

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA DROGUERÍA SERVIDESCUESTO UNO
EN EL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA - CAUCA EN EL PERIODO 2022-2024**

**ANGIE PAOLA NARVÁEZ CORRALES
CODIGO DE ESTUDIANTE 201666352
KAREM LICETH VALLEJO DAZA
CODIGO DE ESTUDIANTE 201666335**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2022**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA DROGUERÍA SERVIDESCUESTO UNO
EN EL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA - CAUCA EN EL PERIODO 2022-2024**

**ANGIE PAOLA NARVÁEZ CORRALES
CODIGO DE ESTUDIANTE 201666352
KAREM LICETH VALLEJO DAZA
CODIGO DE ESTUDIANTE 201666335**

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

**Director de trabajo de grado:
Uvencer Alexander Gómez
Magister en Ciencias de la Organización**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2022**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santander de Quilichao, 19-07-2022

DEDICATORIA

A Dios principalmente por ser mi fuente de vida, salud, fuerza y guía para culminar de manera satisfactoria mi carrera profesional. A mi madre y padre por su esfuerzo y por ser siempre ese apoyo incondicional, por su amor, cariño y comprensión con el que me han acompañado en todo el proceso de crecimiento tanto personal como profesional, lo cual me ayudará hacer una excelente profesional, gracias por enseñarme el sentido de la perseverancia y la dedicación por lo que se hace, además por brindarme siempre lo mejor de ustedes.

A mi hijo Liam Manuel, por su paciencia, comprensión y amor incondicional, además de haber sido mi inspiración para superarme profesionalmente. Y finalmente a mi querido compañero de vida: Por hacerme parte de su vida, por su paciencia y amor, por brindarme su apoyo incondicional y por motivarme siempre a soñar, a reír y a seguir adelante.

Angie Paola Narváez Corrales

En primer lugar, quiero dedicarle este trabajo de grado a DIOS, por permitirme existir y por colocarme esta carrera profesional como un propósito en mi vida. En segundo lugar, a toda mi familia y compañero sentimental que con su esmero, amor y apoyo incondicional me acompañaron y apoyaron en lo largo de mi proceso académico, en especial a mis padres Robinson Vallejo y Darly Daza, a mis hermanos Jessica Vallejo y Robinson David, a mis Abuelos Milciades Daza, Teresa Burbano, Alicia Vallejo y a mi Sobrino Alan Sandoval, porque con su amor, esfuerzo y dedicación dieron siempre lo mejor de ellos para confiar en mí y anhelan de corazón verme triunfar como toda una profesional y en cada proyecto de mi vida. Por lo tanto, es una victoria dedicada a todos y cada uno de ellos.

Karem Liceth Vallejo Daza

AGRADECIMIENTOS

Principalmente, quiero agradecerle a Dios por la fuerza, la sabiduría, la perseverancia y el amor que me brindó para alcanzar este logro tan anhelado. A toda mi familia por ser ese pilar importante en mi vida y quienes siempre me acompañaron en todo este proceso de mi formación profesional. De igual manera, agradezco a las y los docentes que me acompañaron en la travesía universitaria, gracias por compartir sus conocimientos, igualmente a mis compañeros de carrera profesional y a mi compañera de trabajo de grado.

Gracias a mi director de trabajo de grado por orientarnos cuando nos sentimos pérdidas, brindar su conocimiento y por creer en nosotras. Finalmente, agradezco a todos mis amigos y amigas que hicieron parte de mi proceso como profesional, en especial a Marcela Sánchez que, aunque ya no está en este mundo, siempre estuvo a mi lado, apoyándome en todo lo que necesité de manera incondicional e hizo parte de esta maravillosa experiencia académica.

Karem Liceth Vallejo Daza

Quiero expresar mis agradecimientos a Dios en primera medida por brindarme salud, y por permitirme entender que la perseverancia y entrega día a día son las bases fundamentales para mi vida. A mi familia porque son el motor de mi vida, son mi apoyo incondicional y que sin duda alguna confiaron en mí desde el primer día que emprendí esta carrera profesional.

A nuestro orientador, Prof. Uvencer Alexander Gómez, por el acompañamiento en el desarrollo de este trabajo y por brindarnos parte de su conocimiento, de igual manera, por su dedicación en la formación profesional y personal.

Angie Paola Narváez Corrales

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	16
1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.1 Formulación del problema	18
1.2 PREGUNTAS Y SUBPREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.2.1 Pregunta de investigación	20
1.2.2 Subpreguntas de la investigación.....	20
2. OBJETIVOS	21
2.1 Objetivo general.....	21
2.1.2 Objetivos específicos	21
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
4. ESTADO DEL ARTE	24
5. MARCO DE REFERENCIA	27
5.1 MARCO TEÓRICO	27
5.1.1 Definiciones de dirección estratégica	27
5.1.2 Inicios de la planeación estratégica.....	28
5.1.3 Beneficios de la planeación estratégica	31
5.1.4 Escuelas de pensamiento Mintzberg.....	32
5.1.5 Modelos de planeación estratégica	34
5.1.5.1 Modelo de planeación estratégica para Chiavenato.....	34
5.1.5.2 Modelo de planeación de Frank Banghart.....	35
5.1.5.3 Modelo de planeación de William Newman.....	36
5.1.5.4 Modelo del proceso estratégico para una organización de Benjamín Betancourt ...	37

5.1.5.5 Modelo integral de Fred R. David.....	38
5.2 MARCO CONCEPTUAL	42
5.3 MARCO CONTEXTUAL	48
5.4 Historia de la organización.....	52
6. METODOLOGÍA.....	55
6.1 Tipo de investigación	55
6.2 Enfoque de la Investigación.....	55
6.2.1 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	56
6.2.3 Población y muestra	59
6.2.4 Síntesis del procedimiento / métodos utilizados	61
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	63
7.1 Análisis externo de la organización.....	63
7.1.1 Entorno Político	63
7.1.2 Entorno Económico	66
7.1.3 Entorno Social.....	75
7.1.4 Entorno Tecnológico	78
7.1.5 Entorno Ambiental.....	80
7.1.6 Entorno Jurídico-Legal	82
8. ANÁLISIS DEL SECTOR Y BENCHMARKING	86
8.1 Análisis del Sector Farmacéutico.....	86
8.1.1 Características del sector.....	86
8.1.2 Cinco Fuerzas Competitivas	93
8.1.3 Diamante Competitivo	98
8.2 Benchmarking: análisis de la competencia	106
8.2.1 Caracterización e identificación de la competencia	107
8.2.2 Descripción de los factores claves de éxito	110
8.2.2.1 Matriz del perfil competitivo – MPC.....	112
8.2.2.2 Radar de comparación de empresas de la zona.....	114

9. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	125
9.1 Análisis discriminado por áreas de la droguería	125
9.1.1 Administración.....	125
9.1.2 Marketing	126
9.1.3. Finanzas y contabilidad	128
9.1.4 Producción y procesos	129
9.1.5 Sistemas de información general	131
10. ANÁLISIS DOFA	133
10.1 Evaluación de factores externos- EFE.....	133
10.2 Evaluación de factores internos- EFI	135
10.3 Matriz del análisis externo e interno.....	137
10.4 Estrategias de la matriz DOFA	138
11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	140
11.1 MISIÓN	140
11.2 VISIÓN.....	140
11.3 VALORES	140
11.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	141
11.4.1 Objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera.....	141
11.4.2 Objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente	142
11.4.3 Objetivos estratégicos desde la perspectiva procesos internos	142
11.4.4 Objetivos estratégicos desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento	142
11.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	142
11.5.1 Estrategias de penetración de mercado.....	142
11.5.1 Estrategias de desarrollo de productos y servicios	143
11.5.2 Estrategias de diferenciación	143
11.5.3 Estrategias de calidad	144
11.5.4 Estrategias de focalización.....	144
11.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	146

12.	PLAN DE ACCIÓN.....	147
13.	PRESUPUESTO TOTAL	155
14.	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	156
15.	CONCLUSIONES	157
16.	RECOMENDACIONES	159
	BIBLIOGRAFÍA.....	161
	ANEXOS.....	168

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Las 15 Etapas del Benchmarking	43
Tabla 2. <i>Guía Metodológica</i>	61
Tabla 3. Oportunidades y Amenazas del Entorno Político	66
Tabla 4. Oportunidades y Amenazas del Entorno Económico	74
Tabla 5. Oportunidades y Amenazas del Entorno Social	78
Tabla 6. Oportunidades y Amenazas del Entorno Tecnológico	80
Tabla 7. Oportunidades y Amenazas del Entorno Ambiental	81
Tabla 8. Oportunidades y Amenazas del Entorno Jurídico-Legal.....	85
Tabla 9. Cinco Fuerzas Competitivas.....	97
Tabla 10. Matriz MPC.....	112
Tabla 11. Análisis de radares con relación al perfil competitivo	119
Tabla 12. Fortaleza y Debilidades de la Administración	126
Tabla 13. Fortalezas y Debilidades de Marketing.....	128
Tabla 14. Fortalezas y Debilidades Finanzas y Contabilidad	129
Tabla 15. Fortalezas y Debilidades, Producción y Procesos.....	131
Tabla 16. Fortalezas y Debilidades Sistemas de Información General	132
Tabla 17. Matriz de Evaluaciones EFE.....	134
Tabla 18. Matriz de Evaluaciones EFI.....	136
Tabla 19. Matriz DOFA.....	137
Tabla 20. Estrategias a partir de la matriz DOFA	138
Tabla 21. Plan de acción Perspectiva Financiera.....	148
Tabla 22. Plan de acción Perspectiva del Cliente	149

Tabla 23. Plan de acción Perspectiva de Procesos Internos.....	151
Tabla 24. Plan de acción desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	152
Tabla 25. Presupuesto Total del Plan de Acción	155
Tabla 26. Proyección de Ventas.....	156

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Modelo de Frank Banghart.....	36
Figura 2. Modelo William Newman.....	37
Figura 3. Proceso estratégico para una organización de Benjamín Betancourt.....	38
Figura 4. Modelo Integral de dirección estratégica de Fred R. David	41
Figura 5. Ubicación geográfica del Municipio de Puerto Tejada en el Departamento del Cauca	49
Figura 6. Demografía y Población.....	50
Figura 7. Ocupado Colombia, enero 2019-septiembre 2021	67
Figura 8. Tasa de Desempleo por Sexo, Colombia, julio-septiembre (2019 a 2021)	68
Figura 9. Tasa de Interés 2020-2021	69
Figura 10. Producto Interno Bruto (PIB) 2015-2021.....	71
Figura 11. Índice de Precios al Consumidor (IPC)	73
Figura 12. Sistema de Salud	77
Figura 13. Mercado Farmacéutico Colombiano	83
Figura 14. Rentabilidad de Sector Farmacéutico	91
Figura 15. Modelo de las cinco fuerzas de competencia	94
Figura 16. Diamante Competitivo.....	98
Figura 17. Mercado Farmacéutico y Venta de Medicamentos en Colombia	101
Figura18. <i>Canales de Distribución del Sector Farmacéutico</i>	103
Figura 19. Empresas con Mayor Ventas	104
Figura 20. Radar de Comparación.....	114
Figura 21. Radar de Perfil Competitivo Servidescuento Uno	115

Figura 22. Radar del Perfil Competitivo Drogas La Rebaja.....	115
Figura 23. Radar del Perfil Competitivo Droguería Olímpica	116
Figura 24. Radar del Perfil Competitivo Droguería Darsalud	117
Figura 25. Estructura organizacional	146
Figura 26. Flujo de caja.....	154

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexos 1. Definición de instrumentos: Entrevista semiestructurada. Propietaria	168
Anexos 2. Definición de instrumento: Entrevista semiestructurada. Auxiliar de farmacia	170
Anexos 3. Definición de instrumento: Encuesta.....	172
Anexos 4. Tabulación encuesta.....	174

RESUMEN

El siguiente proyecto tuvo como objetivo presentar la formulación de un Direccionamiento Estratégico para la droguería Servidescuento Uno, que permita el mejoramiento de la empresa ubicada en el Municipio de Puerto Tejada - Cauca para el periodo 2022-2024. Dicha investigación se construyó por medio del modelo de planeación y gestión estratégica, propuesto por autores como Fred David y Humberto Serna Gómez, los cuales contribuyen con lineamientos y conceptos dirigidos hacia las organizaciones, las cuales pueden incorporar, a partir de un sistema basado en el pensamiento estratégico, dichos autores fueron pertinentes para el desarrollo de esta investigación. Para el caso de estudio y el cumplimiento de los objetivos específicos fue necesario acudir a fuentes primarias y secundarias, así como la implementación de encuesta, entrevista semiestructurada y observaciones. Los resultados obtenidos permitieron identificar falencias internas como la ausencia de procesos administrativos estructurados, que ha conllevado a que se presenten dificultades al momento de responder y reaccionar a los diferentes cambios que se presentan dentro de la organización, además, de los distintos reprocesos en las actividades del día a día causado por la ausencia de misión, visión, objetivos corporativos y estrategias, que afectan directamente el crecimiento de la organización. Finalmente, se formula un direccionamiento estratégico con el apoyo de un plan de acción con base a los análisis internos, externos, análisis del sector y benchmarking, con el objetivo de aprovechar las ventajas y oportunidades más representativas que presenta la organización, para dicho cumplimiento se proponen una serie de objetivos, estrategias y actividades, que permitan a la empresa aumentar las ventas en un 10% en cada uno de los periodos proyectados, así como el presupuesto que se requiere para su implementación y la proyección de ventas, con el objetivo de generar un crecimiento y mejoramiento a la organización.

Palabras clave: Planeación estratégica, Análisis, Administración, Plan de acción.

INTRODUCCIÓN

El direccionamiento estratégico permite el establecimiento de metas, objetivos y estrategias, manteniendo una relación entre los mismos objetivos, en donde se centran las fortalezas y los recursos de la organización en actividades importantes de alta prioridad en lugar de las actividades rutinarias y cotidianas. Pero dicha planeación, requiere de un análisis profundo en la información que se recolecta dentro de la organización, ayudando a disminuir los riesgos. El direccionamiento estratégico busca que todos los actores se involucren en él con responsabilidad y compromiso para que se pueda ejecutar y culminar con satisfacción.

Por ende, el direccionamiento estratégico es un instrumento que consta en tres etapas; la formulación, implementación y evaluación de las estrategias, permitiendo incrementar las posibilidades de éxito y tiene como propósito brindar a la administración y a sus colaboradores una guía que permita el crecimiento de la organización.

Con base a lo anterior, este proyecto tiene como propósito formular un direccionamiento estratégico para la Droguería Servidescuento Uno, ubicada en el Municipio de Puerto Tejada – Cauca en el periodo 2022-2024. La cual está dedicada a la comercialización al por mayor y al detal de productos farmacéuticos, medicinales, artículos de belleza, artículos para el hogar y artículos de salud.

De igual forma, en esta investigación se realizó un análisis interno que logró evidenciar las oportunidades y debilidades de la droguería, además se analizó el análisis externo identificando las amenazas y fortalezas que pueden beneficiar o afectar a la organización.

Así mismo, se realizó un análisis del sector que permitió identificar el crecimiento del sector farmacéutico a nivel nacional, municipal y departamental, dado que el aumento de la oferta de

medicamentos es cada día mayor, por consiguiente, facilitará a la droguería la oportunidad de ampliar su portafolio de productos, disponer de mayor mercancía y variedad de laboratorios, igualmente, se efectuó un benchmarking competitivo, donde se realizó una comparación con sus competidores directos, utilizando la herramienta del radar que permitió analizar factores claves de éxito como el precio, los portafolios de productos, la publicidad, la ubicación, los horarios, la atención y servicio al cliente y las formas de pago, evidenciando con este sus fortalezas y debilidades.

Posteriormente, se lleva a cabo la implementación del direccionamiento estratégico para la Droguería Servidescuento Uno, en donde se plantea la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos y el organigrama, donde se plantea hacia dónde la empresa debería encaminar sus acciones.

Finalmente, se presenta el plan de acción con el objetivo de generar un crecimiento y mejoramiento a la organización, por ende, se plantean objetivos y estrategias que permiten minimizar las amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la organización.

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Direccionamiento Estratégico para la Droguería Servidescuento Uno en el Municipio de Puerto Tejada – Cauca en el periodo 2022-2024”.

1.1 Formulación del problema

Actualmente, el sector farmacéutico colombiano ha registrado un crecimiento gradual a lo largo de los últimos años, es el tercer mercado farmacéutico más grande de Latinoamérica; tiene un gran potencial debido a la biodiversidad del país que permite el desarrollo de fármacos a partir de sustancias naturales. “El sector farmacéutico en Colombia se caracteriza por ser dinámico y estar en crecimiento, la Superintendencia de Sociedades registra que el 71% de las empresas se dedica a actividades de comercialización de medicamentos, mientras que el 29% son productoras” (Hidalgo, 2021, p. 2). Según el Registro Único Empresarial fueron 1.207 empresas, de las que aproximadamente un 70% son microempresas, seguidas por los pequeños negocios.

El crecimiento del sector farmacéutico, ha generado que las grandes cadenas expandan sus negocios a los principales Municipios, con distintas estrategias, por esto es importante que los pequeños negocios mejoren continuamente, aplicando cambios administrativos y operativos que les permitan mantenerse en el mercado, conociendo que el mercado farmacéutico actualmente es muy competitivo y la falta de direccionamiento estratégico puede traer grandes consecuencias como la inadecuada asignación de recursos, poca eficiencia en los procesos, incumplimiento de metas, pérdida de oportunidades y corriendo el riesgo de fracasar; de este modo es importante resaltar que los cambios y la evolución del mercado, requieren de una buena gestión en sus procesos para que los grandes y pequeños negocios puedan continuar.

De lo anterior, se identificó que uno de los problemas de la droguería Servidescuento Uno, es la falta de un direccionamiento estratégico, por tal motivo, la organización no cuenta con los procesos administrativos estructurados y esto ha conllevado a que se presenten dificultades al momento de responder y reaccionar a los diferentes cambios que se presentan dentro de la organización, además, de los distintos reprocesos en las actividades del día a día al no tener claras sus metas por la ausencia de una misión, visión, objetivos corporativos y estrategias previamente definidas.

Por consiguiente, el desarrollo del presente trabajo se enfocó en realizar un diagnóstico interno y externo de la situación actual de la droguería, apoyado en el modelo benchmarking del sector, definiendo debilidades y fortalezas, para así formular un direccionamiento estratégico de la organización que permita plantear estrategias para satisfacer las necesidades internas y cumplir con los propósitos empresariales.

1.2 PREGUNTAS Y SUBPREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Pregunta de investigación

¿Cómo son las estrategias que debe implementar la droguería Servidescuento Uno para el desarrollo del direccionamiento estratégico en el período 2022 – 2024, ubicada en el Municipio de Puerto Tejada - Cauca?

1.2.2 Subpreguntas de la investigación

Las subpreguntas de investigación para responder a la pregunta de investigación son:

- ¿Cuáles son los factores internos y externos de la droguería Servidescuento Uno que permiten la identificación de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas?
- ¿De qué forma el benchmarking permite llevar a cabo un análisis comparativo de la droguería Servidescuento Uno?
- ¿Cómo formular el direccionamiento estratégico para la droguería Servidescuento Uno?
- ¿Cómo diseñar un plan de acción, seguimiento y control para la organización?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Formular el Direccionamiento Estratégico para la Droguería Servidescuento Uno en el Municipio de Puerto Tejada, Cauca, Colombia en el periodo 2022-2024.

2.1.2 Objetivos específicos

- Realizar el análisis externo e interno de la droguería Servidescuento Uno.
- Efectuar el análisis del sector y un benchmarking.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa.
- Diseñar un plan de acción, seguimiento y control para la droguería Servidescuento Uno.

3. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro hacia dónde van, es decir, definir su direccionamiento estratégico (Serna, 1994, pp. 58-59). En este sentido, la dirección estratégica busca poner en práctica y desarrollar las acciones necesarias para mejorar su competitividad, eficiencia, eficacia y productividad con el fin de asegurar la supervivencia a corto, mediano y largo plazo. De igual forma, Contreras (2013) expresa que la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado, utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (págs. 152,181).

En este sentido, la droguería Servidescuento Uno, ha venido manejado un sistema administrativo de tipo empírico y de intuición informal, puesto que cuenta con pocos procesos administrativos al manejar un sistema que se ha enfocado en atender las actividades del día a día sin tener clara las metas, lo que ha funcionado hasta la fecha, pero ha logrado identificar la necesidad de implementar un direccionamiento estratégico en el cual podrá recurrir a las herramientas adecuadas para establecer estrategias, estudiar los posibles problemas y planes de acción, que faciliten el avance de la organización, sostenimiento, crecimiento en el mercado y sobre todo tener mecanismos que le permitan gestionar y controlar las metas y los resultados de la organización.

El desarrollo de este proyecto es de carácter teórico-práctico, el cual apuntó al direccionamiento estratégico de la droguería Servidescuento Uno. Para dar cumplimiento al objetivo general se aplicaron, encuesta, entrevista semiestructurada, observación en campo y análisis documental, las cuales se realizaron a la representante legal, auxiliar de farmacia, proveedores, clientes y comunidad.

Finalmente, como estudiantes de Administración de Empresas, este trabajo permitió conocer los diferentes aspectos del direccionamiento estratégico y estudio del entorno empresarial, permitiendo una aproximación práctica a las realidades y necesidades de las organizaciones, a las cuales se les debe proponer modelos y plantear soluciones de mejora desde un enfoque científico y técnico. Además, los hallazgos de la investigación contribuyeron a reforzar los conocimientos de las nuevas perspectivas claves en el desarrollo de las actividades empresariales y la aplicación de técnicas administrativas en el sector farmacéutico, que fueron útiles para construir futuros antecedentes de trabajos similares.

4. ESTADO DEL ARTE

Para el desarrollo de este proyecto se consultaron algunas investigaciones externas que fueron de gran utilidad. Entre ellos el trabajo de grado titulado Plan estratégico organizacional para incrementar la participación en el mercado de la droguería DMEDICA EIM SAC elaborado por Castillo (2016), en dicho estudio el autor considera como objetivo principal para el desarrollo del plan estratégico, en el cual plantean estrategias apropiadas para el incremento de participación, objetivos alcanzables que permitan incrementar la competitividad y generar así un posicionamiento e incremento de ventas (p. 1).

Además, se realizó un análisis interno de la droguería y el análisis del entorno sectorial, empleando herramientas analíticas tales como matriz de evaluación de factores interno y externo, análisis de los factores críticos de éxito, matriz FODA y matriz de estrategias FODA, se redefinieron los objetivos estratégicos basados en el Enfoque del Balanced Scorecard, con el propósito de establecer un mapa estratégico con la finalidad de incrementar las ventas actuales y la participación en el mercado (Castillo, 2016, p. 4).

Por otra parte, se tomó como guía de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia el Plan estratégico de mercadeo para la Droguería Salud Drogas Santa Rosa de Cabal- Risaralda, elaborado por Ruiz (2019), como requisito para aplicar para el título de Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo. Esta investigación plantea desarrollar un plan estratégico de mercadeo que busca realizar un diagnóstico inicial que permita conocer la situación actual de la droguería, clasificando información interna y externa, que permitan identificar aspectos relevantes sobre los cuales se debe trabajar para lograr un mejoramiento continuo (p. 16).

Adicionalmente, utiliza distintas herramientas como los factores claves de éxito, plataforma estratégica y matriz de perfil competitivo, logrando implementar procesos administrativos al

interior de la empresa como son: la planeación, dirección, organización, ejecución y control, que permitan proponer estrategias y planes de acción eficientes para contribuir en el alcance de los objetivos, mejor posicionamiento en el mercado y crecimiento empresarial, reflejado mayor rentabilidad.

De acuerdo con lo anterior, Mora (2019), en su trabajo de investigación, utilizó el Modelo integral de Fred David y las herramientas teóricas de Humberto Serna, por medio de los cuales logró desarrollar la Formulación e Implantación de un plan estratégico para la empresa de familia Droguería Mora Salud de Bogotá, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle; elaborado por María Camila Mora Sierra, en la cual identificó la necesidad de mejorar los procesos internos y externos, mediante la herramienta del perfil de capacidad interna PCI, Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), Matriz DOFA; con el fin de favorecer cada área y generar cambios de mejora en el entorno comercial, administrativo, gestión humana y estratégico, para dar con el cumplimiento de los objetivos organizacionales (pp. 8-9).

De igual forma, Gaument (2017) en la investigación titulada Elaboración De Plan Estratégico para la Farmacia “MC 24”, en la modalidad de trabajo final de grado consulto los siguientes autores como Thompson y Strickland, Koontz y Weihrich, los cuales definen la planeación estratégica, como una herramienta utilizada por empresas de muchos y diferentes rubros e industrias (p. 31).

Además, dicha investigación desarrolló un diagnóstico organizacional, compuesto de la historia de la firma, su actualidad, identificación de su estructura, ciclo de vida y la utilización de la herramienta Matriz “FODA”, dentro de la metodología utilizada se elaboraron entrevista, encuestas para la recolección de información y técnicas de observación directa, permitiéndole conocer y visualizar la realidad de la empresa para comprender aspectos claves de la firma en

su entorno, como así también invitar a pensar en estrategias para cada uno de esos aspectos. Dicha investigación tuvo como objetivo principal brindar a la organización un curso de acción integrado por los diferentes factores estratégicos, de gestión del negocio y elementos del marketing que le permitan mediante su implementación alcanzar los objetivos propuestos de crecimiento y sustentabilidad deseados, los cuales son primordiales para el éxito de toda organización con y sin fines de lucro (Gaumet, 2017, pp. 4-5).

Por último, se tomó como guía de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Pontificia Bolivariana, el documento titulado *Direccionamiento estratégico para la empresa FARMAGÓMEZ* de la ciudad de Bucaramanga, elaborado por Adriana Gómez Cárdenas para optar por el título de Ingeniería Industrial. Esta investigación nació por la necesidad de determinar estrategias que le permitan a la empresa FARMAGÓMEZ, evolucionar en un mercado, además de evaluar su comportamiento, que permitan tomar decisiones que garanticen mejores resultados, por medio de la utilización de la herramienta de diagnósticos empresariales del proyecto, además de alcanzar un mayor reconocimiento y sostenibilidad en el mercado, identificando los clientes potenciales y logrando contar con un manual de funciones para los empleados de la organización y lograr ser más competitiva en el mercado de las farmacias (Gómez A. , 2019, p. 12).

Para ello se realizó, la declaración de misión y visión, siendo estas las bases de la compañía, además se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la empresa por medio de análisis interno y externo que les permitieron declarar sus fortalezas y debilidades, de igual manera las oportunidades y amenazas que representan en su entorno, adicionalmente se desarrolló un análisis competitivo y finalmente plantearon los objetivos de mejoramiento, las posibles estrategias a implementar, diseño de políticas y mecanismos de control e indicadores que aseguren el rendimiento de la empresa.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Para realizar esta investigación se hizo necesario abordar el tema de la dirección y planeación estratégica, pues lleva a definir la ruta del presente estudio, el cual ha buscado comprenderse desde distintas teorías; para entender y definir mejor algunos conceptos claves en el tema de investigación. Teniendo en cuenta el enfoque de varios autores, lo que permitirá obtener una visión más completa del tema principal.

5.1.1 Definiciones de dirección estratégica

El direccionamiento estratégico para Ansoff (1997):

Es el enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relaciona a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de las sorpresas (p. 14).

Por otro lado, Palacios (2016), expresa la dirección estratégica como el arte y la ciencia de colocar en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad (p. 6). Según Chiavenato (2017) “la planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo” (p. 17).

Para Sallenave (2002) expresa que:

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues como tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos (pp. 51-52).

Por otra parte, David (2003), define la dirección estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p. 5). De acuerdo con lo anterior, se comprende que el propósito de la dirección estratégica es crear oportunidades nuevas para el futuro. Por consiguiente, la dirección estratégica tiene como propósito el cumplimiento de las estrategias, metas y objetivos que generen crecimiento en las organizaciones.

5.1.2 Inicios de la planeación estratégica

Los inicios de la planeación estratégica, se dan en la concepción militar en la Segunda Guerra Mundial en los años cuarenta, con el concepto planeación por escenario, pero se consolida como un modelo de planeación organizacional en la década de los cincuenta, el término se usó para describir el sistema, utilizando diferentes términos como Planeación Corporativa Completa, Planeación Directiva Completa y Planeación General Total, de esta manera se dio lugar a la importancia de la planeación estratégica, en ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban obsesionadas con la planeación estratégica; sin embargo, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica (David, 2008).

En los últimos años, se ha estudiado el término,

Planeación por escenarios que ha generado interés en el mundo académico y en la práctica profesional, surgiendo diversas metodologías para el diseño, desarrollo e implementación de los escenarios. Las palabras que se atañen a la definición de escenario son planeación, imaginación, proyección, análisis y conocimiento (Vergara , Fontalvo y Maza, 2010, p. 23).

El concepto de planeación estratégica ha tenido un progreso en sus distintas fases, por tal razón se han realizado distintos análisis sobre la planificación estratégica, para Mintzberg y Waters (1982), la planeación estratégica, no es más que “el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos y establecer los métodos necesarios para asegurar que los programas puedan ser ejecutados” (p. 466). Dicho proceso permite generar un panorama alcanzable y medible para las organizaciones; ya que permite de cierta manera mejorar el proceso de gestión, el alcance de los objetivos y metas de las organizaciones.

Para Drucker (2007), considerado el padre de la administración moderna. Dicho autor afirma que “la esencia de la estrategia está en conocer nuestro negocio. Normalmente, las empresas se olvidan de lo más obvio, a qué se dedica la empresa y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal” (p. 145). En otra instancia, Chandler (2003, citado por Contreras en el 2013) define la planeación estratégica como “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p. 161).

También Schendel y Hatten (1972) afirman que:

La planeación estratégica es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno (p. 6).

Por otra parte, Jackson (2012) afirma que:

La mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender, adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia. Cualquier persona que tenga la responsabilidad de la estrategia del negocio deberá estar haciendo su parte para ayudar a la empresa a mejorar a lo largo de esta dimensión crítica (p. 33).

Para Chiavenato (2017) el proceso de la planeación estratégica o proceso estratégico representa el resultado de un largo y difícil aprendizaje organizacional. La estrategia es el fruto del proceso estratégico, y este fue el camino que usaron las organizaciones para alcanzar con éxito los objetivos que previamente habían definido. Según lo anterior se entiende que la formulación de la estrategia es la que permite ver el alcance y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por otro lado, la planeación estratégica para Serna (1994) es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa.

Además, Harrison y John (2002) define, que:

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos internos y externos, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de los grupos de interés (p. 2).

Teniendo en cuenta el aporte de los diferentes autores, se puede decir que, la planeación estratégica es un mecanismo que permite a las organizaciones evaluar su medio ambiente y con ello crear mecanismos que permitan a la empresa alcanzar objetivos determinados.

5.1.3 Beneficios de la planeación estratégica

Los beneficios de la dirección estratégica

Empresas más proactivas, definen su propio futuro, brindando la posibilidad de iniciar e influir en las actividades principales de la organización, ejerciendo un control en su propio destino, además de ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso sistemático, lógico y racional para la elección de la estrategia (David, 2003, p. 16).

De acuerdo con lo anterior, el principal beneficio de la administración estratégica, es ser una herramienta para las organizaciones, que les facilita formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica.

En este sentido, para Gordon (1986) los beneficios de la administración estratégica son:

- ✓ Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- ✓ Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- ✓ Representa una estructura para mejorar la coordinación y control de las actividades.
- ✓ Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- ✓ Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- ✓ Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
- ✓ Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con estas.
- ✓ Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- ✓ Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- ✓ Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
- ✓ Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- ✓ Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- ✓ Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

5.1.4 Escuelas de pensamiento Mintzberg

Mintzberg (1998) habla de la gestión empresarial, en su libro Safari de la Estrategia, en el cual realiza un recorrido por las escuelas de pensamiento estratégico; agrupándolas de acuerdo con su naturaleza en: prescriptivas, descriptivas y de la configuración.

- ✓ **Escuela de diseño:** considera el proceso de formación de la estrategia como un ajuste esencial entre las amenazas externas y las oportunidades, y la competencia distintiva interna organizacional.
- ✓ **Escuela de Planificación:** considera la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal.
- ✓ **Escuela de Posicionamiento:** tiene en cuenta el medio económico y el mercado competitivo, pretende cuantificar y analizar todos los aspectos para la creación de estrategia; se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico
- ✓ **Escuela empresarial:** se basa en la visión estratégica y el liderazgo personalizado. El líder es el único capaz de ver más allá y hacer que los demás también lo vean.
- ✓ **Escuela cognoscitiva:** trata de incursionar en la mente del estratega, ya que es donde se crea la estrategia; mediante la psicología cognoscitiva.
- ✓ **Escuela de aprendizaje:** se enfoca en la fijación de objetivos con verificación externa e interna y evaluación, además se fija en la estrategia con plazos predeterminados, todo como un proceso formal.
- ✓ **Escuela de poder:** se enfoca en el proceso de negociación, entre grupos dentro de la organización o con su ambiente externo.
- ✓ **Escuela cultural:** considera que la organización no tiene cultura, sino que es una cultura, la cual interviene decisivamente a la hora de crear la estrategia.
- ✓ **Escuela ambiental:** se caracteriza porque el entorno es el principal factor a la hora de crear estrategia y considera que el entorno no se puede manejar, pero con la experiencia se pueden sortear o amortiguar las dificultades que aparezcan.
- ✓ **Escuela de la configuración:** une el proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto en etapas diferentes del crecimiento de la empresa.

5.1.5 Modelos de planeación estratégica

Para David (2008) la mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es llevando a cabo un modelo de planeación. Cada modelo representa algún tipo de proceso; algunos modelos propuestos son:

5.1.5.1 Modelo de planeación estratégica para Chiavenato

Para Chiavenato (2017) la planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos:

- 1. Misión organizacional:** es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, la misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad.
- 2. Visión organizacional:** trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.
- 3. Diagnóstico estratégico externo:** busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización.
- 4. Diagnóstico estratégico interno:** diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa.

5. Determinantes del éxito: dicho recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias.

6. Definición de los objetivos: la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.

7. Formulación de estrategias: la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales.

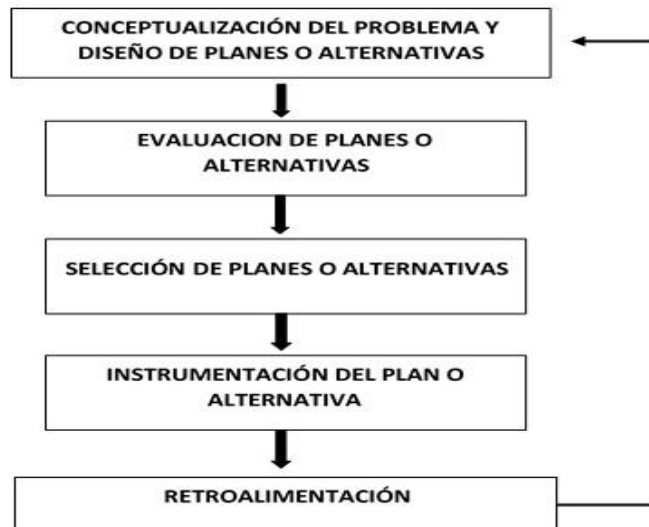
8. Formalización del plan estratégico: el plan estratégico es un plan de acción, además se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos, requiere de modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos (pp. 39 - 40).

5.1.5.2 Modelo de planeación de Frank Banghart

En el modelo de planeación estratégica de Frank Banghart, describe de una forma clara y completa el proceso de planeación y lo divide en las siguientes fases: “definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación” (Álvarez García, 2002, p. 25). En la Figura 1 se ilustra el camino a seguir si se desea aplicar este modelo de planeación estratégica.

Figura 1.

Modelo de Frank Banghart



Fuente: Álvarez García, 2002, p. 25.

5.1.5.3 Modelo de planeación de William Newman

En el modelo de William Newman, define “el proceso de planeación en los siguientes términos: el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y finalmente la elección del camino a seguir” (García, 2002, p. 23). Como podemos apreciar en la Figura 2 se ilustra de manera más clara el camino a seguir si se desea aplicar este modelo de planeación estratégica.

Figura 2.

Modelo William Newman



Fuente: Álvarez García, 2002, p. 23.

5.1.5.4 Modelo del proceso estratégico para una organización de Benjamín Betancourt

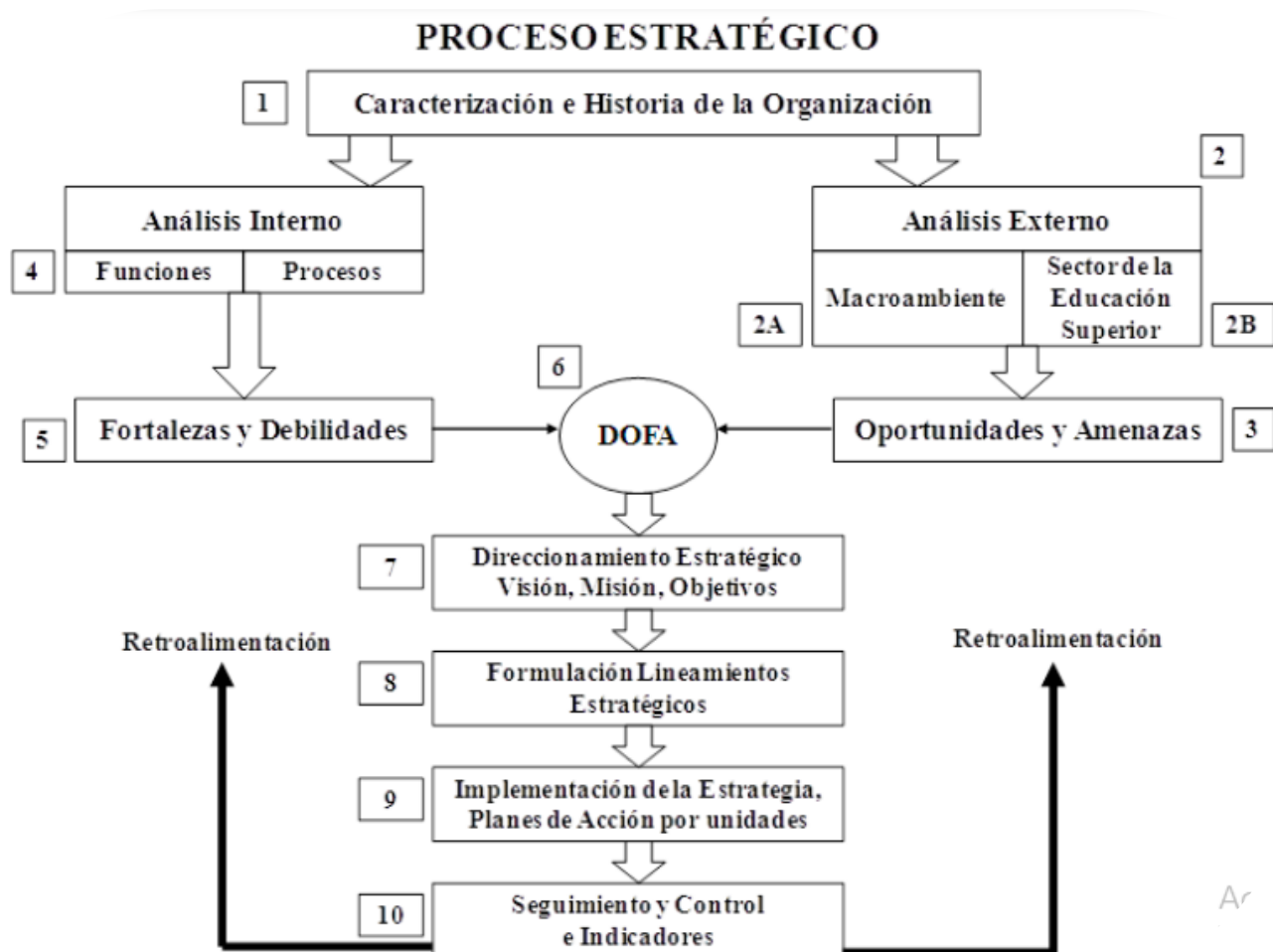
Para Betancourt (2013) la planeación estratégica tiene como propósito:

Facilitar un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos de futuro; además de planear, es investigar y desear dominar la evolución de la organización, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas, sino que estén incluidas en un marco coherente, teniendo en cuenta las posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también voluntades (p. 13).

Como podemos apreciar en la Figura 3 se ilustra el proceso estratégico para una organización, planteado por Betancourt.

Figura 3.

Proceso estratégico para una organización de Benjamín Betancourt



Fuente: Betancourt, 2013, p. 13.

5.1.5.5 Modelo integral de Fred R. David

El modelo de David (2003) plantea un modelo de enfoque sistemático para la toma de decisiones en la organización, siendo un modelo muy completo y de gran aceptación en los

procesos administrativos, el modelo se divide en: Mintzberg y Waters (1982) Muñoz y Pachón (2021).

La formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La cual incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (p. 5).

Permitiendo así identificar la situación y condiciones actuales de la empresa; ayudando de cierta manera a saber hacia dónde se dirige la organización y reconociendo que la retroalimentación debe ser constante, porque los cambios son continuos.

David (2008) enfatiza la primera etapa de su modelo en dos procesos, el análisis interno y el análisis externo; en la primera parte “la auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de los procesos de la organización y de los sistemas de información gerencial de la empresa” (p. 123). De esta manera se pueden identificar las fortalezas y debilidades más importantes para una empresa.

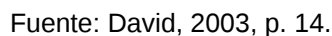
El análisis externo se enfoca en identificar las amenazas y oportunidades y aquellos posibles factores que pudieran influir en la empresa; el cual pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Proporcionando herramientas para las empresas con las que puedan ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores externos, mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

De acuerdo, a los procesos anteriormente mencionados, se requiere de observación detallada del entorno y que permita evaluar la estructura competitiva del sector económico y social, establecer los objetivos de largo plazo, que le permitirán a la organización ver los resultados. Para cerrar la primera etapa, es estratégico que las organizaciones generen, evalúen y seleccionen las estrategias pertinentes a partir de la evaluación de las ventajas y desventajas. De acuerdo con el autor, las organizaciones deben sacar el máximo provecho de las oportunidades y reducir los efectos de las amenazas.

Dentro de la segunda etapa, está la implementación de la estrategia, esta se centra en llevar a cabo las estrategias, las cuales requieren del compromiso de las personas vinculadas a la organización, debido a la necesidad de formular políticas, objetivos, definir recursos, tiempos y responsables.

Finalmente, la tercera etapa es llamada como evaluación de la estrategia; en este proceso se implica medir y evaluar el desempeño de la organización para verificar la implementación de las estrategias previamente seleccionadas y por ende el alcance de los objetivos y el cumplimiento de la misión. En la Figura 4 se ilustra el modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David.

Modelo Integral de dirección estratégica de Fred R. David



41

5.2 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual del presente documento consistió en sistematizar y exponer los conceptos principales para el desarrollo de dicha investigación, orientando la investigación e identificando la metodología necesaria para llevarla a cabo. Es importante resaltar, que todo lo que se utiliza en el marco conceptual debe conceptualizarse y mencionar el porqué es importante durante la investigación.

Benchmarking: Xerox introdujo el benchmarking en 1979 como un mejoramiento continuo para evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes y de aquellas empresas que son reconocidas como líderes empresariales, además, “Es un proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servicios, procesos de trabajo de empresas u organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de perfeccionamiento organizacional” (Chiavenato, 2006, p. 512). Es decir, permite comparaciones de procesos y prácticas administrativas entre empresas para identificar lo "mejor de lo mejor" y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva, motiva a las organizaciones para que investiguen los factores-clave que influyen la productividad y la calidad, tiene como objetivo desarrollar habilidades de los directivos, para visualizar en las actividades comerciales, las principales habilidades administrativas de las organizaciones consideradas excelentes. En el cual se tiene como meta especificar los objetivos de gestión y justificarlos por medio de comparaciones externas.

De acuerdo con lo anterior, es importante tener en cuenta que el benchmarking requiere de aceptación y responsabilidad de las personas. En donde su principal beneficio es la competitividad, pues ayuda a solucionar un esquema de cómo la acción puede soportar cambios para lograr un desempeño superior y excelente. En la Tabla 1 se presenta más

detalladamente el esquema a seguir de las 15 etapas del benchmarking, todas ellas enfocadas en el objetivo de comparar competitividad.

Tabla 1.

Las 15 Etapas del Benchmarking

ETAPAS DEL BENCHMARKING	
PLANEAR	✓ Seleccionar órganos o procesos para evaluar. ✓ Identificar el mejor competidor. ✓ identificar los benchmarks. ✓ Organizar el grupo de evaluación. ✓ Elegir la metodología de colecta de datos ✓ Planear visitas. ✓ Utilizar la metodología de colecta de datos.
ANALIZAR	✓ Utilizar la metodología de colecta de datos. ✓ Comparar la organización con sus competidores. ✓ Catalogar las informaciones y crear un “centro de competencia.
DESARROLLAR	✓ Comprender los procesos y las medidas de desempeño. ✓ Desarrollar planes de acción para alcanzar las metas e integrarlas en la organización.
MEJORAR	✓ Implementar acciones específicas e integrarlas en los procesos de la organización.
REVISAR	✓ Monitorear los resultados y los mejoramientos. ✓ Revisar el benchmarking y las relaciones actuales con la organización.

Fuente: Chiavenato, 2006, p. 540.

Control: el control trata de determinar si las estrategias seleccionadas se implementan tal como se han formulado, qué dificultades se encuentran, compara resultados obtenidos contra resultados propuestos, realizan los ajustes y correcciones necesarias (Blank, 2002). También el control determina si las estrategias que se implementaron lograron los objetivos de la organización.

El control permite la retroalimentación necesaria para que se realicen ajustes o rediseñar las estrategias. Si las cosas salieran tal y como se han planeado, no habría necesidad del control, pero en las organizaciones, las cosas no salen tal como se planean. Existen diversos factores como la falta de capacitación de las personas, falta de comprensión de lo que se va a hacer, falta de recursos, de lo que parece adecuado y hacen que los planes se desvíen o no se cumplan en el momento fijado (p. 22).

Por otra parte, David (2008) “Comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas” (p. 135). Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como ejecutar evaluaciones de desempeño y tomar las acciones necesarias para minimizar las deficiencias, es decir, se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean adecuados con los proyectados y objetivos planteados. Dicho de otra manera, el control se refiere a las acciones administrativas centradas en asegurar que los resultados logrados sean adecuados con los planeados. Las áreas clave implicadas incluyen control de la calidad, el control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.

Droguería: según la Resolución número 1403 del 2007 “es el establecimiento farmacéutico dedicado a la venta al detal de productos enunciados y con los mismos requisitos contemplados para la Farmacia Droguería, a excepción de la elaboración de preparaciones magistrales” (Invima, 2007).

Hay que tener en cuenta, que este establecimiento farmacéutico cumplirá con las disposiciones del decreto 2200 de 2005 modificado parcialmente por el decreto 2330 de 2006, en el presente manual, su resolución que lo adopta y demás normas que los modifiquen, adicionen o sustituyan, respecto a las condiciones esenciales para los procesos generales de recepción y

almacenamiento, dispensación de medicamentos y dispositivos médicos, distribución física, embalaje y transporte, así como a los procedimientos de Inyectología y de monitoreo de glicemia con equipo por punción (Invima, 2007).

Los establecimientos farmacéuticos o droguerías, puede vender al detal los productos y realizar los procedimientos que se señalan a continuación:

- ✓ **Productos:** (medicamentos, dispositivos médicos, suplementos dietarios, cosméticos y similares, productos no contaminantes), es decir, productos que no produzcan contaminación al medio ambiente, a las personas que laboran o los usuarios o los demás productos que se comercializan en el establecimiento.
- ✓ **Procedimientos:** este establecimiento solo puede prestar los servicios inherentes a los procesos del servicio farmacéutico que según la normatividad vigente pueden realizar. Por razones de salud pública, conforme con lo preceptuado en el Decreto 2330 de 2006, pueden ofrecer al público los siguientes procedimientos: (Inyectología, monitoreo de glicemia con equipo por punción).

Es importante destacar que una droguería debe estar ubicada en un sitio de fácil acceso para los consumidores e independiente de otra entidad comercial o de habitación. Además, debe llevar en su identificación pública la mención Droguería (Invima, 2007).

Estrategias: en primer lugar, David (2013) define la estrategia como “posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa” (p. 11). Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años y por eso se orientan hacia el futuro. Es decir, se realizan para mantener y cumplir el logro de los objetivos de la

organización y de cada departamento y así hacer realidad los resultados esperados, las estrategias son las que nos permiten definir y establecer los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito de una organización.

En segundo lugar, Serna (1994) expresa que “la estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (p. 19). En donde se deben de tener claras las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la aceptación de cursos de gestión y la consecución de los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Además, se puede considerar que las estrategias analizan la orientación estratégica de una organización a futuro, además define los métodos, las operaciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante las actividades comerciales y el cliente, además de los objetivos institucionales.

Es necesario resaltar que, la estrategia:

1. Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
2. Alinea las actividades con la estrategia.
3. Construye una diferencia con su competencia.
4. Asegura gestión por procesos.

5. La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
6. Eficiencia organizacional.

Dicho de otra manera, los resultados de este proceso deben de llevarnos a la planeación de una ventaja competitiva, la cual no se logre copiar fácilmente, sea rentable y dure a lo largo del tiempo.

Políticas: “Son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos” (David, 2003, p. 13). Las políticas son objetivos para la toma de decisiones y abordan escenarios repetitivos o recurrentes, es decir, se pueden implementar a nivel de dirección y aplicarse a toda una organización. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la ejecución de las estrategias porque representan las expectativas de los empleados y gerentes de una organización. Estas permiten la consistencia dentro y entre los departamentos de la empresa.

Por otro lado, Chiavenato (2006) define las políticas como “afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa” (p. 144). En donde estas proporcionan límites, aunque flexibles y elásticos, para identificar las áreas que necesitan ampliar las acciones administrativas. Estas están basadas en términos generales, en la cual se utilizan diferentes verbos.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

El proyecto se desarrolló en el contexto del Municipio de Puerto Tejada, Cauca, el cual presenta las siguientes características:

Localización geográfica: Según el IGAC "Instituto Geográfico Agustín Codazzi", la localización astronómica de Puerto Tejada es de 3°14'1" latitud Norte y 76°25'10" de longitud Oeste. El territorio Portejadeño está ubicado en la parte noreste del Departamento del Cauca, es la puerta de entrada a él de norte a sur. Es de topografía plana, con pendientes entre 0 y 3%" (Alcaldía Puerto Tejada, 2019, sección geografía).

Límites del Municipio: El Municipio de Puerto Tejada tiene una ubicación privilegiada: Al norte limita con los Municipios de Santiago de Cali y Candelaria, al sur con el Municipio de Caloto y Villa Rica, al occidente con Villa Rica y Jamundí, al oriente con Miranda y Padilla (Alcaldía Puerto Tejada, 2019, sección geografía). Como podemos apreciar en la Figura 5 se muestra la ubicación geográfica del Municipio de Puerto Tejada, Cauca.

Figura 5.

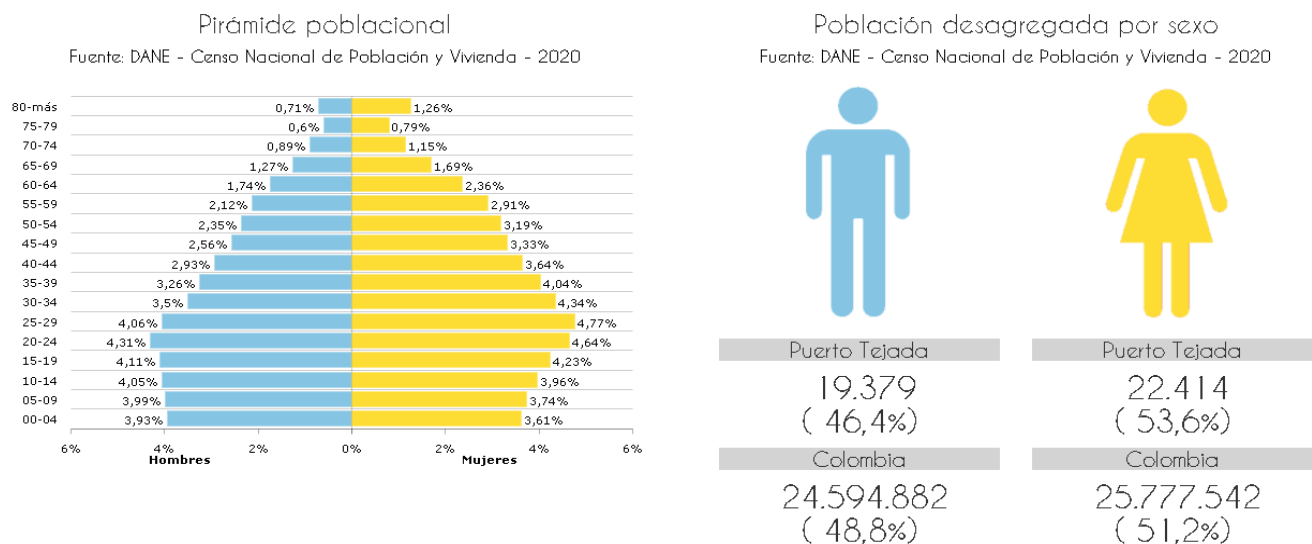
Ubicación geográfica del Municipio de Puerto Tejada en el Departamento del Cauca



Fuente: Planeación Municipal, Alcaldía Puerto Tejada, 2019.

Población total: Según información recolectada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) “el total de la población con la que cuenta el Municipio de Puerto Tejada, Cauca es de 41.793 habitantes, en el cual nos arroja que el total de la población de hombres es de 19,379 que equivale al 46,4% y el total de mujeres es de 22,414 lo cual equivale el 53,6” (Sistema de Estadísticas Territoriales, 2020, sección demografía y población). En la Figura 6 se muestra la demografía y población del Municipio de Puerto Tejada, Cauca.

Figura 6. Demografía y Población



Fuente: Sistema de Estadísticas Territoriales, 2020.

Actividad económica de Puerto Tejada: El Municipio de Puerto Tejada ha basado durante años su economía en el sector agrícola, hasta hace algunas décadas esta fue una región productora de cultivos de pan coger, frutales, productos transitorios y un alto sector cultivado en cacao; las cuales aportan a la seguridad alimentaria de la región y que lo consolidaba como parte de la despensa agrícola del sur occidente colombiano.

La actividad económica actualmente gira alrededor del monocultivo de la caña de azúcar, en mediana proporción los cultivos de pan coger y otros cultivos, así mismo, la ganadería y pecuarios. Algunas haciendas desempeñan la explotación de leche en un 40%, carne 10% y doble propósito 50% la raza predominante es la Holstein y en una mínima proporción la raza parda suizo con un total de 1.574 cabezas. De lo anterior se tiene que, la industria azucarera es la principal fuente de empleo del Municipio.

El Municipio cuenta con tres desarrollos industriales, hoy convertidos en zonas francas, considerada como uno de los polos de desarrollo más importantes del país a partir de la legislación del decreto 1197 de 3 de abril de 2009, consolidados con 19 empresas sentadas en y 10 empresas dispersas en el sector urbano rural. El Municipio de Puerto Tejada posee una economía basada en la agroindustria y la gran industria, sin embargo, continúa en la búsqueda de estrategias económicas para hacer de este un Municipio competitivo y atractivo para la inversión privada y pública, nacional y extranjera, en cada uno de los subsectores que la conforman (agropecuaria, comercial, servicios e industrial), las cuales arrojarían como resultado nuevas oportunidades laborales y empleos dignos que a su vez, mejoren los niveles de ingreso de los habitantes, con el fin de contribuir a mitigar la problemática social, creando condiciones de calidad de vida de los Portejadeños.

El comercio representa un crecimiento moderado con la presencia del sector bancario, supermercados, droguerías, almacenes de ropa, calzado y otras formas de comercio informal como la plaza de mercado y sus alrededores, en donde se concentre gran parte de comercio urbano del Municipio, según estudio de la cámara de comercio del Cauca a 2009 existían en el Municipio 154 microempresas informales identificadas. Se calcula que a 2011 esta cifra es mucho mayor, por cuanto no se tiene un dato exacto de la misma (Alcaldía de Puerto Tejada, 2019, sección de economía).

Finalmente, se puede decir, que la ubicación del Municipio y la presencia de empresas comerciales se convierte en un factor positivo para la planeación estratégica en la droguería Servidescuento Uno, ya que el sector farmacéutico se identifica con un crecimiento moderado en el sector, lo que se puede aprovechar para realizar nuevas estrategias de mercado en la droguería, con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad.

5.4 Historia de la organización

La droguería Servidescuento Uno, es una empresa que fue constituida en el año 2017, se encuentra ubicada en el Municipio de Puerto Tejada, en el Departamento del Cauca. Se dedica a la comercialización al por mayor y al detal de productos farmacéuticos, medicinales, artículos de belleza, artículos para el hogar y artículos de salud.

La droguería Servidescuento Uno desde su apertura ha sido dirigida empíricamente y no se ha desarrollado ningún plan estratégico, de modo que es frecuente encontrar que las organizaciones presenten errores para lograr objetivos, por consiguiente, es normal ver la falta de compromiso y de visión cuando se asume el rol de direccionar un negocio.

La droguería Servidescuento Uno, fue creada por la señora Yaneth Rodríguez, motivada por sus antecesores, ya que sus padres fueron regentes y subsistían de su pequeña empresa, de acuerdo con lo anterior, la dueña de la droguería mira este tipo de negocio como una oportunidad que le permitirá generar buenos ingresos y con el apoyo de una amiga deciden emprender este negocio, inicialmente, en la industria del comercio al por menor de fármacos, productos naturales y pagos de facturas de servicios públicos.

En este orden de ideas, una vez constituida y formalizada la droguería Servidescuento Uno comienza con su funcionamiento y dándose a conocer por los precios y la calidad de los productos que ofrecen a los clientes, generando de esta manera un plus de diferenciación frente a la competencia. A lo largo de sus primeros años, la propietaria ve una buena utilidad que le genera su negocio, reconociendo que a pesar de no llevar un control de entradas ni de salidas, mucho menos de inventarios, ni de gastos, los ingresos que generaba la droguería permitían cumplir con cada obligación y responsabilidad que asumían.

Así fue como se desempeñó la droguería, con ventas al por menor y con tan solo una empleada, hasta alrededor del año 2019, cuando a causa de una deficiente administración de trabajo realizado por la propietaria de la droguería, quebró, lo cual hizo que comenzara a retrasarse con los pagos a proveedores, llegando al punto que la droguería estuviera con los estantes vacíos y no lograba en ocasiones surtir nuevamente su negocio, por este motivo decide trabajar sola y disolver la sociedad.

Tras la deficiente administración que se presentaba en la droguería, la propietaria decide llevar a cabo su primer inventario de mercancías hace dos años aproximadamente, dándose cuenta de que no coincidían sus facturas con la mercancía que tenía en ese momento, por ende, se da cuenta de un desfaldo grande en su negocio, además, contraía grandes deudas con diferentes proveedores. Lo anteriormente mencionado, la llevó a un estado de quiebra.

Adicionalmente, la falta de pertenencia hacia su negocio, le llevó a delegar las funciones administrativas, como pagos a los proveedores y demás, a su empleada y no verificaba que en realidad se efectuarán los pagos, lo cual provocó crisis económicas en la droguería.

En este sentido, la propietaria reconoció los errores que cometió y se propuso implementar una manera más organizada y llevar un buen control con los dineros; así logró salir de dicha crisis con el apoyo de su hija y una sobrina.

En ese momento decide realizar un plan de pagos, que le permitió salir de la situación en la que se encontraba y comienza a colocarse al día con las deudas que tenía pendiente, para así lograr que la droguería siguiera a flote, de esta manera la droguería Servidescuento Uno, ha logrado avanzar e ir superando dicha situación en la que reconoce que la falta de una planeación y visión de su negocio provocó pasar dicha experiencia.

Así llega la empresa hasta el presente año 2021, dedicada a la distribución al por mayor y detal de productos de fármacos, medicinas naturales y servicios adicionales como pagos de servicios públicos y recargas, contando con excelentes proveedores, actualmente no tiene empleados directamente, pero cuenta con el apoyo de su hija, la cual ha jugado un papel importante para lograr sobrellevar la droguería.

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de investigación

Como se comentó en los objetivos, este trabajo tiene como propósito realizar el direccionamiento estratégico de la droguería Servidescuento Uno ubicada en el Municipio de Puerto Tejada. Por lo tanto, la investigación es de tipo descriptivo, lo cual “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 80). En este sentido, la descripción permite indagar sobre nuevas problemáticas, revisar conceptos, recolectar información tanto de fuentes secundarias como primarias, ordenarla y presentarla de manera coherente, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, y luego, formular el respectivo plan de acción.

6.2 Enfoque de la Investigación

El enfoque de esta investigación es mixto, es decir, se recurrió tanto al método cuantitativo como cualitativo. En términos de Hernández, Fernández y Baptista (2014) “son multimetódicos, representan la tercera vía”.

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada

(denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

La combinación de elementos de los enfoques cualitativo y cuantitativo, permitió tanto un complemento como una integración de la información; pero también, permitió un contraste sobre las áreas funcionales de la droguería, entre las percepciones de la propietaria y los stakeholders que se contactaron. Según Malhotra (2008) “La investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (p. 143). Para el primer caso, se recurrió a la aplicación de la entrevista semiestructurada y la observación en campo. En cuanto a la investigación cuantitativa, y desde una perspectiva del microentorno, se recurrió a la aplicación de una encuesta a algunos stakeholders que se relacionan con la empresa, como son los proveedores, clientes y comunidad. Esto último, con el propósito de tener una percepción sobre las áreas funcionales de la empresa, que fuera más allá de la interpretación de la propietaria y la auxiliar de farmacia.

6.2.1 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

En este punto se definió tanto las fuentes como la forma de recolección de la información. Entre las fuentes secundarias y primarias, se recurrió desde el análisis documental, hasta la entrevista en profundidad, pasando por la aplicación de una encuesta a un grupo de stakeholders. El alcance de una investigación radica de buena parte en la obtención de la información de una manera confiable y de calidad, para luego, pasar a la interpretación y análisis de los resultados, que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y así proceder a la formulación del direccionamiento estratégico.

Fuentes secundarias: se define como aquella información que previamente fue recolectada y procesada en otras investigaciones, y que está consignada en diferentes documentos (Bernal, 2010, p. 192). Para este caso, se recurrió a la consulta de trabajos de grado, artículos académicos, libros y revistas especializadas.

“Fuentes primarias: abarca toda aquella información que proviene de primera mano, la cual no ha sido ni procesada ni evaluada por fuera del investigador. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera” (Bernal, 2010, p. 191). Para este caso, se aplicaron los siguientes instrumentos: la entrevista semiestructurada, la encuesta y se recurrió a la observación no participante.

Encuesta: se diseñó un instrumento con 14 preguntas, que según la calificación del participante permitió clasificar las variables entre fortalezas y debilidades. Así mismo, el instrumento permitió clasificar a los stakeholders o participantes entre: proveedores, clientes y comunidad.

Escala y clasificación utilizada en la encuesta:

a. Proveedor		b. Clientes		c. Clientes / Comunidad	
--------------	--	-------------	--	-------------------------	--

No.	Pregunta	Fortaleza Baja	Fortaleza Alta	Debilidad Baja	Debilidad Alta
-----	----------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

De acuerdo con David (2013, p. 122). Para llevar a cabo la evaluación de las variables seleccionadas y clasificarlas como fortalezas o debilidades se utilizó lo siguiente:

1. Debilidad alta.
2. Debilidad baja.
3. Fortaleza baja.
4. Fortaleza alta.

Entrevista semiestructurada: Hubo la necesidad de profundizar en el abordaje de las áreas funcionales de la droguería Servidescuento Uno, por lo tanto, las dos entrevistas realizadas incluyeron a la propietaria y a la auxiliar de farmacia. Según Malhotra una entrevista a profundidad se define: Es una entrevista no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador altamente capacitado interroga a una sola persona, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema (Malhotra, 2008, p. 158).

Análisis documental: Se realizó una consulta sistemática de documentos como: trabajos de grado, artículos académicos, libros especializados y los informes sobre el sector farmacéutico. Con relación a la droguería, se consultó algunos informes llevados entre la propietaria y la auxiliar de farmacia.

Observación en campo: de manera constante durante una semana se realizó la visita a la droguería y se observó las diferentes prácticas al interior, tales como la atención a los clientes, la relación con los proveedores y comunidad. También se realizó trabajo de campo visitando a otras droguerías del Municipio de Puerto Tejada, con el propósito de conocer aspectos como: su ubicación, horarios, atención a los clientes, política de precios y publicidad, entre otros.

6.2.3 Población y muestra

Para la realización de la encuesta, la definición de la población estuvo en función de la droguería y su relación con los clientes, los proveedores y la comunidad. Para este estudio no se utilizó el muestreo probabilístico; se recurrió, fue al muestreo no probabilístico y la técnica utilizada fue el muestreo por “conveniencia” el cual es definido por Salinas y Cárdenas (2009) como la muestra que “se caracterizan por seleccionar las unidades muestrales, personas u objetos, por su facilidad o cercanía. Por supuesto, tampoco son científicas” (p. 18). Si bien este tipo de muestreo no permite hacer una inferencia sobre la población, tampoco permite generalizar ni ser concluyente en sus resultados; sin embargo, por cuestiones de restricción en el presupuesto, el acceso a los participantes en terreno, emerge como una forma de muestreo que ofrece ciertas ventajas y permite un acercamiento al problema de investigación, así sea de manera exploratoria. El propósito de la aplicación de esta encuesta recae en la necesidad de evaluar una selección de atributos y prácticas llevadas a cabo al interior de la droguería Servidescuento Uno, y que están relacionadas con las áreas funcionales o procesos internos. Este aspecto permitió la clasificación de estos atributos entre fortalezas y debilidades, y a la vez, realizar un contraste con la percepción arrojada por parte de la propietaria y la auxiliar de farmacia.

Se realizó una prueba piloto con 10 participantes, con el objetivo de ajustar y validar el instrumento. El acceso a los participantes (stakeholders) se clasificó de la siguiente manera:

Prueba piloto: 10 participantes entre clientes y comunidad.

Proveedores de la droguería: 4

Clientes: 16

Clientes/Comunidad: 14

Total, de participantes: 34

Los resultados de la encuesta se muestran en el anexo 4.

6.2.4 Síntesis del procedimiento / métodos utilizados

Como se puede apreciar en la Tabla 2 se muestran los procedimientos y métodos utilizados en la guía metodológica.

Tabla 2.

Guía Metodológica

GUÍA METODOLÓGICA		
OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS Y MODELOS UTILIZADOS	MEDIOS
Realizar el análisis externo e interno de la organización Servidescuento Uno	Revisión bibliográfica y definición del marco teórico sobre el direccionamiento estratégico	✓ Consultas de libros y artículos especializados. ✓ Trabajos de grado, y de Maestría que han investigado sobre el tema. ✓ Diseño de la encuesta y de la entrevista. ✓ Apoyo del director del trabajo de grado.
	Se utilizó la herramienta PESTEL, para conocer el entorno de la organización.	
	Realización de entrevista semiestructurada, encuesta y observación no participante; con el propósito de identificar las condiciones en la que se encuentra la droguería en el entorno empresarial.	
	Realización de la matriz DOFA como una herramienta que permitió resumir el diagnóstico de la situación externa e interna entre: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. Esta matriz se convierte en el principal insumo para la formulación de las estrategias pertinentes con relación al ambiente empresarial.	
Efectuar un análisis del sector y un Benchmarking.	Se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual permitió analizar el nivel de competencia dentro del sector farmacéutico del municipio. Esto con el propósito de apoyar en la definición de las estrategias de negocio que haga más viable y rentable la empresa.	

	Se recurrió a la aplicación del modelo del Benchmarking, con el cual se avanzó en la evaluación y análisis de los procesos, productos, servicios, y demás aspectos de otras droguerías, para comparar y tomar como punto de referencia, para así estructurar las estrategias más convenientes. La intención con este modelo fue el de comprender la competencia para mejorar el desempeño de la organización y determinar los factores claves de éxito.	
Formular el direccionamiento estratégico para la empresa	Siguiendo con el modelo de formulación del direccionamiento estratégico, modelo muy propio del enfoque de la planeación estratégica; se tomó como base el modelo propuesto por David, F. (2010). Una vez obtenido el diagnóstico, se avanzó hacia la formulación de las estrategias. El modelo indica sobre cómo revisar y ajustar la visión, la misión, las políticas de la empresa, a partir del análisis interno y externo. También, permitió la creación y evaluación de objetivos y estrategias alternativas. Finalmente, se establecen los objetivos a fijar y las estrategias a seguir para la organización.	
Diseñar un plan de acción, seguimiento y control para la organización.	Se define, se evalúa y se retroalimenta el Plan de Acción, construido con toda la información arrojada por la investigación, a través de las diferentes técnicas y herramientas implementadas, y por consiguiente socializar las posibles mejoras y los beneficios que se pueden generar en la droguería.	

Fuente: El diseño metodológico fue construido a partir de los aportes, la asesoría, la guía y la orientación del director de Trabajo de Grado (Gómez y Betancourt, 2012, p. 56).

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

7.1 Análisis externo de la organización

En este apartado se buscó analizar los factores del entorno que afectan el desarrollo de la droguería Servidescuento Uno, teniendo en cuenta el análisis PESTEL, donde se abordaron los siguientes entornos: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico-Ambiental y Legal, los cuales se describen a continuación.

7.1.1 Entorno Político

Colombia ha vivido momentos delicados al largo de su historia, pero ahora recorre un camino complejo por los diferentes problemas estructurales, de gobernabilidad y la representación política. Según los estudios de Usaid y Acdi-Voca, casi el 91% de los encuestados desconfía del gobierno nacional; más de 89% de los gobiernos locales; 87% de los empresarios, el 82% de los medios de comunicación y en el Ejército tampoco lo hace el 62% (Semana, 2020, sección lo politico). Sin duda, los resultados económicos y sociales son favorables, pero no han reducido las brechas.

Colombia sigue entre los países más desiguales de la región y lo rural y lo urbano están cada vez más lejos por la ausencia del Estado en el campo y los altos niveles de desempleo. Gran parte de los ciudadanos salieron de la pobreza, pero hoy se ven en situación de vulnerabilidad y ven amenazados sus logros. Adicionalmente, la política se ejerce para satisfacer ambiciones burocráticas y presupuestales y para ponerla al servicio de oscuras y delincuenciales empresas que atentan contra la estabilidad institucional del Estado, sufriendo consecuencias como la corrupción, el populismo y el tráfico de influencia, con todas esas imperfecciones,

siguen siendo la manera en que puede haber un orden, además es la tarea más importante que debe desarrollar Colombia.

El Gobierno ha realizado propuestas para disminuir la tensión y buscar salidas consensuadas, ya que la violencia y la inseguridad no ha dejado de ser un problema desde los años 50, el bipartidismo entre liberales y conservadores (que llegaron a alternarse en el poder por convenio). En Colombia, se puede ver, aún más, la persistencia de la violencia y los problemas de seguridad humana tras la crisis de la pandemia, el gobierno ha tenido que luchar con los grupos ilegales, narcotráfico y violencia (Muñoz & Pachón, 2021, p. 296). Dichos problemas han hecho que el gobierno tome ciertas medidas para enfrentar estas situaciones, entre ellas optaron por incrementar la presencia militar en regiones como el Catatumbo, Cauca y Nariño, las cuales son las más afectadas por los grupos armados; pero dicha medida no fue suficiente, ya que no cambió la percepción ciudadana frente a la inseguridad.

Adicionalmente, se realizaron planes sociales para brindar a los ciudadanos subsidios, presentaron proyectos como el presupuesto de la Ley de vivienda y el presupuesto de regalías de los recursos naturales y así poder enfrentar la crisis del sistema de salud, la economía y la flexibilidad del mercado laboral; siendo este un desafío que aún enfrenta el gobierno, ya que sigue siendo un camino largo para lograr la paz social en nuestro país, de esta manera, se puede decir que la inseguridad y los hechos de violencia afectan la inversión y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, el gobierno cuenta con ciertas instituciones que están encargadas de vigilar y controlar los establecimientos de comercio que garantiza el servicio, la calidad de los productos y al mismo tiempo controla la ilegalidad del comercio, además, el gobierno responsabiliza a la Secretaría de Salud, como la institución responsable de inspeccionar, controlar y vigilar a las farmacias y droguerías del país tanto en la legalidad del establecimiento como los productos,

procesos, y servicios que ofrece, la cual se responsabiliza de que el sector farmacéutico sea más dinámico.

Los entes reguladores juegan un papel importante, ya que garantizan que dichos establecimientos cumplan con todas las normas y reglamentos pertinentes para lograr comercializar y ofrecer sus diferentes servicios, siendo una ventaja al contar con un establecimiento que cumpla con cada una de las políticas y leyes establecidas por el gobierno y estén al día con todos los requerimientos que exige el Ministerio de Salud.

Finalmente, la Ley Estatutaria de salud 1751 de 2015, en su artículo 23, ha establecido que el Gobierno Nacional establecerá una Política Farmacéutica Nacional, programática e integral, en la que se identifiquen las estrategias, prioridades, mecanismos de financiación, adquisición, almacenamiento, producción, compra y distribución de los insumos, tecnologías y medicamentos, así como los mecanismos de regulación de precios de medicamentos (Comisión Nacional de Precios de Medicamentos , 2019, p. 1).

La Política Farmacéutica Nacional impacta al sector farmacéutico, dado por la estandarización de precios para los medicamentos, los cuales requieren de altos estándares de calidad, el sector al estar regulado y supervisado por el Ministerio de Salud genera jugar una sana competencia, por medio de la Ley 81 de 1988 que contempla las modalidades bajo las cuales partan de la política de precios, estableciendo los regímenes de control directo, libertad regulada y libertad vigilada. Por lo que todas las droguerías van a manejar un promedio en precios y calidad, al estar sujetas a los entes reguladores. En la Tabla 3 se muestran las oportunidades y amenazas del entorno político, al mismo tiempo el impacto que tienen en su entorno.

Tabla 3.

Oportunidades y Amenazas del Entorno Político

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS									
ENTORNO POLÍTICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Problemas estructurales y de gobernabilidad: la desconfianza frente al gobierno nacional; ha generado un impacto alto para el país, al incrementar la desigualdad y los altos niveles de desempleo, obstaculizando el desarrollo económico de las organizaciones.					X			X	
Problemas de violencia y seguridad: las posturas de la sociedad y del sector político frente al tema, han provocado la aparición de los grupos ilegales y él incrementó de la inseguridad y hechos de violencia; generando desconfianza para la inversión y crecimiento del país.				X			X		
Política Farmacéutica Nacional: identifica los mecanismos de financiación, adquisición, almacenamiento, producción, compra y distribución de los insumos, tecnologías y medicamentos, así como los mecanismos de regulación de precios de medicamentos.					X		X		

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

7.1.2 Entorno Económico

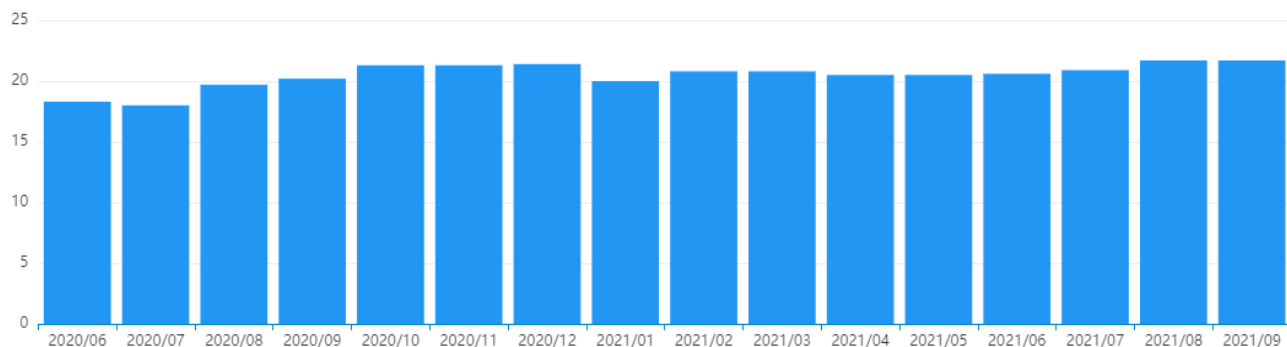
- **Tasa de ocupación**

En general, al comparar el año 2021 con 2020, este último donde inició la pandemia, se evidencia una mejora significativa en la mayoría de los indicadores del mercado laboral, aunque esto no implique que se alcanzan los niveles de empleo observados en 2019.

Para septiembre de 2021, la cantidad de ocupados fue de 21,7 millones, lo cual significa un aumento de 1,5 millones de personas frente a septiembre de 2020, cuando era de 20,2 millones. Al comparar con el mismo periodo de 2019, se observó que disminuyeron los ocupados en 500 mil (DANE, 2021, sección de tasa global de participación, ocupación y desempleo). En la Figura 7 se muestra la tasa de ocupación en Colombia.

Figura 7.

Ocupado Colombia, enero 2019-septiembre 2021

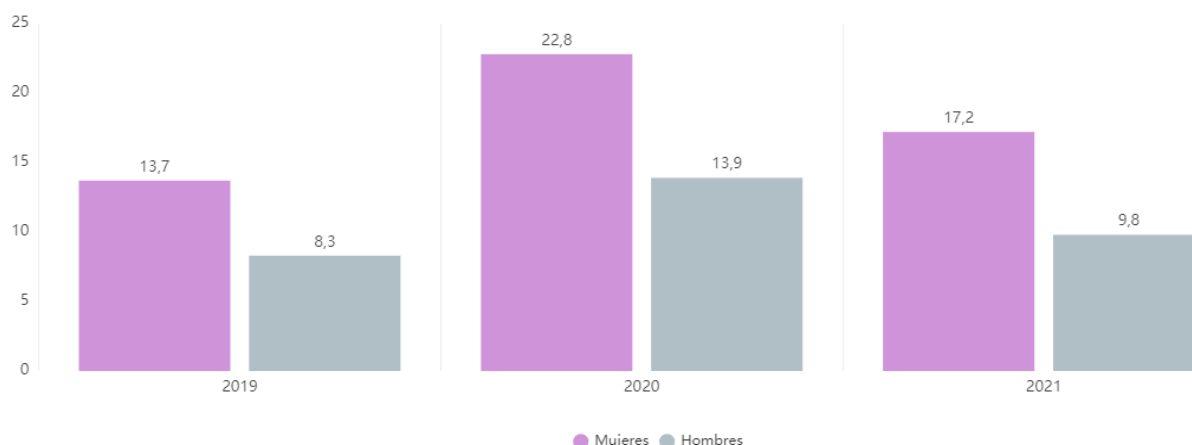


Fuente: DANE 2021.

Estos resultados también evidencian una recuperación lenta en los niveles de inactividad, los cuales siguen siendo superiores a lo visto en 2019. Por consiguiente, aunque los inactivos cayeron en 200 mil entre septiembre de 2021 (15,7 millones) y septiembre de 2020 (15,9 millones), sigue estando 1,0 millones por encima del valor de junio de 2019 (14,7 millones) (DANE, 2021, tasa de desempleo). En la Figura 8 se muestra la tasa de desempleo por sexo en Colombia.

Figura 8.

Tasa de Desempleo por Sexo, Colombia, julio-septiembre (2019 a 2021)



Fuente: DANE 2021.

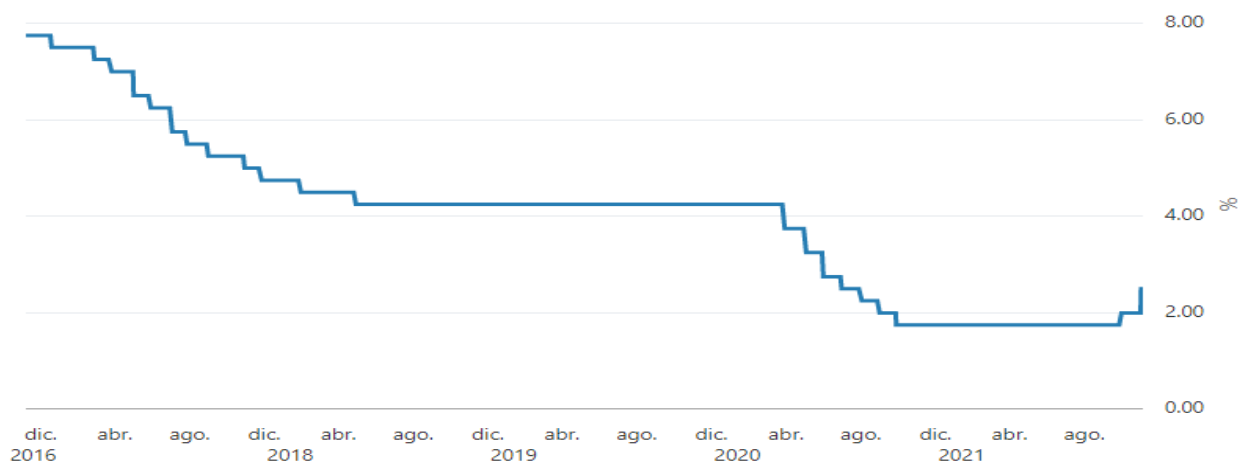
Durante este año se ha mantenido la misma tendencia, pues el desempleo sigue afectando en mayor medida a las mujeres: en el total nacional, la tasa de desempleo de los hombres en el trimestre julio-septiembre de 2021 fue de 9,8 %, y la de las mujeres 17,2 %, lo que representa una brecha entre hombres y mujeres de -7,4, superior a la brecha presentada en 2019 de -5,4 (DANE, 2021, sección desempleo).

- **Incremento de la tasa de interés**

La Junta Directiva del Banco de la República define la tasa de intervención de política monetaria, la cual está vigente a partir del 2 de noviembre del 2021, que es de 2,50% (Banco de la República, 2021, párr.1). En la Figura 9 se ilustra la tasa de interés en Colombia entre el 2020 - 2021.

Figura 9.

Tasa de Interés 2020-2021



Fuente: Banco de la República, 2021.

Esto con el fin de continuar con el proceso de normalización de la política monetaria, el cual inició el pasado 30 de septiembre con un incremento en la tasa de interés de 25 puntos básicos, pasando de 1,75% a 2,0%.

En ese sentido, para tomar la decisión se tuvieron en cuenta aspectos como la recuperación de la actividad económica que se reanudó durante el tercer trimestre del 2021 y la tendencia al alza de la inflación durante el mes de agosto con un 4,4%. De acuerdo con el Banco de la República, el fortalecimiento de la demanda interna, al igual que la proveniente de los principales socios comerciales, soportarían el mayor dinamismo económico en lo que resta del año, con lo cual se espera un crecimiento de 8,6 por ciento para 2021 y de 3,9 por ciento en 2022.

- **Tasa de cambio representativa del mercado-TRM**

La tasa de cambio muestra la relación que existe entre dos monedas. Para el caso de Colombia, esta expresa la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de la moneda extranjera. Al igual que con el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda.

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM), se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que tranzan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas (Banco de la República, 2021, sección de tasas de intervención de operaciones de mercado abierto).

Actualmente, la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior.

- **Producto interno bruto**

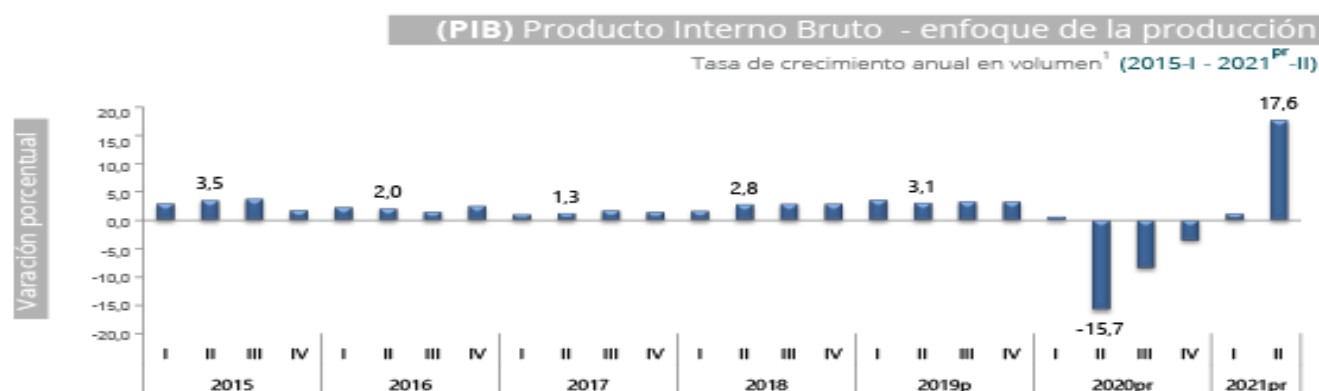
El PIB es un indicador macroeconómico que refleja el comportamiento de la economía de una nación o ente territorial para el que se calcule.

El Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) Juan Daniel Oviedo, manifestó que el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia en el segundo trimestre creció 17,6%. Indicó que las actividades económicas que más favorecen al valor agregado son: comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 40,3%, (contribuyen 6,1 puntos porcentuales a la variación anual). Asimismo, la industria

manufacturera crece 32,5% (las cuales contribuyen 3,5 puntos porcentuales a la variación anual). Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio crece 83,8% (contribuye 1,9 puntos porcentuales a la variación anual) (La República, 2021, párr. 3). En la Figura 10 se muestra el producto interno bruto relacionado con la producción.

Figura 10.

Producto Interno Bruto (PIB) 2015-2021



Fuente: DANE, 2021.

El comportamiento observado se considera como una fortaleza, puesto que la economía colombiana se ha visto fuertemente beneficiada en el segundo semestre del 2021, reflejando un crecimiento del 17,6, lo que conlleva a que los niveles de demanda de bienes y servicios de los colombianos tiendan a subir, situación que no es diferente a los servicios ofrecidos por la droguería Servidescuento Uno, donde se logra evidenciar que el PIB refleja una alta actividad económica la cual beneficia las finanzas personales de los clientes, impulsándolos a que realicen inversiones en medicamentos, beneficiando así las ventas de la droguería Servidescuento Uno.

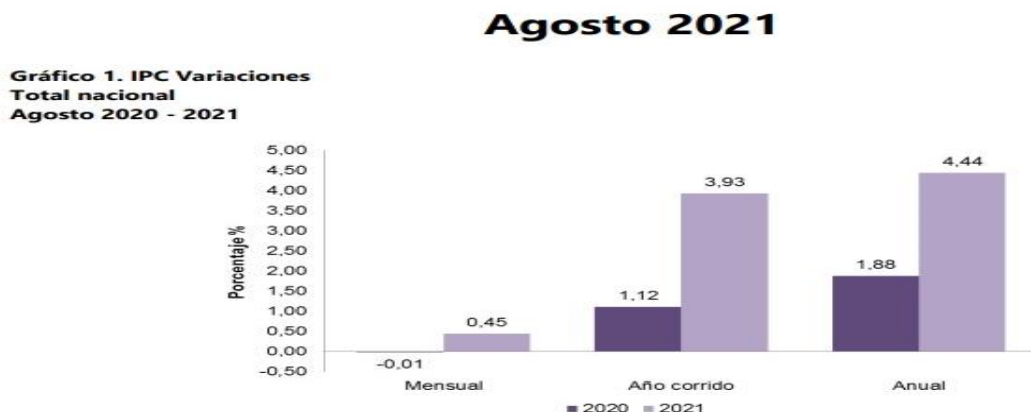
- **Inflación**

En agosto de 2021 la inflación anual fue de 4,44% y de 0,45% en su medición mensual. El director de la entidad señaló que la cifra de agosto evidenció una sorpresa inflacionaria, ya que fue superior a las expectativas de los analistas económicos y del Banco de la República, que calculaban un mínimo de -0,16% y un máximo de 0,38%. De igual forma, también resaltó que la inflación anual de lo corrido del año 2021 ahora es comparable con la anual de mayo de 2017.

Finalmente, al analizar la inflación por clases sociales, el DANE identificó una convergencia refiriéndose a los términos de distribución de ingresos. La inflación mensual de los hogares en situación de pobreza en el año 2021 fue de 0,43%; para los hogares en situación de vulnerabilidad, de 0,47% y para los de ingresos altos, de 0,42%. Aún se observa una brecha de distribución de ingresos de seis puntos básicos aproximadamente para hogares vulnerables y de dos puntos básicos para los que están en situación de pobreza. La inflación anual para los hogares en situación de pobreza fue de 5,09%, para los vulnerables 5,24% y para los de ingresos altos 3,41%; mientras que para la clase media es de 4,65%. En la Figura 11 se ilustra el índice de precios al consumidor.

Figura 11.

Índice de Precios al Consumidor (IPC)



Fuente: DANE, 2021

La economía evidenció un impacto negativo, en la capacidad de consumo de los colombianos, quienes deben destinar mayor cantidad de sus recursos económicos a la adquisición de bienes básicos. La situación antes descrita también afecta la droguería Servidescuento Uno, porque de continuarse dicha variación con el tiempo esta afectará de manera directa la actividad económica, ya que impacta la capacidad de compra de los clientes objetivos.

- **Tratado de Libre Comercio**

Los efectos más evidentes de los TLC en el sistema de salud en Colombia se dan por la propiedad intelectual de las grandes industrias farmacéuticas que genera beneficios monopólicos y ventajas jurídicas, afectando la industria nacional en la producción, uso y comercialización de los medicamentos.

En este orden de ideas, la industria farmacéutica nacional tiene desafíos sobre los recursos financieros y físicos para lograr competir con las importaciones protegidas por la legislación

nacional y los TLC. Como consecuencia, esto ha ocasionado un aumento significativo de los precios de los medicamentos monopólicos, como la aspirina, la caja de Cozzar, Crestor, Glimepirida, entre otros (Cedaltrabajo, 2017, sección los medicamentos y la industria farmacéutica en los TLC).

Creando serios problemas a la población de acceso a ellos cuando no se cuenta con los recursos necesarios para adquirirlos, bien sea mediante el sistema de salud o a través del pago directo por parte del paciente. En la Tabla 4 se presentan las oportunidades y amenazas del entorno económico, y al mismo tiempo el impacto que tienen en su entorno.

Tabla 4.

Oportunidades y Amenazas del Entorno Económico

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS									
ENTORNO ECONÓMICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tasa de ocupación para septiembre de 2021, la cantidad de ocupados fue de 21,7 millones, lo cual significa un aumento de 1,5 millones de personas frente a septiembre de 2020.	X						X		
Tasa de interés con el fin de continuar con el proceso de normalización de la política monetaria, el cual inició el pasado 30 de septiembre con un incremento en la tasa de interés de 25 puntos básicos, pasando de 1,75% a 2,0%.					X			X	
Tasa de cambio muestra la relación que existe entre dos monedas, se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que tranzan en el mercado cambiario colombiano.					X		X		
PIB es un indicador macroeconómico que refleja el comportamiento de la economía de una nación o ente territorial para el que se calcule y para Colombia en el segundo trimestre creció 17,6%.	X						X		
Inflación En agosto de 2021 la inflación anual fue de 4,44% y de 0,45% en su medición mensual.						X		X	

Tratado de libre comercio (TLC) en el sistema de salud en Colombia se dan por la aplicación del capítulo de propiedad intelectual que genera beneficios monopólicos y ventajas jurídicas a las grandes farmacéuticas transnacionales.				X			X		
---	--	--	--	---	--	--	---	--	--

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

7.1.3 Entorno Social

- **Variable Población Total**

La población en Colombia se encuentra entre los 51 millones, de acuerdo a los datos de la CEPAL, el cual muestra un incremento del envejecimiento de la población y un aumento en la esperanza de vida, a pesar de la crisis sanitaria generada por la pandemia. Durante el año 2020, la población de Colombia siguió su tendencia ascendente, según las estimaciones de la CEPAL (Portafolio, 2021, párr. 1-2).

De igual forma, a nivel regional, el departamento del Cauca en el informe de perfiles económicos departamentales del Ministerio de Comercio representa una población de 1.436.916 habitantes para el año 2020, con una participación en la población total de 2,8% (Mincomercio, 2021).

Del mismo modo, a nivel local el Municipio de Puerto Tejada se encuentra ubicado al norte del departamento del Cauca, en la región pacífica, con un entorno de desarrollo intermedio. Según el reporte del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el total de la población con la que cuenta el Municipio es de 41.793 para el año 2020; a nivel departamental el Cauca cuenta con 100% y al Municipio de Puerto Tejada le corresponde 3,0% del total de la población del departamento.

- **Variable Educación**

La educación en Puerto Tejada constituye un elemento indispensable para que la población pueda avanzar hacia los ideales de paz, convivencia ciudadana, libertad y justicia social, además de contribuir a la economía regional.

El servicio educativo es atendido en el área urbana en doce (12) instituciones educativas: San Pedro Claver, Sagrado Corazón de Jesús, Fidelina Echeverri, el Bahía, la Milagrosa, Naranjo y Cabaña, José Hilario López, Ana Silena Roa, Comfacauca, Natanael Díaz, Adventista, y Colegio Luz de América; para estas instituciones educativas el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), como valor agregado muy importante para el mejoramiento de la calidad de la educación en el Municipio (Alcaldía de Puerto Tejada, 2019, sección educación).

La educación es muy importante para la droguería Servidescuento Uno, ya que se requiere de personal capacitado y con las habilidades técnicas, tecnológicas y profesionales para ejercer dentro de la organización.

- **Variable Sector Salud**

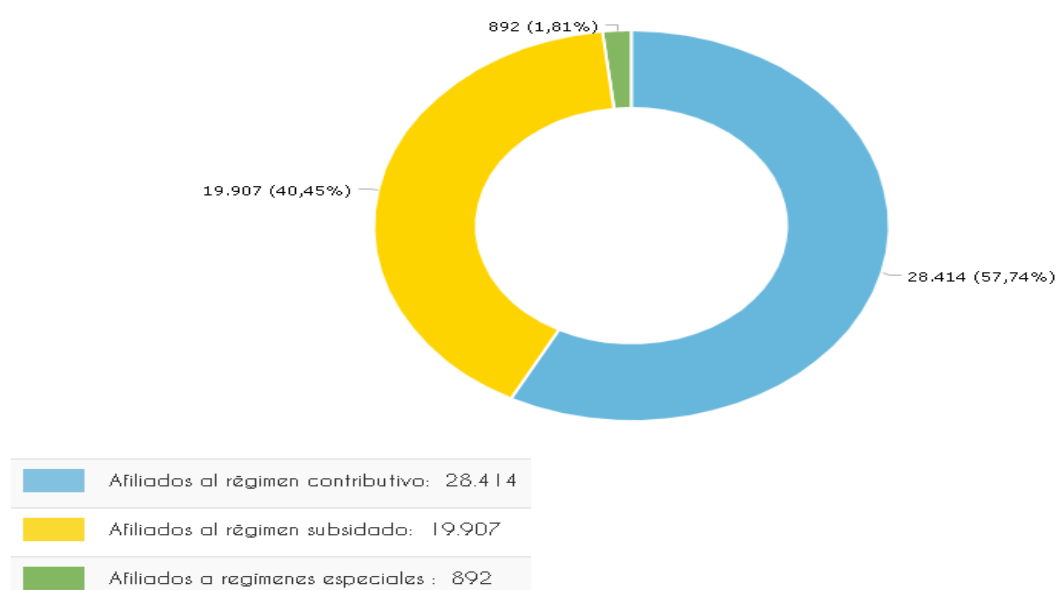
En el Departamento del Cauca, el sector salud, según datos relevados por (Sistema de Estadísticas Territoriales, 2020, sección salud) se dividen de la siguiente manera: afiliados al régimen contributivo 279.482 lo que equivale al 22,16%, afiliados al régimen subsidiados 955.685 lo que representa el 75,78%, afiliados o regímenes especiales 25.961 lo que corresponde al 2.06%.

Del mismo modo, a nivel local, según (Sistema de Estadísticas Territoriales , 2020, sección salud) el Municipio de Puerto Tejada representa el sector salud de la siguiente manera. Afiliados al régimen contributivo 28.414, afiliados al régimen subsidiado 19.907 y afiliados a regímenes especiales 892. En la Figura 12 se presenta la clasificación del sistema de salud en Colombia entre contributivo, subsidiado y regímenes especiales.

Figura 12.

Sistema de Salud

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social - 2019



Fuente: Sistema de Estadísticas Territoriales, 2020.

El comportamiento observado se considera como una oportunidad para la droguería Servidescuento Uno, ya que el sistema de salud en Colombia no cubre en totalidad con todos los medicamentos que requieren los pacientes, lo que conlleva a que las personas adquieran de forma particular sus medicamentos. En la Tabla 5 muestran las oportunidades y amenazas del entorno social, y al mismo tiempo el impacto que tienen en su entorno.

Tabla 5.

Oportunidades y Amenazas del Entorno Social

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS									
ENTORNO SOCIAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Población Total Colombia ya abordaría los 51 millones, los datos de la CEPAL muestran el incremento del envejecimiento de la población y la mejora en la esperanza de vida, pese a la pandemia.	X						X		
Educación el servicio educativo de Puerto Tejada es atendido en el área urbana en doce (12) instituciones educativas.	X						X		
Baja cobertura en los medicamentos por el Sistema de Salud , el Municipio de Puerto Tejada en el sector salud divide de la siguiente manera los afiliados al régimen contributivo, afiliados al régimen subsidiado y afiliados a regímenes especiales.		X						X	

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

7.1.4 Entorno Tecnológico

Los cambios y los descubrimientos tecnológicos han tenido un efecto drástico en las organizaciones y aún más las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), el sector de las TICS se enfoca en la digitalización del estado y la adaptación de procesos productivos que puedan cumplir con los estándares más avanzados en términos tecnológicos. El sector de las tecnologías de información y comunicaciones, de acuerdo con el Ministerio TIC, es promotor de programas y proyectos que fortalecen las competencias ciudadanas digitales de acuerdo con el contexto de cada región y establece alianzas públicas-privadas bajo un modelo que le genera desarrollo al país (Findeter, 2021, p. 3).

Las TIC tienen como propósito promocionar el comercio electrónico, implementar la tecnología en los procesos productivos de micro, pequeñas y medianas empresas y ayudar a su cadena de valor asociada y por último incrementar la productividad y competitividad en mercados globales.

Adicionalmente, los cambios tecnológicos poseen el potencial de disminuir las barreras de los costos entre las empresas, también se reduce el tiempo de producción y generar nuevas técnicas. Los avances tecnológicos ayudan a generar nuevas ventajas competitivas que pueden resultar más poderosas en comparación a las ventajas existentes, es importante resaltar que los cambios tecnológicos van en aumento, por ende, las empresas deben tomar decisiones pertinentes que les permitan aprovechar las oportunidades tecnológicas para lograr una ventaja competitiva sustentable en el mercado.

Las tecnologías de información y comunicación brindan beneficios a las farmacias y droguerías, de acuerdo con “el departamento de Gestión Dinámica Asefarma, las TIC aseguran la rentabilidad de las droguerías y farmacias, además de garantizar la calidad en el servicio a sus clientes y su competitividad” (Computerworld, 2011, párr. 1).

De modo que las nuevas tecnologías, se consolidan en el sector farmacéutico por medio de la automatización de procesos, ayudan mucho a la gestión de la información, reportes estadísticos, inventario y contabilización de las salidas y entradas de los insumos, datos personales de clientes, proveedores, droguerías y otros servicios relacionados (Sierra, 2020, párr. 3). De esta manera, las TIC logran impactar fuertemente el sector farmacéutico, brindando a las droguerías y farmacias mejorar su desempeño en las actividades. Por otro lado, el internet abre las puertas de una nueva era, como el comercio electrónico, la integración de las nuevas tecnologías en la farmacia integra sistemas como:

- ✓ Tele farmacia y farmacia digital (ventas online), se basa en la venta de productos en línea con sistemas de navegación personalizada y asistencia telefónica.
- ✓ El internet de las cosas permite la recolección de datos sistemáticamente y se almacenan en una base de datos que, combinada con inteligencia artificial, pueden ayudar a tomar mejores decisiones.

- ✓ Información de fuentes externas o Big Data, consiste en la recolección y gestión de datos de ventas, permitiendo llevar un registro de las ventas y ayuda a gestionar la demanda y los pedidos necesarios.

En la Tabla 6 se muestran las oportunidades y amenazas del entorno tecnológico, y al mismo tiempo el impacto que tienen en su entorno.

Tabla 6.

Oportunidades y Amenazas del Entorno Tecnológico

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS									
ENTORNO TECNOLÓGICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Las Tecnologías de la Información y comunicación (TIC): se enfocan en la digitalización del estado y la adaptación de procesos productivos, su propósito es promocionar el comercio electrónico, implementar la tecnología en los procesos productivos de micro, pequeñas y medianas empresas.	X						X		
Los cambios tecnológicos: disminuyen las barreras de los costos entre las empresas, también se reduce el tiempo de producción y generar nuevas técnicas; generando ventajas competitivas que pueden resultar más poderosas a las existentes.	X						X		
El internet y el comercio electrónico: integra sistemas como la tele farmacia o farmacia digital y el Big Data, que permiten a las droguerías mejorar su desempeño en todas sus actividades.		X						X	

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

7.1.5 Entorno Ambiental

El medio ambiente y el cambio climático se han convertido para las empresas farmacéuticas en un desafío, dado que su actividad industrial depende en gran medida de los recursos naturales y los servicios ecosistémicos, por otra parte, la industria farmacéutica es en la actualidad un valioso elemento de sanidad a nivel mundial.

Según Barrado (2021, párr. 3) las altas temperaturas tienen gran relación con los medicamentos, ya que las temperaturas que se registran en las temporadas de verano pueden afectar de manera negativa las características y eficacia de los fármacos que se comercializan, además de afectar situaciones clínicas de salud.

Generando de esta manera un impacto negativo para las empresas que se dedican a la comercialización de fármacos. Por tal motivo, es importante tener los medicamentos en óptimas condiciones ambientales y climatológicas para que las temperaturas no tengan incidencia sobre ellos.

De acuerdo a lo anterior, se debe de tener en cuenta la conservación de los medicamentos ante las altas temperaturas, por tal motivo “antes de autorizar su comercialización, todos los medicamentos son sometidos a los denominados estudios de estabilidad, que se realizan en condiciones estandarizadas dependiendo de los resultados de esos estudios, podemos hablar de tres grandes grupos de medicamentos según cómo se ven afectados por las altas temperaturas” (Barrado , 2021, p. 1). En la Tabla 7 se muestran las oportunidades y amenazas del entorno ambiental, y al mismo tiempo el impacto que tienen en su entorno.

Tabla 7.

Oportunidades y Amenazas del Entorno Ambiental

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS									
ENTORNO AMBIENTAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
El cambio climático y las altas temperaturas: el sector farmacéutico genera una mayor contaminación en la actualidad, aunque es un valioso elemento de sanidad a nivel mundial; pero los cambios de temperatura afectan la conservación de los medicamentos y generan la propagación de la influenza.						X		X	

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

7.1.6 Entorno Jurídico-Legal

La industria farmacéutica en Colombia se caracteriza por una estructura oligopólica intensiva en conocimiento y tecnología, es decir, es un medio donde pocas empresas o productores tienen el manejo del control principalmente de los precios con los cuales controlan la demanda, dicho factor desencadena una serie de consecuencias negativas para los distribuidores pequeños, siendo las droguerías del país las más afectadas (Vásquez, Gómez y Rodríguez, 2010 p. 197).

Las droguerías en Colombia deben de cumplir con una serie de requerimientos, los cuales permitirán que se ejerza bajo la ley y permita así el funcionamiento de esta. Estos requisitos legales deben estar establecidos en la resolución 10911 de 1992, decreto 780 de 2016, resolución 1478 de 2006 y la resolución 1403 de 2007.

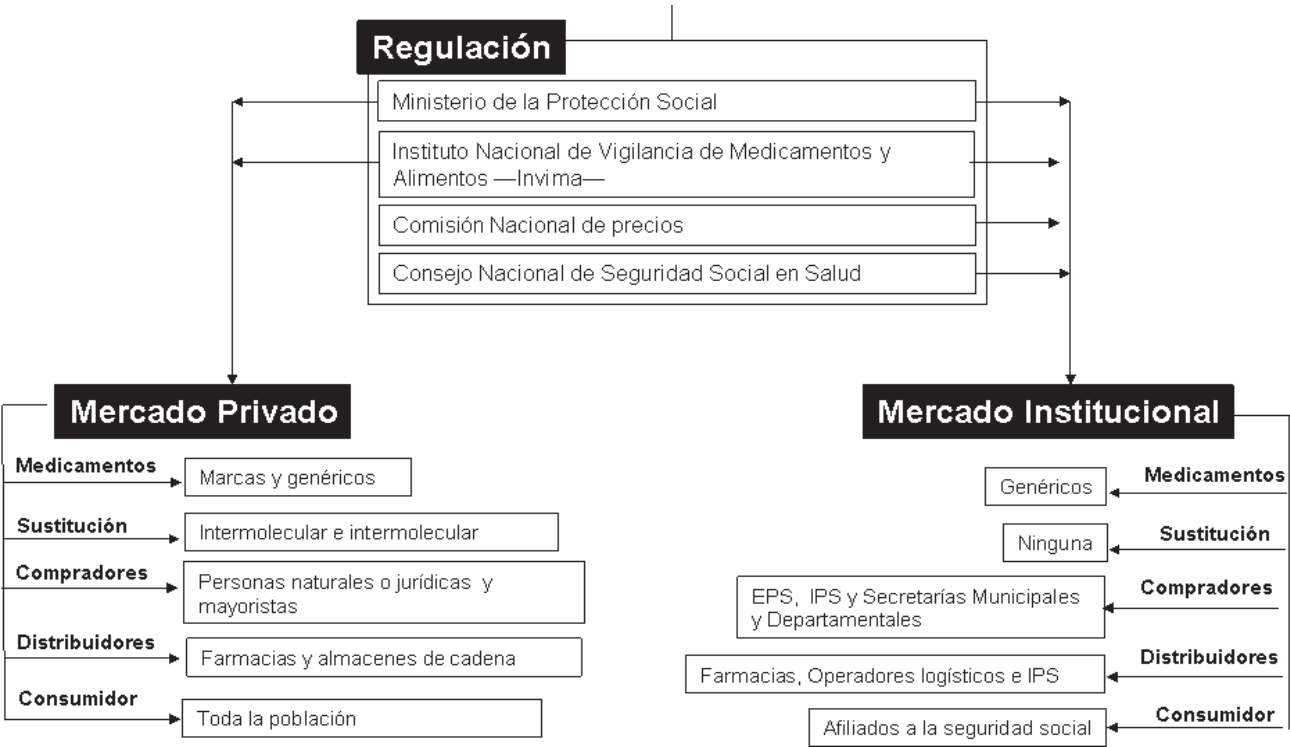
De acuerdo con lo anterior, se debe tener en cuenta el factor humano para el funcionamiento de la droguería, ya que la ley 23 de 1962 reglamenta el ejercicio de la profesión farmacéutica y otras disposiciones decretadas por el congreso nacional colombiano, el cual exige y concede todas las licencias, permisos y disposiciones legales vigentes, entre las cuales se destaca que la dirección técnica debe estar a cargo del químico farmacéutico, tecnólogo en regencia de farmacia, director de droguería, farmacéutico licenciado o el expendedor de drogas.

Colombia se ha distinguido por poseer una constante regulación en temas de salud y medicamentos, además del gran potencial humano y tratamientos médicos, es un país pionero a nivel global en reglamentación farmacéutica, que han liderado procesos en los cuales se han basado diferentes países para realizar modelos similares, ajustados a perfiles económicos nacionales. De esta manera, la entidad de vigilancia y control de medicamentos en Colombia

(INVIMA), es una entidad de referencia internacional, calificada con el máximo rango de la Organización Panamericana de la Salud.

A continuación, se presenta el esquema político-legal que actualmente rige a la industria farmacéutica colombiana, posicionando a las farmacias y droguerías en ambos canales. En la Figura 13 se ilustra el mercado farmacéutico colombiano y su regulación.

Figura 13.
Mercado Farmacéutico Colombiano



Fuente: Vásquez, Gómez y Rodríguez, 2010, p. 7.

Ley 2155 del 2021 (Ley de Inversión Social)

El pasado 14 de septiembre de 2021 la nueva reforma tributaria, denominada Ley de Inversión Social, fue aprobada por el Congreso de la República. En este sentido, es pertinente mencionar las propuestas más relevantes que afectan el ámbito empresarial y que se implementaron en esta reforma tributaria (Congreso de la República, 2021, p. 1).

- ✓ La nueva reforma tributaria establece que, a partir del año gravable 2022, la tarifa general por impuesto sobre la renta para personas jurídicas nacionales o extranjeras será del 35 por ciento y las instituciones financieras deberán liquidar este impuesto sobre una tarifa del 38 por ciento hasta el año gravable 2025.
- ✓ Se creó el impuesto complementario de normalización tributaria que se causará respecto de aquellos contribuyentes del impuesto sobre la renta que tengan activos omitidos y/o pasivos inexistentes. Este impuesto será gravado con una tarifa que corresponde al 17 por ciento. Además, antes del 31 de diciembre de 2022, en caso de que los contribuyentes consideren como base gravable el valor de mercado de los activos omitidos del exterior a Colombia y estos sean invertidos con finalidad de permanencia en el país, el impuesto complementario de normalización corresponderá al 50 por ciento de aquellos recursos omitidos.
- ✓ Otro de los puntos importantes corresponde al impuesto sobre las ventas, dado que todas aquellas importaciones de bienes objeto de tráfico postal o envíos urgentes, cuyo valor sea menor a USD\$200 no serán gravadas con impuesto sobre el valor añadido (IVA), siempre y cuando sean procedentes de países que no hayan suscrito un Tratado de Libre Comercio con Colombia. Cabe resaltar que, esta exención seguirá vigente para aquellos países con los que actualmente se encuentre firmado algún tratado de libre comercio.

- ✓ La reforma tributaria abarca puntos importantes sobre los mecanismos de lucha contra la evasión. Por un lado, para aquellos productores de bienes exentos establecidos en el artículo 477 del Estatuto Tributario, procederá el mecanismo de devolución automática de los saldos a favor, siempre que el 100 por ciento de los impuestos descontables que dieron origen a ese saldo, se encuentren debidamente soportados en el sistema de facturación electrónica, entre otros.

En la Tabla 8 se presentan las oportunidades y amenazas del entorno jurídico - legal, y al mismo tiempo el impacto que tienen en su entorno.

Tabla 8.

Oportunidades y Amenazas del Entorno Jurídico-Legal

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS									
ENTORNO JURÍDICO-LEGAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Resolución 1403 del 2007 permite determina el modelo de gestión del servicio farmacéutico	X						X		
Resolución 10911 de 1992 , por la cual se determinan los requisitos para apertura y traslado de las Droguerías o Farmacias Droguerías.		X						X	
Resolución 1478 de 2006 , por la cual se expiden normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos.			X				X		
Ley 2155 del 2021 incrementa la tarifa general del impuesto sobre la renta a partir de 2022 a 35%.				X			X		

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

8. ANÁLISIS DEL SECTOR Y BENCHMARKING

El siguiente apartado busca estudiar el sector al cual pertenece la organización, además, se puede identificar las ventajas y desventajas que este tendrá dentro del mercado. En este sentido, las droguerías, pertenecen al sector farmacéutico, por ello es conveniente realizar un análisis a dicho sector, el cual ha generado desarrollo económico y generación de empleo.

8.1 Análisis del Sector Farmacéutico

8.1.1 Características del sector

La industria farmacéutica hace parte de la industria que se dedica al desarrollo de fabricación, descubrimiento y comercialización de medicamentos para la salud. Adicionalmente, las actividades que realiza la misma se rigen por un conjunto de leyes, reglamentos y políticas establecidas por cada país, dado que todo proceso de producción, desarrollo, aprobación y comercialización de fármacos están sujetos a las disposiciones legales vigentes en cada país.

Por lo tanto, el sector farmacéutico en Colombia se caracteriza por ser dinámico y por estar en continuo crecimiento. De acuerdo con la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, de las 306 empresas que registra la Superintendencia de Sociedades, el 71% se dedica a actividades de comercialización de medicamentos, mientras que el 29% los producen. Además, de las empresas reportadas por el Registro Único Empresarial (RUES) aproximadamente un 70% son microempresas, seguidas por las pequeñas con una participación del 16%, mientras que, las grandes empresas solo representan el 4% del tejido empresarial (Hidalgo, 2021, p. 2).

Por otra parte, la industria farmacéutica tiene un gran potencial, debido al continuo crecimiento del mercado, según Colombia Productiva, desde del 2014 a 2017 las ventas en pesos colombianos (COP) de medicamentos aumentaron a una tasa promedio anual (CAGR) del 5,30%, el sector farmacéutico mueve más de 14 billones de pesos, además las ventas del sector crecieron un 6,6% entre los años 2018 y 2019. En lo que va del año 2020 también se ha observado un incremento notable asociado a las compras por el COVID-19 (Hidalgo, 2021, p. 1).

Según las proyecciones elaboradas por las entidades correspondientes en conjunto con actores de la cadena farmacéutica, se proyecta que para el año 2032 las ventas locales podrían totalizar hasta 63,4 billones de pesos, creciendo rápidamente si se compara con lo registrado el año pasado.

Las diferentes categorías que hacen parte de este mercado farmacéutico ha crecido de manera dinámica, a una tasa media anual entre los años 2016 y 2019 del 4,95% para medicamentos genéricos, 5,91% para medicinas patentadas y 4,81% para productos OTC (que sus siglas en inglés significan Over the Counter) (Hidalgo, 2021, p. 2). También se puede decir que, el mercado farmacéutico se concentra en Bogotá, debido a que las exportaciones y las importaciones del sector se realizan en la capital, ubicándose dentro de la misma ciudad gran parte de las empresas manufactureras de farmacéuticos, así como los mayoristas de medicamentos y concentra el 49% de los empleos en el país. Además, los departamentos importadores del país son Bogotá, Cundinamarca, Valle del Cauca, Antioquia y Atlántico, los cuales cuentan con una estrategia que se orienta al enfoque productivo de servicios de salud y farmacéuticos avanzados.

Impacto del COVID-19 en el sector Colombia

De acuerdo con la crisis sanitaria que se vivió en mundo por el Covid 19, Colombia, al igual que la inmensa mayoría de países del mundo, adoptó medidas de confinamiento y cierre de fronteras en la lucha contra la expansión del virus. En dicha situación, la actividad económica se vio paralizada, razón por la cual se deriva la escasez de algunos medicamentos y lleva a que el Gobierno estructure mecanismos para enfrentar la crisis en el sector farmacéutico, por ende, en marzo del año 2020, Bancoldex y Colombia Productiva anunciaron que disponen de 6.250 millones de pesos para otorgar créditos a las compañías del sector para que puedan mejorar su competitividad y cumplir con requisitos regulatorios. Se trata de una línea de crédito de medio plazo con ventajas de tasa y periodos de gracia.

Por otra parte, al Gobierno se ha visto en la necesidad de apoyar aún más al sistema de salud para evitar su colapso, además de ofrecer subsidios para sectores en riesgo, por lo que ha sido necesario que, el Gobierno Nacional haya flexibilizado la distribución y dispensación de medicamentos controlados el suministro de medicinas a la población, por otro lado, se levantaron los aranceles aduaneros a la importación de productos relacionados con el virus, como dispositivos médicos, reactivos químicos, artículos de higiene, suministros, equipos y materiales necesarios para el tratamiento del agua y el sector de saneamiento básico.

Oportunidades del mercado

De acuerdo con el comportamiento del sector, el tema con más relevancia es la trazabilidad de los medicamentos, es decir, la identificación de procedencia desde la fabricación hasta la dispensación final, lo cual permite generar confianza en el consumidor. Otro aspecto relevante corresponde a la telemedicina y la logística a domicilio, estructuras que encajan completamente con los requerimientos actuales de distanciamiento social (Logyca, 2021,

sección de las tendencias del retail farmacéutico). Por consiguiente, el reto para el sector farmacéutico está en continuar fortaleciendo la producción de medicamentos de forma rentable y eficaz, manteniendo un alto grado de calidad y seguridad en los productos.

Según, Colombia Productiva – Planes de Negocio (2017) el uso de Big data y la industria del internet de las cosas, permiten generar medicinas a la medida, también productos de impresión 3D, mantenimiento predictivo de la planta y almacenamiento inteligente. El sector actualmente busca ser especialista en producción y comercialización de insumos y medicamentos e incursionar en el mercado de biotecnológicos, satisfaciendo la demanda local acorde a las necesidades de salud pública, siendo un sólido comercializador de medicamentos dentro del continente americano (págs. 1,96).

Barrera De Entradas

Regulación más exigente en calidad de medicamentos: el tema de exigencia de calidad es visto de una manera positiva de cara a un mejor desenlace de los tratamientos para el paciente. Sin embargo, el exceso de regulación es un temor de la industria, puesto que, si no se cuenta con la infraestructura y las actualizaciones respectivas sobre estos procesos por parte del ente regulador, se generan demoras en los procesos, volviéndolos costosos y afectando los ingresos de las compañías.

Regulación de Precios: los factores de mayor impacto y que generan una gran incertidumbre dentro de los actores del sector farmacéutico son los relacionados con el precio, por lo tanto, la regulación de precios es el factor que más impacta el negocio farmacéutico. El hecho de que no se fije una regulación a largo plazo genera complicaciones al momento de realizar la planeación de un negocio farmacéutico y definir la rentabilidad futura de un medicamento.

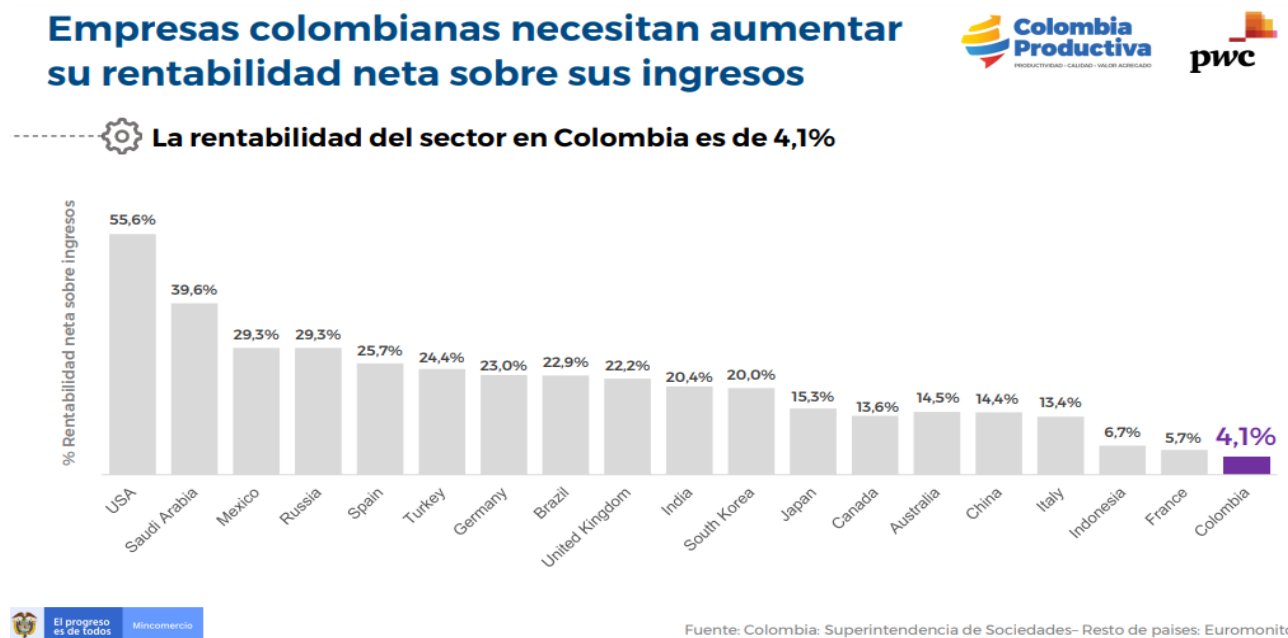
La regulación de medicamentos que garantiza la calidad de los productos e impacta no solo al negocio, sino también al paciente. Por este motivo, una mayor exigencia puede garantizar productos de mayor calidad, pero a su vez, si el proceso no es bien administrado por el ente regulador, puede generar desabastecimiento.

Rentabilidad del Sector

La política farmacéutica de precios que existe en Colombia, ha sido establecida entre el Gobierno y la industria. Por ende, en la medida en que las reglas establecidas se respeten y se cumplan, las empresas pueden obtener un cálculo aproximado de su presupuesto y desempeño comercial. Pero es importante tener claro que, frente a los factores como la tasa de devaluación, es ideal que el Gobierno tenga una oportuna reacción para la actualización de precios, ya que, si no se atiende a tiempo, la política de precios podría afectar en gran medida el desempeño del sector; dado que el acuerdo pactado entre el Gobierno y la industria permite a los laboratorios brindar mejores productos al mercado. En la Figura 14 se ilustra la rentabilidad del sector farmacéutico según el plan de negocios del sector farmacéutico.

Figura 14.

Rentabilidad de Sector Farmacéutico



Fuente: Fernandez, 2020, p. 15.

De acuerdo con la gráfica anterior, se puede evidenciar que el sector farmacéutico en Colombia tiene una rentabilidad aproximada del 4.1%, en comparación a los diferentes países es claro que el sector farmacéutico en Colombia posee una rentabilidad relativamente baja, pero por medio de ese porcentaje de rentabilidad las empresas que pertenecen al sector farmacéutico pueden generar un aproximado de la rentabilidad que podría generar el sector para sus negocios.

Tendencias de la industria farmacéutica

Las principales tendencias que se observan en esta industria son:

- ✓ Procesos de alianzas estratégicas entre los países productores de medicamentos y las empresas multinacionales dedicadas a esta industria.
- ✓ Una mayor especialización del trabajo entre los productores de medicamentos.
- ✓ Nuevos embalajes que extiendan la vida útil del producto.
- ✓ Relación de las diferentes disciplinas para obtener productos de mayor calidad y más diferenciados.

Desafíos de la industria farmacéutica

Los desafíos más importantes que enfrenta esta industria son:

- ✓ Las nuevas enfermedades que se están presentando.
- ✓ Los períodos de tiempo prolongados que se requieren para producir nuevos medicamentos.
- ✓ Los altos costos que enfrentan las empresas que se dedican a esta industria.
- ✓ La necesidad de implementar nuevas tecnologías en los procesos de investigación, desarrollo, producción y distribución.
- ✓ Las etapas del ciclo de vida de los productos son más cortas.
- ✓ El nacimiento de más competidores.

Finalmente, se puede decir que la industria farmacéutica es un componente muy importante en la economía global del país, dado que, los productos que fabrica son productos de alto valor agregado. Por ello, para producirlos se requiere de altas inversiones en bienes de capital y de

recurso humano altamente calificado, por lo que los nuevos medicamentos cada vez son más efectivos, mejorando la calidad de vida y el bienestar de la sociedad.

De la información obtenida, se puede decir que, el sector farmacéutico ocupa parte importante del mercado y que, además, posee una posición estable, por lo que su tendencia al crecimiento marca una oportunidad de ampliar la oferta para las empresas que prestan servicios para dicho sector.

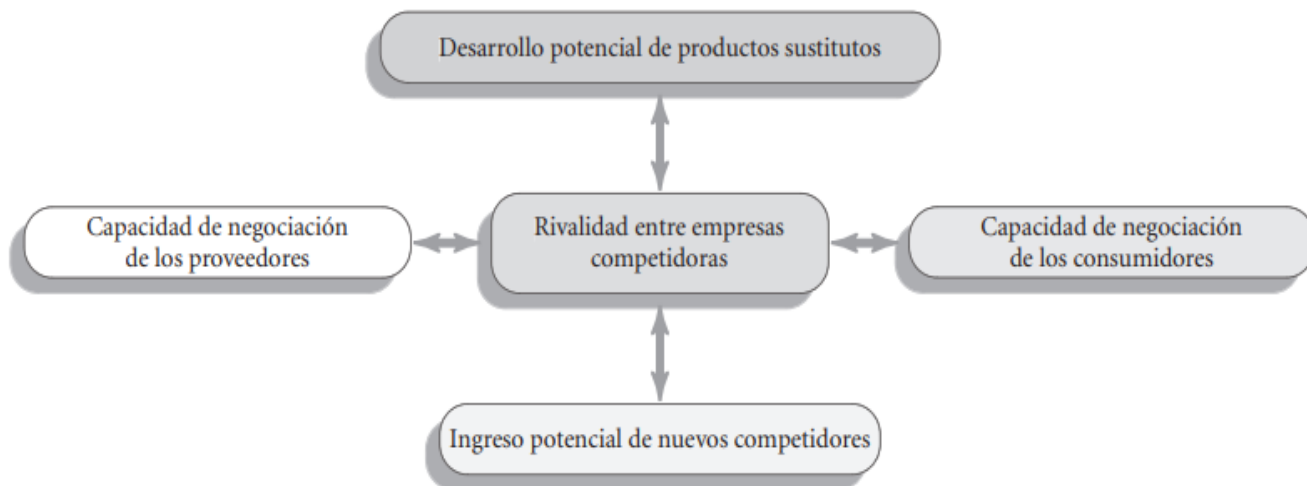
8.1.2 Cinco Fuerzas Competitivas

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis utilizado para formular estrategias en muchas industrias, dado que la intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias (David, 2003, p. 98).

Con respecto a lo mencionado, el economista Michael Porter plantea un modelo estratégico que se basa en el conocimiento del nivel de la competencia y la industria, el cual permite determinar la rentabilidad de una organización, de acuerdo con lo anterior, la idea principal del modelo de las cinco fuerzas de competencia de Porter, es que la organización pueda evaluar sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia en la industria. Para el caso del “direccionamiento estratégico para la droguería Servidescuento Uno” se presenta a continuación un análisis a través de la matriz de las cinco fuerzas de Porter para determinar las cinco fuerzas que mueven el mercado farmacéutico, en la comercialización al por menor productos farmacéuticos, medicinales, artículos de belleza, artículos para el hogar y artículos de salud en Puerto Tejada Cauca. En la Figura 15 se ilustra el modelo de las cinco fuerzas de competencia del libro conceptos de administración estratégica de David.

Figura 15.

Modelo de las cinco fuerzas de competencia



Fuente: David, 2003, p. 99.

Productos sustitutos: se conocen como productos sustitutos del sector farmacéutico, el tipo de medicina alternativa, complementaria y medicina natural, por lo cual, se considera que estos sustitutos tienen una alta influencia, pues en todos los casos mencionados hay una amplia disponibilidad de los mismos, su propósito es tratar o prevenir algunas enfermedades desde otra perspectiva, además de mejorar la calidad y estilo de vida de las personas.

Además, el tipo de medicinas anteriormente nombradas pueden llegar a afectar de cierta manera, ya que las personas buscan opciones para mantener su salud óptima sin efectos secundarios que en ocasiones pueden traer los medicamentos recetados normalmente por los médicos. Por esta razón, se puede disminuir la comercialización de medicamentos convencionales.

Proveedores: el poder de negociación de los proveedores del sector farmacéutico está determinado primero por la existencia de productos, la importancia de la organización y el

laboratorio, ya que en ocasiones el fabricante por tener patente es quien determina el precio del producto y al mismo tiempo, se liga con la política farmacéutica que estipula el Gobierno y las industrias.

Según lo anterior, se considera que, dada la estandarización de precios, los proveedores y distribuidores juegan casi siempre sobre los mismos precios, por ello es importante contar con distintos proveedores y de esta manera lograr tener distintas oportunidades para adquirir los medicamentos.

Los proveedores directos de la droguería Servidescuento Uno, se encuentran ubicados en la ciudad de Cali, los cuales se seleccionan según los precios, marcas, variedad y disponibilidad de productos para entrega inmediata. De esta manera, se identifican los proveedores principales de la empresa, los cuales son: Funvivir, Genéricos del Valle y Lym Distribuciones.

Por otra parte, muchas veces los proveedores de la industria amenazan con incrementar los precios, esto se debe muchas veces a que existen pocos oferentes, es decir, un monopolio, cuando no existen productos o servicios sustitutos sobre algún medicamento o tratamiento. Por ello, tener una buena relación con los proveedores depende de: realizar pagos puntuales, buen trato, respeto, valor en las compras y cordialidad, hace que se convierta en clientes potenciales para ellos, pertenecer a su base de datos y tener siempre un trato especial.

Compradores: se refiere al poder que poseen los consumidores en la industria, esto depende mucho de cómo esté el mercado y de la importancia de su compra para obtener buenos precios, calidad y otras condiciones que los favorezcan. El segmento de clientes que maneja la droguería son usuarios de las EPS y los usuarios del hospital del Municipio.

Los compradores tienen un poder de negociación bajo, dado que los medicamentos son regulados desde las industrias encargadas del sector y laboratorios, pero los compradores si pueden jugar con los descuentos o promociones que en ocasiones ciertas cadenas de droguerías ofrecen al público; o por la demanda que se pueda incrementar sobre un producto o servicio. Es importante mencionar que se debe conocer muy bien el perfil del cliente de la empresa para así lograr satisfacer las necesidades de las personas.

Nuevos entrantes potenciales: el sector farmacéutico tiene como principal amenaza de nuevos entrantes, las parafarmacias de gran distribución y las tiendas online, este tipo negocios se convierten en una amenaza para la empresa, ya que el mercado de la parafarmacia incluye una oferta muy diversificada y segmentada en muchos tipos de productos, ofreciendo así satisfacer aún más las necesidades de las personas.

Por otro lado, el crecimiento del sector farmacéutico, se vuelve cada vez más atractivo para invertir y entrar al mercado, convirtiéndose en una amenaza para la droguería Servidescuento Uno, dado que los nuevos entrantes pueden incursionar con muchos factores con los que no cuenta la organización y puede ser un atractivo para los clientes. Como contraposición a esto, lo que debe buscar la empresa es crear estrategias que le permitan seguir siendo fuerte y competitivo en el mercado, a través de aumento en la calidad en sus productos, buen servicio al cliente, mejorar la publicidad, aumentar los canales de venta, etc.

Intensidad de la rivalidad: se refiere a la rivalidad entre empresas que pertenecen al mismo sector y que ofrecen los mismos productos. Por ello, el estudio de los competidores de una empresa es esencial para poder competir en el mercado con éxito y poder identificar necesidades no cubiertas por ninguna empresa, dicha rivalidad nace cuando las empresas ven la oportunidad de mejorar y sacar ventajas sobre sus rivales. El nivel de competencia en el sector es cada vez mayor en el Municipio de Puerto Tejada, debido a que están llegando

nuevas empresas que tienen como razón social la comercialización de productos farmacéuticos.

En este sentido, el sector farmacéutico es atractivo para los competidores, pues cuenta con una amplia gama de consumidores de todas las edades y de todos los estratos e ingresos económicos.

Por lo tanto, la rivalidad es alta e intensa y el número de competidores es robusto dada la cantidad de fabricantes, comerciantes, importadores y exportadores del sector farmacéutico. Así mismo, el sector es muy cambiante por las tasas de cambio y por los tratados de libre comercio, en donde los costos de los medicamentos pueden incrementar o por las fluctuaciones de la demanda y la necesidad de contar con una buena rotación de inventario. En la Tabla 9 se presentan las cinco fuerzas competitivas basadas en el libro de Conceptos de Administración Estratégica de David.

Tabla 9.

Cinco Fuerzas Competitivas

EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DEL SECTOR									
CINCO FUERZAS DE PORTER	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Condiciones de entrada de nuevos competidores.				X		X		X	
2. Poder de negociación de los clientes.			X					X	
3. Poder de negociación del proveedor.					X		X		
4. Rivalidad de las empresas existentes.			X						X
5. Existencia de productos sustitutos					X			X	

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

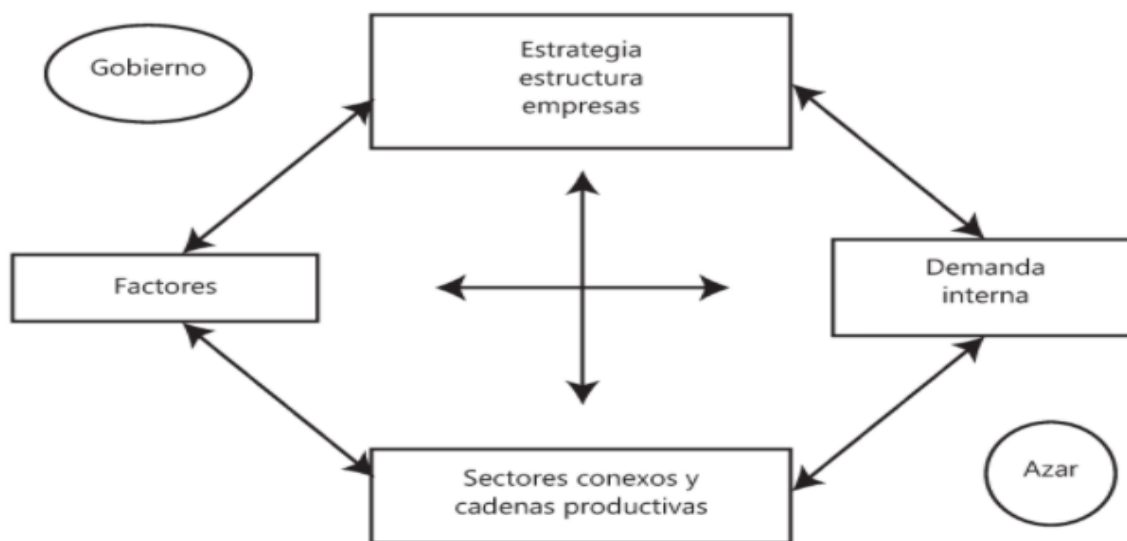
8.1.3 Diamante Competitivo

Para conocer el comportamiento global del sector y obtener un marco de referencia del mismo se hace uso del diamante competitivo de Porter, por el cual es necesario analizar el ambiente competitivo en términos de: condiciones factoriales, análisis de la demanda, sectores conexos, estrategia, estructura, rivalidad de las empresas, la influencia del gobierno y eventos de azar.

Betancourt (2007, p. 99) resalta la importancia del análisis del ambiente competitivo al que se ve enfrentado una organización, ya que, permite conocer el ambiente en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden a competir. En la Figura 16 se presenta el diamante competitivo por Michael Porter.

Figura 16.

Diamante Competitivo



Fuente: Betancourt, 2007, p. 100.

Condiciones factoriales

El análisis de estos elementos productivos con los cuales cuenta una región, son necesarios para la competitividad del sector farmacéutico, en especial las droguerías, el análisis de estos elementos se refiere a las siguientes características: la mano de obra calificada, los recursos y tecnología con la que cuenta el sector (especializados).

En cuanto a la ubicación geográfica de la droguería Servidescuento Uno en el Municipio de Puerto Tejada, se privilegia de la conexión con los Municipios del departamento del Valle del Cauca y la zona franca. Otro aspecto beneficioso es la alta población del Municipio, el fácil acceso al mismo y viabilidad para sus habitantes.

Adicionalmente, la posición estratégica de la droguería Servidescuento Uno permite la cercanía a centros médicos del Municipio como lo son la Fundación Propal y el hospital Cincuentenario, lo que posibilita el acceso a la población médica, pacientes, acompañantes y, población en general al estar sobre la vía principal del Municipio que conecta las zonas industriales y a la Ciudad de Cali.

Por su parte, la infraestructura de la droguería es aprovechada por las empresas que se ubican en el Departamento del Cauca, en la zona franca de Guachene y Villa Rica, dado por la Ley Páez, las empresas que se asentaron fueron: **Familia, Tecnosur, Tecnofar, Integral de Empaques**, entre otras. Es importante resaltar que, el desarrollo de las vías principales permite el funcionamiento de las empresas, por ende, se convierte en un sector atractivo y creciente en el Departamento del Cauca, a nivel local el sector se constituye por pequeñas empresas las cuales cuentan con una infraestructura básica.

Acerca del factor productivo mano de obra especializada, hoy en día el Municipio de Puerto de Tejada cuenta con varias instituciones técnicas que ofrecen formación académica relacionada con el área de la salud, por ende, se encuentra personal que está altamente calificado y especializado en el sector farmacéutico dentro del Municipio, por lo tanto, es un factor positivo, ya que dicho sector puede aprovechar las capacidades de las personas y de esa manera permitirán fortalecer sus procesos y brindar la oportunidad laborales a los jóvenes.

En cuanto a los recursos y tecnología, estos son un factor clave para el desarrollo de los procesos en la industria farmacéutica, permitiendo a las empresas ser más competitivas en el mercado, es importante resaltar que, las empresas que hacen parte del sector procuran implementar herramientas tecnológicas para sus procesos administrativos y financieros, como lo son computadores, software especializados para droguerías, lectores de códigos de barras y los call centers, entre otros. Lo mencionado, son verdaderas herramientas de trabajo que además ser un gran apoyo para el Regente, facilitan su labor y les permite ofrecer un mejor servicio, generando beneficios y crecimientos para las empresas.

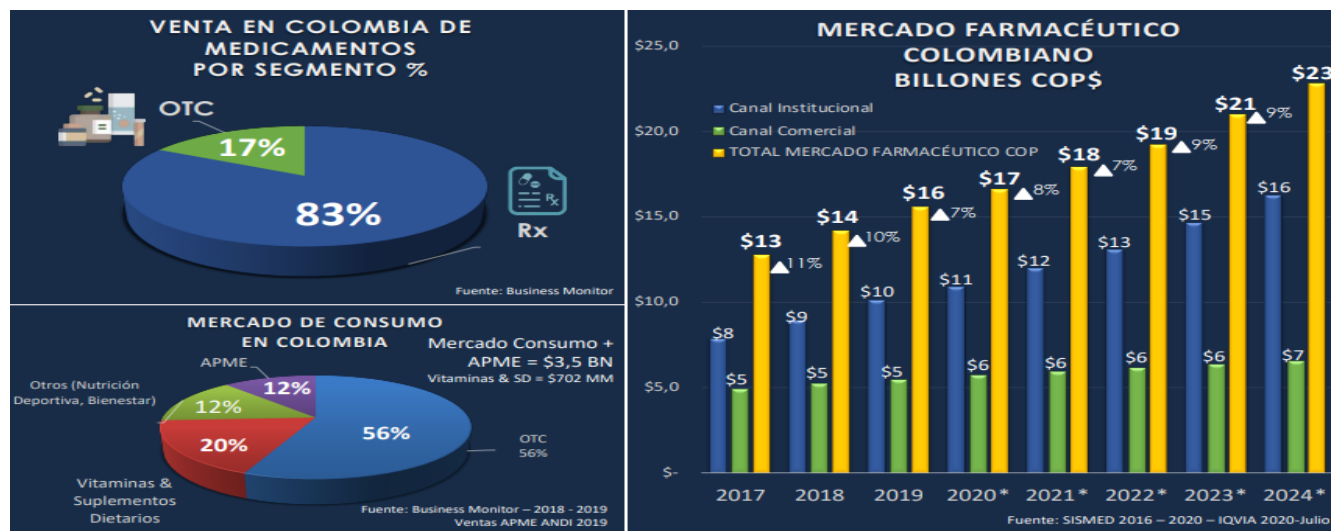
Condiciones de la demanda

El sector farmacéutico en el Municipio de Puerto Tejada, se compone principalmente por el segmento de las droguerías o farmacias, quienes juegan un papel importante en el sector relacionado a la comercialización de medicamentos, el cual ha crecido tanto a nivel local como nacional a causa de la crisis sanitaria en el que el sector farmacéutico fue uno de los principales protagonistas del año 2020. Según Caneo (2021, párr. 1) el sector farmacéutico creció un 26,8% respecto a 2019 y su participación en el PIB de la nación fue de 4,10%. Por otro lado, los cambios en los hábitos de compra de la población en el país muestran un aumento en el consumo de productos de droguería, como también de productos de autocuidado como la

aspirina o las vitaminas. En la Figura 17 se ilustra el mercado farmacéutico y ventas de medicamentos en Colombia.

Figura 17.

Mercado Farmacéutico y Venta de Medicamentos en Colombia



Fuente: ANDI, 2021, p. 7.

El segmento de las droguerías o farmas, han logrado sostenerse y crecer, pero mantienen una problemática que las afecta principalmente por la regulación a la cual están sujetos, es decir, la política de precios que ha sido concertada entre el Gobierno y la industria quienes establecen los precios al consumidor permitiendo un cálculo preciso de sus presupuestos y desempeño comercial. Sin embargo, dicha política con respecto a la tasa de devaluación, la cual no es atendida de manera oportuna por el gobierno para la actualización de precios, por ende, este factor afecta mucho a los laboratorios y a los comerciantes, ya que las actualizaciones no se realizan oportunamente.

También, es importante resaltar que las droguerías actualmente tienen una gran importancia para el sector farmacéutico como canal de distribución y dentro del concepto de productividad y competitividad, ya que las droguerías no solo ofertan medicamentos, sino que también ofrecen una amplia línea de perfumería y cosméticos. De acuerdo con René Cabanzo, presidente de Copidrogas afirmó que el hecho de existir en Colombia más de 12.500 droguerías hace de este canal el más importante para la distribución de productos farmacéuticos, porque a través de él se comercializa el 52 por ciento de los medicamentos de la industria nacional y multinacional.

Los regentes y auxiliares, por su parte, juegan un papel importante en esta labor social, ya que generalmente trabajan entre 6 y 8 horas diarias, todos los días del año, sin derecho a descanso, teniendo en cuenta que pocas veces se ve una droguería cerrada por vacaciones o por inventario. La ventaja de la Droguería Servidescuento Uno es su ubicación, lo que hace que desde muy temprano el comercio sea muy activo.

Finalmente, la demanda se ha vuelto cada día más exigente y con el paso de los años el envejecimiento de la población y el aumento de enfermedades autoinmunes y terminales llevan al incremento del uso de medicamentos especializados y de alto costo. Además, hoy en día el consumidor dispone cada vez de menos tiempo para ejecutar sus compras, por eso las droguerías trabajan bajo el concepto “Todo en uno”, por ello en las droguerías, no solo se venden medicamentos, sino también el pago de servicios públicos y envío de mercancía a domicilio, estos se convierten en opciones atractivas, porque brindan seguridad, comodidad y rapidez, por consiguiente, el segmento de las droguerías debe asumir nuevos retos y cumplir con las necesidades de los clientes. Adicionalmente, la droguería cuenta con recargas, llamadas telefónicas y servicio de fotocopias.

Sectores afines y de apoyo

Según, Shihab (2018, párr. 5) en Colombia existen alrededor de 90 laboratorios farmacéuticos entre nacionales y extranjeros, por otro lado, las ventas de la industria farmacéutica en Colombia se dividen en dos grupos: las institucionales, que son los medicamentos que compra el sistema de salud y que luego las EPS le entregan a cada ciudadano y las comerciales que son lo que el ciudadano paga de su bolsillo cuando va a una farmacia, sin importar si el medicamento fue prescrito o no por un especialista. Adicionalmente, el autor explica que el 70% del mercado farmacéutico son ventas institucionales y 30% son comerciales.

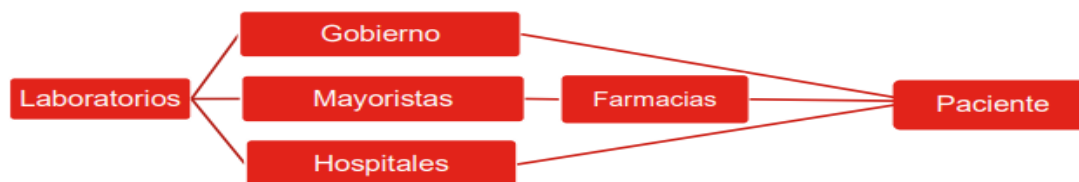
De acuerdo, con el informe del sector farmacéutico por, Hidalgo (2021, p. 2) el mercado se concentra principalmente en Bogotá, debido a que el 47% de las exportaciones y el 82% de las importaciones del sector se realizan en la capital. Del mismo modo, en la ciudad se ubica el 66% de las empresas manufactureras de farmacéuticos, así como el 65% de los mayoristas de medicamentos. En la

Figura18 se presentan de manera más clara los canales de distribución del sector farmacéutico.

Figura18.

Canales de Distribución del Sector Farmacéutico

CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR FARMACÉUTICO



Fuente: Universidad ICESI.

Fuente: Hidalgo, 2021, p. 6.

Por otra parte, las farmacias o droguerías juegan un papel importante en el sector, a continuación, se puede encontrar las empresas que obtuvieron mayor venta: Audifarma, Tecnoquímicas, Farmacias Cruz Verde, Farmatodo, Coopidrogas entre otras. En la Figura 19 se muestra un balance económico del sector farmacéutico, donde se presentan las empresas con mayor venta.

Figura 19.

Empresas con Mayor Ventas



Fuente: Caneo, 2021.

Es importante resaltar que los proveedores del mercado local, la mayoría son de la Ciudad de Cali, los precios varían de acuerdo a la cantidad y el descuento que estos ofrecen, también por acuerdos comerciales y formas de pago establecido entre proveedor y empresa.

Según Alba Rocío Rueda, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Droguistas Detallistas (Asocoldro), en Colombia hay por lo menos 3.000 droguerías de barrio, el 98% de las cuales están ubicadas en las áreas urbanas y solo el 2% en las rurales, de estas el 25% son unifamiliares, es decir, que no solo pertenecen a una familia, sino que son atendidas por sus dueños, jugando un papel importante en la economía como expendedoras de drogas y recursos básicos o necesarios para las familias lo que facilita a las personas el alcance de medicinas o cualquier otro servicio relacionado.

Estructura, estrategia y rivalidad de empresas

Al analizar la forma en que las empresas del sector farmacéutico compiten, se conoce cómo estas se apoyan o hacen que sea mayor la competitividad del sector. Una de las estrategias que tiene la industria farmacéutica, que a la vez se convierte en un problema, son las patentes, que son premios a la innovación, es decir, que se les da 20 años de monopolio en los que pueden cobrar lo que quieran, tal premio se brinda cuando un medicamento es producido o descubierto por un laboratorio y por ende se encarga de sostener un precio, aún después de vencida la patente, cuando se supone que los precios deben bajar porque entran otros competidores al mercado.

En relación con lo anterior, otra de las estrategias del sector para ser más competitivos radica en utilizar fórmulas que no son utilizadas por otros laboratorios dentro del mercado, es decir, que no son medicamentos innovadores dentro del sector farmacéutico, pero buscan una mayor diferenciación de sus productos. De igual forma, se utilizan técnicas para diferir de sus

competidores como cosméticos, adecuada apariencia de los productos y una mejor conservación en el tiempo.

El Gobierno

Dentro de la industria farmacéutica, el Gobierno interfiere en gran medida principalmente en la regulación de precios de medicamentos y por ello lanzaron el “PLAN DE NEGOCIOS DEL SECTOR FARMACÉUTICO” creado por Colombia Productiva, por Fernández (2020, pp. 26-30) en donde se proponen generar propuestas para el desarrollo del sector tales como, promocionar alianzas público-privadas, obtener una legislación orientada a favor del paciente, homogeneizar los requerimientos regulatorios entre países, capacitación del personal de Invima sobre el manejo regulatorio, y simplificar los requerimientos regulatorios para registro y renovación basados en mejores prácticas; con el propósito de aportar al desarrollo del país y al mismo tiempo, al de las empresas y así incrementar su competitividad.

8.2 Benchmarking: análisis de la competencia

El método de Benchmarking “es un proceso de gestión estratégica, que consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación” (Betancourt, 2007, p. 163). A continuación, se realizó un análisis comparativo entre las tres empresas que por el desarrollo de su actividad se asemejan y tienen factores comparativos con la droguería Servidescuento Uno, teniendo en cuenta que unas nacieron en el Municipio de Puerto Tejada y otras llegaron hace varios años, las cuales poseen servicios similares a la droguería, aquellas empresas son: Drogas La Rebaja, Droguería Olímpica y Darsalud.

En este análisis comparativo logra conocer las diferencias más significativas que existen entre cada una y así poder tomarlas como referencia y proponer estrategias de mejora en la empresa objeto de estudio.

8.2.1 Caracterización e identificación de la competencia

A continuación, se exponen las razones por las cuales se escogen las tres droguerías mencionadas para realizar benchmarking. En primer lugar, se elige Drogas La Rebaja para referenciación por su expansión en el sector y el tiempo que lleva desarrollando la actividad comercial, además es una droguería con un amplio portafolio de productos.

Droguería Olímpica se escoge para el proceso porque su portafolio de producto e infraestructura, lo hacen un competidor referente, acompañado por el tiempo que lleva en el sector.

Finalmente, Darsalud, se especializa también por la cadena de droguerías, así mismo, la experiencia, el tiempo en el mercado la hace fuerte y su amplia gama de productos y servicios que ofrecen, lo que convierte en un competidor directo.

1. Drogas la Rebaja: es una empresa dedicada a la compra y venta de medicamentos, cuenta con más de 872 locales en toda Colombia, con presencia en más de 198 Municipios, además con una trayectoria de más de 15 años de experiencia en el mercado farmacéutico.

Drogas la Rebaja, se encuentra ubicado en el Municipio de Puerto Tejada, en la Carrera 20#16-01 barrió el Centro, en donde ofrece un amplio surtido de productos de consumo inmediato; brindando a la comunidad nuevos productos de tecnología y para el hogar. Ofrecen productos cuyos precios varían de acuerdo al medicamento, marca y clasificación, pero al mismo tiempo

tratan de brindar precios cómodos y asequibles para los estratos sociales. Su estrategia de publicidad está compuesta por vallas publicitarias, perifoneo, vitrinas con los productos en promoción, descuentos, al mismo tiempo poseen una página web (www.larebajavirtual.com) en donde ofrecen su portafolio de productos. Adicionalmente, hacen uso de las redes sociales como YouTube, Instagram y Facebook en donde comparten promociones y descuentos.

Por otro lado, la droguería comprende un horario de atención al cliente de lunes a domingo de 8 am – 7:30 pm, destacado por el buen servicio y atención al cliente, brinda el servicio a domicilio, cuenta con diferentes opciones de pago e infraestructura física e informática, así como el establecimiento de procedimientos administrativos.

2. Droguería Olímpica: se encuentra ubicada en la Calle 22 con Carrera 21, en el barrio el Centro de Puerto Tejada (Cauca), se caracteriza por ofrecer buenos precios y ofertas, brinda un horario de atención de lunes a domingo desde las 7:00 am hasta las 9:00 pm, se destacan por el buen servicio y la calidad de los productos que comercializan, contempla gran cantidad de marcas de medicamentos, suplementos comerciales y genéricos en su portafolio de productos y cuentan a la fecha con 316 droguerías a nivel nacional.

Es importante resaltar que, tiene una ventaja al estar dentro del supermercado Olímpica, por lo que atrae mucho a las personas del Municipio, Droguería Olímpica tiene presencia en el Municipio de Puerto Tejada desde hace 7 años. A nivel publicitario, tiene presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, y cuentan con su página web (www.tudroguerivirtual.com).

3. Droguería Darsalud: se encuentra ubicada en la Carrera 20 # 18-76, barrio el centro en el Municipio de Puerto Tejada (Cauca), ofrece un horario de atención de lunes a domingo de

8:00 am a 6:00 pm, brindan buena calidad en sus productos y cuenta con más de 71 puntos de droguerías en los departamentos del Valle del Cauca, el Cauca y Antioquia.

Darsalud, es una cadena de droguerías con el estilo de servicio Mini Market, donde permiten acceder a diferentes servicios y productos de consumo masivo, ofrecen un amplio surtido de productos de marcas y genéricos, productos naturales, fórmulas infantiles, productos hospitalarios, aseo personal, artículos de belleza, bebidas refrescantes, confitería y helados, servicio de baloto, recargas, venta de SOAT y productos ortopédicos. Por último, cuenta con presencia en redes sociales como Instagram y Facebook. Además, cuentan diferentes medios de pago.

4. Droguería Servidescuento Uno: se encuentra ubicada en el Municipio de Puerto Tejada (Cauca) en la Carrera 26 # 13-18, barrio la Terraza, la atención al público es de lunes a sábado de 8:00 am a 7:00 pm, domingos y festivos de 8:00 am a 3:00 pm; lleva 4 años en el mercado farmacéutico, ofreciendo gran variedad de medicamentos genéricos y de marca, dirigiéndose al segmento de personas de 20 a 65 años. Se caracteriza por brindar variedad de servicios y por su ubicación cercana a los centros médicos del Municipio.

Servidescuento Uno, ofrece a la comunidad precios asequibles, bajos y según el producto, sin olvidar la importancia que tiene para competir en el mercado farmacéutico con relación a los precios. En cuanto a la publicidad, la droguería presenta falencias en este aspecto, al no poseer ningún medio publicitario como las droguerías anteriormente mencionadas.

Se caracteriza por el buen servicio, asesoría, recomendación, trato y precio que brinda a los clientes, ofreciendo diferentes medios de pagos como efectivo, Nequi y transferencias; también es importante resaltar los diferentes servicios de fotocopias, recargas y pagos de servicios públicos.

8.2.2 Descripción de los factores claves de éxito

Se eligen las siguientes variables, a partir de los factores claves de éxito identificados por Betancourt (2007, p. 172).

1. **Precio:** el nivel de los precios de los medicamentos ofrecidos es de gran importancia tanto para las droguerías como para los clientes, puesto que, con base al rango de precios, la empresa logra realizar presupuestos, estrategias de mercado y rentabilidad de la empresa. Por su parte, el nivel de los precios está completamente ligado a la política farmacéutica y según el laboratorio fabricante, que a pesar de ello siempre buscan brindar calidad en los productos, por lo que se convierte en un criterio importante para los clientes, ya que de acuerdo a su presupuesto y poder adquisitivo adquieren sus medicinas.
2. **Portafolio de productos:** la variedad de productos que ofrece una droguería, es uno de los principales aspectos que los consumidores tienen en cuenta al momento de comprar y elegir a qué droguería pueden ir, siendo este un factor importante para una droguería.
3. **Publicidad:** es un aspecto esencial para que una empresa logre reconocimiento en el mercado y estimule a las personas a visitar un lugar o sitio, además permite conseguir una gran cantidad de clientes y posicionamiento en la mente de las personas.
4. **Ubicación:** la ubicación de una droguería permite brindar cobertura del mercado según el barrio y el sector, así como el tamaño del establecimiento para ofrecer a las personas sus servicios.
5. **Servicio al cliente (Horario):** para una droguería el horario es de vital importancia, ya que, si está disponible desde muy temprano, las personas, reconocen que en cualquier momento que requieran de sus servicios pueden contar con dicho establecimiento, permitiendo así incrementar ventas y fidelización de los clientes.

6. **Atención al cliente:** la calidad de la atención al cliente puede influir en la decisión de compra de las personas al visitar una droguería, pues si el personal de la droguería brinda al cliente un trato especial, sus visitantes se sentirán a gusto y muy probablemente regresarán.
7. **Modalidad de pago:** para una droguería es importante poseer más de un medio de pago, es decir, que reciba efectivo, tarjetas o pagos por transferencias bancarias, ya que, les brinda a sus clientes diversidad y esto se podrá ver reflejado en el “voz a voz”.

8.2.2.1 Matriz del perfil competitivo – MPC

En la Tabla 10 se presenta la matriz MPC, que permite identificar las fortalezas y debilidades de los competidores seleccionados anteriormente, teniendo en cuenta la percepción de la propietaria de la droguería.

Tabla 10.
Matriz MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	D. Servidescuento Uno		D. La Rebaja		D. Olímpica		D. Darsalud	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Precio	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Portafolio de productos	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Publicidad	0,10	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Ubicación	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Servicio al cliente (horario)	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Atención al cliente	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Forma de pagos	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
TOTAL	1		3,3		3,55		3,45		3,05

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

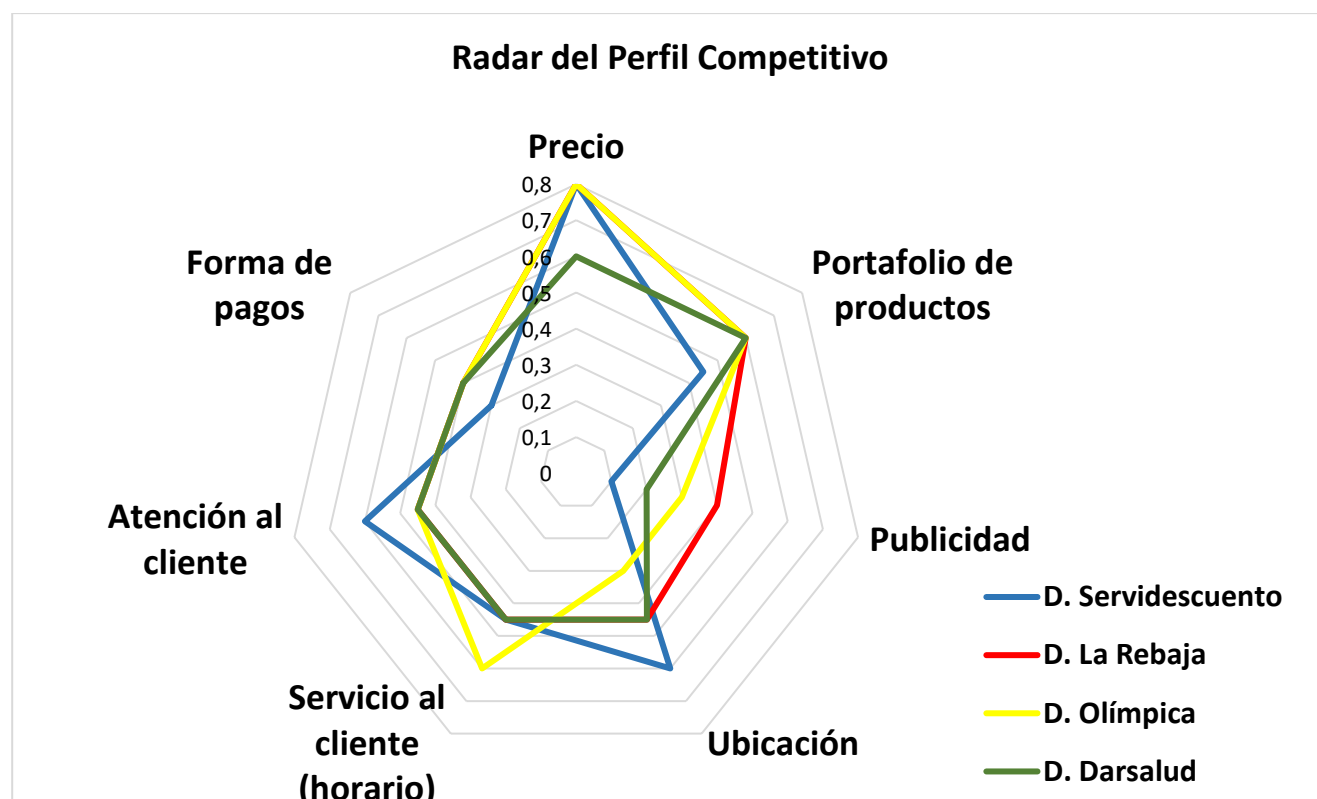
A partir de los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo de las cuatro droguerías, se muestra una imagen clara de la empresa, visualizando sus puntos fuertes y débiles en comparación con los competidores del sector, como lo son: Droguería La Rebaja, Droguería Olímpica y Darsalud, se puede observar que la droguería que obtuvo el menor puntaje total es Servidescuento Uno, con un 3,3; mientras que Drogas La Rebaja obtuvo un puntaje total de 3,55, siendo este el mayor valor obtenido entre las cuatro droguerías.

8.2.2.2 Radar de comparación de empresas de la zona

En la Figura 20 se presenta el radar de comparación de las 3 droguerías que presentan una competencia directa para Servidescuento Uno.

Figura 20.

Radar de Comparación

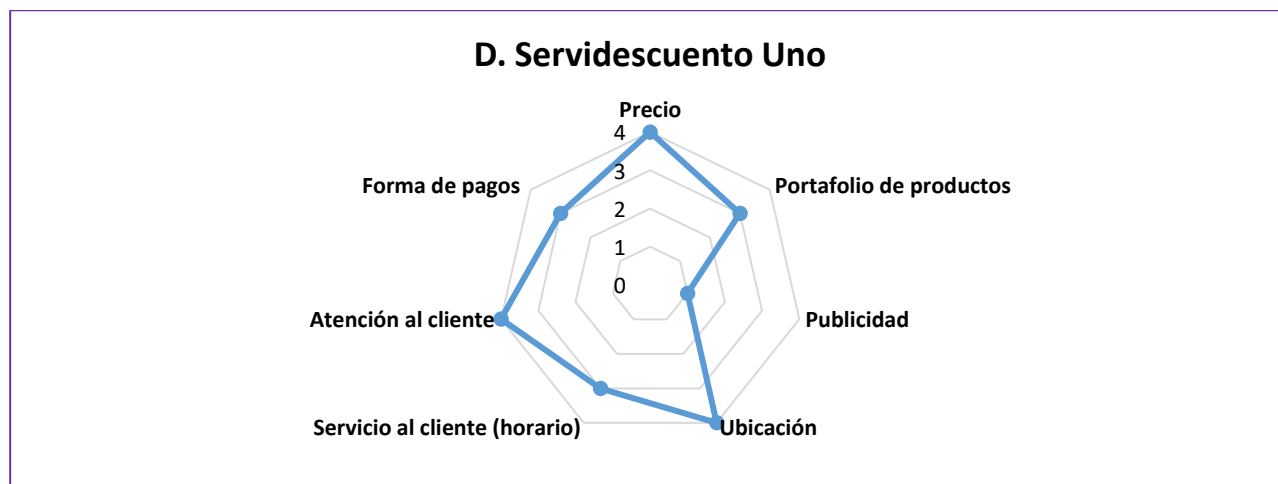


Fuente: Elaboración propia a partir de, Betancourt, Análisis sectorial y competitividad, 2007, p.178.

En la Figura 21 se presenta el radar del perfil competitivo de la droguería Servidescuento Uno

Figura 21.

Radar de Perfil Competitivo Servidescuento Uno

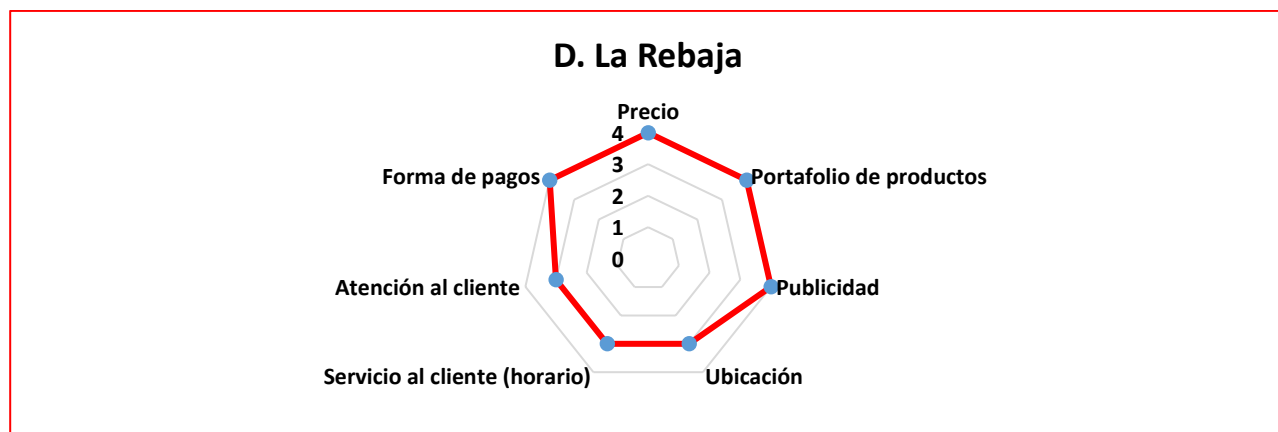


Fuente: Elaboración propia a partir de Betancourt, Análisis sectorial y competitividad, 2007, p.178.

En la Figura 22 se presenta el radar del perfil competitivo de la droguería Drogas la Rebaja

Figura 22.

Radar del Perfil Competitivo Drogas La Rebaja

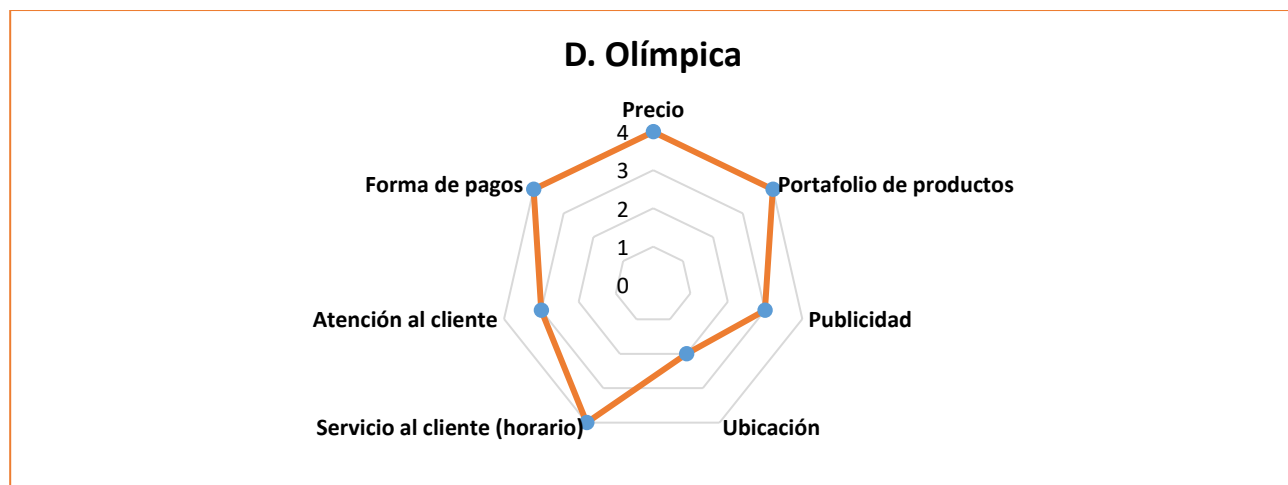


Fuente: Elaboración propia a partir de, Betancourt, Análisis sectorial y competitividad, 2007, p.178.

En la Figura 23 se presenta el radar del perfil competitivo de la droguería Olímpica

Figura 23.

Radar del Perfil Competitivo Droguería Olímpica

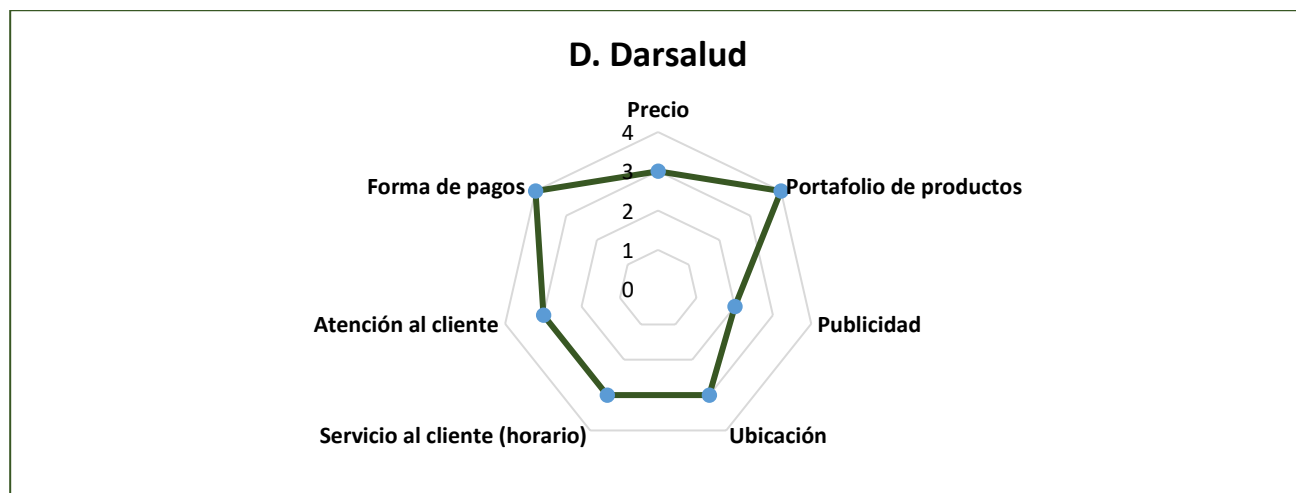


Fuente: Elaboración propia a partir de, Betancourt, Análisis sectorial y competitividad, 2007, p.178.

En la Figura 24 se presenta el radar del perfil competitivo de la droguería Servidescuento Uno

Figura 24.

Radar del Perfil Competitivo Droguería Darsalud



Fuente: Elaboración propia a partir, de Betancourt, Análisis sectorial y competitividad, 2007, p.178.

Las gráficas anteriores representan un radar de comparación, en el cual se han tomado los factores claves de éxito, ubicados en cada uno de los vértices de la figura, con el fin de observar el perfil de cada una de las empresas analizadas, en donde se realizó una comparación con las empresas de la competencia. Por lo tanto, se puede decir que la Droguería La Rebaja es quien mayor fuerza tiene en los factores seleccionados, siendo esta la empresa más fuerte. Teniendo en cuenta que las tres empresas competidoras son fuertes en el factor de métodos de pagos y en el portafolio de productos, es importante tener en cuenta el crecimiento y las actualizaciones que ha tenido la competencia para el logro de los objetivos de Servidescuento Uno.

Después de haber estudiado cada una de las empresas objeto del análisis comparativo, se analiza en términos generales cada radar en el cual se puede identificar que, aunque las

empresas se diferencien en sus fortalezas, esto no determina que las empresas no sean fuertes en el sector, por el contrario, permite identificar cómo se puede construir estrategia a partir de las fortalezas y debilidades de la competencia para tratar de igualarse o ser mejor que ellas. En la Tabla 11 se resume y se analizan los radares con relación al perfil competitivo.

Tabla 11.

Análisis de radares con relación al perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)								
Factores claves de éxito	D. Servidescuento Uno		D. La Rebaja		D. Olímpica		D. Darsalud	
	Nivel de ventaja	Observación	Nivel de ventaja	Observación	Nivel de ventaja	Observación	Nivel de ventaja	Observación
Precio	Alta	Poca promoción, pero ofrece precios iguales a la competencia	Alta	Ofertan bastante promoción porque compran en cantidad	Alta	Ofertan bastante promoción porque compran en cantidad	Media	Compiten sobre el mismo rango de precios
Portafolio de productos	Media	Se limita por la capacidad financiera	Alta	Disponen de gran variedad de productos	Alta	Disponen de gran variedad de productos	Alta	Disponen de gran variedad de productos
Publicidad	Baja	No cuenta con redes sociales	Alta	Realiza publicidad por diferentes plataformas	Media	Poca publicidad, pero cuenta con página web para venta online	Baja	Poca Publicidad
Ubicación	Alta	Cerca de los centros médicos	Media	Central	Baja	Ninguna	Media	Central
Servicio al cliente (horario)	Media	Horario de atención de 8:00 am a 7:00 pm	Media	Horario de atención de 8:00 am a 7:00 pm	Alta	Disponible desde las 7:00 am a 9:00 pm	Media	Horario de 8:00 am a 6:00 pm
Atención al cliente	Alta	Ninguna	Media	Ninguna	Media	Ninguna	Media	Ninguna
Forma de pagos	Media	No dispone de muchos medios de pagos	Alta	Brinda diferentes opciones de pago al cliente	Alta	Brinda diferentes opciones de pago al cliente	Alta	Brinda diferentes opciones de pago al cliente

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

Análisis de los resultados

El primer factor clave de éxito evaluado es el precio, aspecto en el cual las tres primeras empresas obtuvieron el valor más elevado debido a que su portafolio de productos está alineado con la regulación de precios y a la ubicación de las droguerías, es decir, al contar con un número significativo de establecimientos en el sector, sus precios tienden a ser equilibrados y asequibles.

El siguiente factor clave de éxito corresponde al portafolio de productos en este Servidescuento Uno, obtuvo una menor puntuación en comparación a la competencia, debido a que sus productos son más limitados frente a las otras tres droguerías que obtuvieron igual puntaje. Dicha limitación se percibe en términos de variedad, si bien ofrecen los medicamentos más comerciales, a diferencia de la droguería La Rebaja, Olímpica y Darsalud, que ofrecen variedad de marcas y diversificación de productos de otras categorías.

En tercer lugar, se encuentra la publicidad, en el cual la menor calificación la obtiene Servidescuento Uno, puesto que no cuenta con estrategias de mercadeo tradicional, ni de redes sociales establecidas, solamente aprovecha su espacio físico para anunciarse, por lo que las otras tres droguerías obtienen una puntuación superior, ya que emplean diversas estrategias de mercadeo.

El cuarto factor clave de éxito analizado es la ubicación, en donde Servidescuento Uno, es la droguería con mejor ubicación al estar tan cerca con los centros médicos y por estar ubicado sobre la vía principal que conecta la ciudad de Cali y a las zonas francas que están cercanas al Municipio, brindándole una ventaja mayor para incrementar las ventas y ser reconocida, aprovechando que no se encuentran droguerías a su alrededor.

El siguiente factor clave de éxito corresponde al servicio al cliente (horario), en el cual la droguería Olímpica se destaca por obtener el puntaje más alto, dado que ofrece un horario amplio, es decir, que desde muy temprano brinda sus servicios y cierra más tarde que las otras droguerías, ofreciendo comodidad para los clientes.

El Sexto factor clave de éxito es atención al cliente, en el cual Servidescuento Uno tiene el puntaje más alto, dado que ofrece mejor atención y sus empleados se toman el tiempo para resolver dudas y orientar a los clientes sobre los medicamentos o las compras que realizan sin ningún afán desde un trato cordial a la clientela. Las siguientes puntuaciones se las lleva droguería La Rebaja, Olímpica y Darsalud.

Finalmente, el último factor de clave éxito es la modalidad de pago, en donde Servidescuento Uno alcanza el menor puntaje, ya que no maneja muchos medios de pagos en comparación con las otras tres droguerías que manejan diferentes medios como tarjetas de crédito o débito, transferencias y efectivo.

Entonces, se puede evidenciar que Drogas La Rebaja es la droguería con mejor desempeño de las cuatro droguerías analizadas, pues todos sus factores de éxito han sido calificados entre 3 y 4. Esto significa que durante los 15 años que la droguería lleva operando en el Municipio, sus directivos han desarrollado y presentado una propuesta diferente a los consumidores, quienes buscan distintas alternativas al momento de adquirir medicamentos y otros servicios.

En segundo lugar, se encuentra la Droguería Olímpica, una droguería de cadena reconocida a nivel nacional, por ser una marca que garantiza buenos descuentos, promociones y precios asequibles a la comunidad. Sin embargo, en el análisis realizado se observó que este almacén puede incrementar su competitividad si estuviera en una mejor ubicación, brindaría mejor cobertura de mercado.

En tercer lugar, está la droguería Darsalud, cuyo punto más fuerte es el portafolio de productos y servicios; y los medios de pagos que ofrece. Aunque una de las debilidades que presenta es que no generan mucha publicidad, lo cual les ayudaría a alcanzar más clientes.

Finalmente, se encuentra Servidescuento Uno, que ofrece a sus clientes buenos productos, con un precio acorde a la relación, variedad y calidad del producto, una de sus principales debilidades es que solo hay un establecimiento en el Municipio de Puerto Tejada, Además, la falta de campañas publicitarias hace que no sea tan reconocida por los habitantes del Municipio, pero se destaca por la buena atención al cliente que brinda a sus consumidores generándoles así valor agregado.

Recomendaciones a la empresa a partir del Benchmarking

La droguería Servidescuento Uno, se destaca por los precios en sus productos, factor en el cual obtuvo una alta calificación, esto le brinda mayor comodidad a las personas y la oportunidad de obtener los medicamentos o productos que necesiten los clientes, por otro lado, el portafolio de productos y servicios que ofrece a pesar de ser un poco limitado brinda en su mayoría los productos de mayor consumo o de mayor demanda, al mismo tiempo ofrece opciones diferentes marcas de los productos y servicios, aunque Drogas La Rebaja y Olímpica se consideran que brindan un amplio portafolio de productos, en los cuales se puede ver una oportunidad para que pueda crecer la organización objeto de estudio, de todos modos, estos factores también se pueden considerar fuertes para droguería y si bien lo pueden mejorar, y convertirlo como un factor de éxito determinante para Servidescuento Uno.

Otro factor clave es la ubicación y la atención al cliente, aspectos en los cuales también obtuvo un buen desempeño, dado que permite satisfacer las necesidades de las personas que asisten a los centros médicos para comprar sus fórmulas médicas por ahorrar tiempo en las EPS,

además de brindar una buena atención a las personas que llegan a la droguería, luego están las modalidades de pago y su horario de servicio, siendo estos una fortaleza menor, ya que a pesar de estar bien ubicada los fines de semana tiende a ser poco transcurrido el sector, lo que genera de cierta manera inseguridad para extender el servicio.

La droguería presenta falencias en publicidad, puesto que no maneja ningún estilo o medio de publicidad y mucho menos redes sociales, lo cual le ayudaría a que fuese más reconocida, y también le incrementaría el nivel de clientes y ventas. Además, se debe tener en cuenta que las ventas online y los domicilios ayudaría al posicionamiento de la droguería en el sector y que se fortalezca el vínculo entre la droguería y los clientes.

Lo que se puede recomendar a mejorar de los cuatro factores anteriormente nombrados es ampliar la gama de productos, como lo brindan las otras droguerías, permitiendo así mejorar la afluencia de clientes, aunque se debe considerar que ello implica una buena inversión y puede ser un proyecto a largo plazo. Con relación a la publicidad, se puede tomar como referencia la droguería La Rebaja, ya que Servidescuento Uno no es muy reconocida y tampoco hacen uso de los medios de comunicación.

Las estrategias de publicidad de Drogas La Rebaja, son los servicios a domicilios, su página web, pauta en las diferentes redes sociales, promoviendo las cadenas de droguerías por medio audiovisuales y publicidad tradicional, además las otras dos droguerías manejan página web, catálogos en línea y redes sociales; de lo anterior Servidescuento Uno, puede analizar y estudiar la posibilidad de dichas alternativas, puesto que no pauta ni realiza ninguna publicidad, no cuenta con página web, no hace uso de redes sociales, ni otras herramientas que permitan incrementar el nivel de ventas y pueden garantizar mayor avance en el mercado.

En conclusión, la droguería Servidescuento Uno debe crear estrategias para fortalecer sus factores claves de éxito como la publicidad, modalidades de pago, servicio al cliente y portafolio de productos, con el fin de obtener un mayor nivel de competitividad en el mercado. Por ello, es necesario aprovechar la atención al cliente y la localización estratégica en la cual se encuentra la empresa al estar más cerca y visible a las entidades de salud, clientes, entre otros, y trabajar para mejorar el posicionamiento de la droguería.

9. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Para desarrollar el análisis interno, se toma como referencia la teoría expuesta por David (2013) quien busca identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, como las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de administración de información. Además, se describen las relaciones entre estas áreas y las implicaciones estratégicas de los conceptos relevantes (p. 94).

Con el objetivo de obtener la información necesaria para realizar el análisis interno se realizó una entrevista semiestructurada a la propietaria de la droguería Servidescuento Uno y a la auxiliar de farmacia.

9.1 Análisis discriminado por áreas de la droguería

9.1.1 Administración

Se logra identificar que la droguería Servidescuento Uno, no cuenta con una administración establecida en ninguna área, lo cual ha dificultado los procesos de calidad de la organización, además no existe una estructura organizacional corporativa en donde se evidencie un organigrama que permita visibilizar y esquematizar los roles y jerarquías de la empresa.

Tampoco cuentan con una misión, visión y valores corporativos que identifiquen formalmente la actividad y rumbo de la droguería, es decir, su razón de ser. La propietaria no tiene claro a dónde quiere llegar, por lo tanto, su organización nunca ha establecido metas, objetivos, políticas y normas que regulen todos sus procesos.

Por otra parte, la administradora y propietaria de Servidescuento Uno expresa que su organización ha crecido con el paso del tiempo, a pesar de no contar con un control interno que ha generado una desorganización financiera, además un desconocimiento de las entradas y salidas de la empresa, pero gracias a su conocimiento y experiencia en el sector farmacéutico, de forma empírica ha logrado mantener su droguería con el paso del tiempo en el mercado local. En la Tabla 12 se presentan las fortalezas y debilidades de factores internos en el área de administración de la droguería.

Tabla 12.

Fortaleza y Debilidades de la Administración

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS									
ADMINISTRACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Falta de la administración estratégica				X				X	
No cuentan con misión, visión ni valores corporativos.					X			X	
No se han establecido objetivos, metas, políticas y estrategias.				X				X	

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

9.1.2 Marketing

La droguería Servidescuento Uno es una organización cuya actividad económica es el comercio al por menor de productos farmacéuticos, medicinales, artículos de belleza, artículos para el hogar y artículos de salud. Se encuentra ubicada en el Municipio de Puerto Tejada, Cauca, en uno de los sectores más comerciales; tiene en el mercado cerca de 4 años de trayectoria comercial, su segmentación de mercado es clara y definida al tener un único punto de atención.

Los precios de venta en la droguería son establecidos a partir de sus costos, más un margen de rentabilidad, en donde los proveedores establecen el costo y este debe cumplirse previamente, procuran manejar precios equilibrados, lo que hace referencia a precios no muy bajos ni muy costosos, por lo tanto, los productos deben tener los precios afines a la competencia.

En la actualidad Servidescuento Uno busca tener una mayor participación en el mercado, a través de la implementación de nuevas estrategias que le permitan un mejor posicionamiento en el mercado y la captación de nuevos clientes dentro del Municipio de Puerto Tejada, Cauca y sus alrededores.

La organización hasta la fecha no cuenta con ninguna investigación de mercado, que le permitiera identificar los gustos y preferencias de su público objetivo, lo que le ha dificultado poder satisfacer completamente las necesidades de los clientes en algunos productos y servicios.

La droguería, a pesar de tener una trayectoria en el mercado de más de 4 años, aún no cuenta con ninguna estrategia de promoción y publicidad, debido a que no tiene el personal adecuado que se encargue de diseñar y llevar a cabo dichas estrategias, además, sus recursos económicos son poco estables lo que genera una desorganización financiera. No obstante, la droguería se ha logrado sostener en el mercado con el paso del tiempo. En la Tabla 13 se presentan las fortalezas y debilidades en factores internos de marketing.

Tabla 13.*Fortalezas y Debilidades de Marketing*

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS									
MARKETING	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Segmentación del mercado		X						X	
Ubicación en punto estratégico	X							X	
Precios asequibles			X					X	
Investigación de mercados				X				X	
Estrategias de publicidad					X		X		

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

9.1.3. Finanzas y contabilidad

Las finanzas de la droguería Servidescuento Uno, provienen de las ventas diarias, es decir, que se “vive al día”, lo que se constituye en una causa de limitado crecimiento para la empresa, además de no contar con muchos proveedores, afectando de cierta manera las actividades de la organización, pese a ello, con el paso del tiempo la propietaria ha logrado ganarse la confianza de algunos proveedores, lo que le ha permitido obtener mercancía a crédito y en última medida se han realizado préstamos a entidades bancarias cuando la droguería ha pasado por crisis económicas.

La propietaria de Servidescuento Uno realizó la contabilidad de sus productos y servicios ofrecidos con la ayuda de su hija y sobrina en el año 2019, donde evidenció que su empresa se encontraba en quiebra debido a la mala administración y desde ese momento se vio en la obligación de llevar a cabo la contabilidad de su negocio mediante un inventario realizado en una base de datos de Excel, en la cual maneja todos los datos de los productos y servicios que ofrece. Por último, manejan la facturación manual, las cuales se encuentran debidamente

ordenadas y guardadas en carpetas A-Z para poder llevar la contabilidad y las finanzas de la droguería de forma empírica en la base de datos.

La rentabilidad de la droguería es afectada, ya que los proveedores son distribuidores, es decir, intermediarios y no fabricantes, lo cual se puede considerar una desventaja debido a que se incrementa el valor de los productos, sin embargo, son proveedores reconocidos y tienen respaldo empresarial lo que permite brindar productos de calidad. En la Tabla 14 se presentan las fortalezas y debilidades de factores internos en el área de contabilidad.

Tabla 14.

Fortalezas y Debilidades Finanzas y Contabilidad

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS									
FINANZAS Y CONTABILIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Las finanzas provienen de las ventas del día a día					X			X	
Pocos proveedores				X			X		
La contabilidad se maneja de forma empírica				X				X	
La rentabilidad es afectada por los intermediarios					X		X		

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

9.1.4 Producción y procesos

La droguería Servidescuento Uno brinda una atención al cliente de lunes a sábado de 8:00 am a 7:00 pm, domingos y festivos de 8:00 am a 3:00 pm, cuenta con la infraestructura adecuada y exigida en la resolución 10911 de 1992 que regula el funcionamiento de las droguerías.

Los procesos de la droguería son:

1. Proceso de selección de medicamentos y dispositivos médicos: consiste en adquirir los medicamentos y dispositivos médicos que han sido incluidos en el plan de compras o faltantes de la droguería con el fin de tenerlos disponibles para la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.
2. Proceso de adquisición de medicamentos y dispositivos médicos: describe la manera que se adquiere los medicamentos genéricos, comerciales y los diferentes dispositivos médicos, a través de solicitud de pedido por vía telefónica, email o contacto directo del laboratorio.
3. Proceso de recepción administrativa: esta permite evidenciar el cumplimiento del proveedor con las especificaciones que fueron pactadas, comparando orden de compra y factura.
4. Proceso de recepción técnica: es el ingreso y la inspección de la mercancía donde se observa el embalaje, que esté bien sellada, la rotulación, envase, tapa e impresión.
5. Proceso de almacenamiento: es el que garantiza el cuidado y la conservación de las especificaciones técnicas impuestas por cada uno de los fabricantes de los medicamentos y dispositivos médicos.
6. Proceso de dispensación: es la entrega de uno o más medicamentos y dispositivos médicos a un paciente; y la información sobre el uso adecuado realizada por la dirección técnica o el auxiliar de farmacia.

En la Tabla 15 se presentan las fortalezas y debilidades de factores internos en el área de producción y procesos de la droguería.

Tabla 15.*Fortalezas y Debilidades, Producción y Procesos*

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS									
PRODUCCIÓN Y PROCESOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Horario de atención extendido			X				X		
Proceso de selección de medicamentos y dispositivos médicos	X							X	
Proceso de adquisición	X						X		
Proceso de recepción administrativa		X					X		
Proceso de recepción técnica	X						X		
Proceso de almacenamiento		X							X
Proceso de dispensación	X						X		

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

9.1.5 Sistemas de información general

La información de la droguería es manejada a través de herramientas de Microsoft office como Excel, correo electrónico, uso de redes sociales como WhatsApp y llamadas telefónicas, facilitando así la comunicación entre la propietaria, colaboradores y proveedores.

Como se mencionó anteriormente en la droguería Servidescuento Uno, la información contable se maneja a través de la facturación manual, la cual es guardada ordenadamente en carpetas físicas y con una copia en la base de datos en Excel. Por ende, se puede identificar que, en la organización, la información se maneja de manera empírica y, por lo tanto, no está completamente segura afectando la toma de decisiones. Finalmente, se recomienda el acceso a un paquete o software especializado en llevar la contabilidad y un buen control para la droguería. En la Tabla 16 se presentan las fortalezas y debilidades de factores internos en el área de sistemas de información general.

Tabla 16.*Fortalezas y Debilidades Sistemas de Información General*

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS									
SISTEMA DE INFORMACIÓN GENERAL	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
Variables	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Falta de un software especializado						X		X	
Organización de la documentación físicamente y en bases de datos					X		X		
Poca seguridad en la información					X			X	

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

10. ANÁLISIS DOFA

10.1 Evaluación de factores externos- EFE

De acuerdo con David (2013) la matriz EFE “permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p. 8). Para la ejecución de la valoración de cada oportunidad y amenaza, el autor estableció la siguiente calificación:

1. La respuesta es deficiente
2. La respuesta es promedio
3. La respuesta es por encima del promedio
4. La respuesta es superior

A continuación, la Tabla 17 presenta la evaluación de los factores externos EFE, la cual es la herramienta encargada de analizar las oportunidades y amenazas en el contexto externo de la organización, en la cual para dar el peso final se tomó en cuenta la percepción de la propietaria.

Tabla 17.*Matriz de Evaluaciones EFE*

MATRIZ DE EVALUACIONES DE FACTORES EXTERNOS - EFE			
OPORTUNIDADES	PESO DECIMAL	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Tasa de ocupación	0,05	2	0,10
PIB (Producto Interno Bruto)	0,06	3	0,18
Población total	0,04	2	0,08
Educación	0,05	3	0,15
Poca cobertura en los medicamentos dados por el Sistema de Salud	0,06	4	0,24
Las tecnologías de la información y comunicación	0,06	3	0,18
Los cambios tecnológicos	0,05	2	0,10
El internet y el comercio electrónico	0,07	3	0,21
Resolución 1403 del 2007	0,06	3	0,18
Resolución 10911 de 1992	0,05	3	0,15
Resolución 1478 del 2006	0,05	2	0,10
AMENAZAS	PESO DECIMAL	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Problemas estructurales y de gobernabilidad (Región)	0,03	2	0,06
Problemas de violencia y seguridad	0,05	3	0,15
Política farmacéutica nacional	0,03	2	0,06
Tasa de interés	0,04	2	0,08
Tipo de cambio	0,05	3	0,15
Inflación	0,06	3	0,18
Tratado de libre comercio (TLC)	0,05	2	0,10
Cambio climático	0,04	2	0,08
Ley 2155 del 2021	0,05	2	0,10
	1,00		2,63

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

10.2 Evaluación de factores internos- EFI

De acuerdo con David (2013) la matriz EFI “es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica, esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa” (p. 122).

Para llevar a cabo la valoración de cada fortaleza y debilidad, el autor establece la siguiente calificación:

1. Debilidad importante.
2. Debilidad menor.
3. Fortaleza menor.
4. Fortaleza importante.

A continuación, Tabla 18 presenta la evaluación de los factores internos EFI, la cual es la herramienta encargada de analizar las fortalezas y debilidades en el contexto interno de la organización; para llevar a cabo dicha evaluación se consultó y se tuvo en cuenta la percepción de la propietaria de la droguería, la auxiliar de farmacia, y se contrastó con la percepción de stackholders como: proveedores, clientes y clientes/comunidad.

Tabla 18.*Matriz de Evaluaciones EFI*

MATRIZ DE EVALUACIONES DE FACTORES INTERNOS - EFI			
FORTALEZAS	PESO DECIMAL	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Segmentación del mercado	0,04	3	0,12
Ubicación en punto estratégico	0,04	3	0,12
Precios asequibles	0,05	4	0,20
Acceso a fuentes de financiación, relación con bancos y proveedores	0,04	3	0,12
Conocimiento y experiencia del propietario en el sector farmacéutico	0,06	4	0,24
Horario de atención extendido	0,04	3	0,12
Adecuación física locativa	0,06	3	0,18
Trazabilidad y garantía en los productos	0,09	3	0,27
DEBILIDADES	PESO DECIMAL	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Falta de administración estratégica	0,06	1	0,06
No cuenta con misión, visión ni valores corporativos	0,05	1	0,05
Ausencia de un marketing estratégico (investigación de mercados, publicidad)	0,05	1	0,05
Las ganancias provienen de las ventas diarias	0,04	2	0,08
La contabilidad se maneja de forma empírica en una base de datos manual	0,05	2	0,10
Falta de software especializado en el manejo de datos contables, inventarios, etc.	0,04	2	0,08
Poca seguridad en la información	0,05	1	0,05
La rentabilidad es afectada por los intermediarios	0,04	1	0,04
Organización de documentación física y en base de datos	0,04	2	0,08
No se han establecido objetivos, metas, políticas y estrategias.	0,06	1	0,06
No cuenta con estrategias de publicidad	0,05	2	0,10
Pocos proveedores	0,05	1	0,05
	1		2,17

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

10.3 Matriz del análisis externo e interno

En la Tabla 19 se presenta la matriz DOFA teniendo en cuenta tanto los análisis externos e interno de Servidescuento Uno.

Tabla 19.

Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
A N A L I S I S E X T E R N O	1. Comportamiento de variables económicas como el crecimiento del PIB y el aumento de la empleabilidad. 2. Vacíos en la cobertura del sistema de salud con relación al suministro de los medicamentos. 3. El uso de las tecnologías de la información y comunicación (El internet y el comercio electrónico). Los cambios tecnológicos. 4. La normatividad existente en cuanto a la organización de las empresas de servicios farmacéuticos. 5. Acceso a formación en talento humano especializado en los servicios de salud y farmacéuticos.	1. Presencia de conflictos en el territorio asociados a la violencia e inseguridad en el Municipio de Puerto Tejada. 2. Los TLC Tratado de libre comercio, donde afectan el sector farmacéutico nacional, la Ley 2155 del 2021, el incremento de impuestos. 3. Aumento en la inflación. 4. Incremento de las tasas de interés del mercado 5. Fluctuaciones en el tipo de cambio. 6. El Cambio climático.
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
A N A L I S I S I N T E R N O	1. Ubicación en un punto estratégico en el Municipio. 2. Experiencia y tiempo que lleva en funcionamiento la droguería. 3. Acceso a fuentes de financiación, relación con bancos y proveedores. 4. Proceso de selección, adquisición, recepción técnica, almacenamiento y dispensación. 5. Trazabilidad y garantía en los productos. 6. Una política de precios, los cuales son asequibles al público.	1. Falta de administración estratégica. 2. Bajo portafolio de productos debido a la falta de proveedores. 3. Ausencia de marketing estratégico. 4. Falta de Software especializado para el manejo de la información contable, inventarios, etc. 5. La rentabilidad es afectada por los intermediarios.

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

10.4 Estrategias de la matriz DOFA

A partir de la información obtenida de las matrices E.F.I. y E.FE. Y del análisis de DOFA, se presenta la Tabla 20 en la cual se desarrollarán estrategias cruzadas con la finalidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades para así minimizar las amenazas y debilidades. Del cruce de las mismas surgen estrategias que se mencionan a continuación.

Tabla 20.

Estrategias a partir de la matriz DOFA

Estrategias FO	Estrategias DO
F1-F6-O3 Incrementar las ventas a través de los domicilios o ventas en línea, aprovechando el fácil acceso a la droguería, lo cual facilitará obtener nuevos clientes y fortalecerá la imagen de la empresa en el Municipio. F3-O2 Desarrollar créditos y financiación con proveedores para así obtener una actividad productiva sin necesidad de perder liquidez, manteniendo mayor disposición de medicamentos de consumo masivo y alta rotación que son suministrados en el POS, de esta forma beneficiar y satisfacer las necesidades de los clientes, logrando aumentar el volumen de ventas. F4-O4-O5 Programar en el año capacitaciones periódicas de la normatividad vigente, servicios farmacéuticos y/o actualizaciones que se presenten por parte de la secretaría de salud al talento humano de la droguería y así dar cumplimiento al manual de proceso y procedimientos. F5-F2-O1 Beneficiarse de la experiencia y el tiempo en el sector farmacéutico, para identificar aquellos laboratorios que se destacan por la calidad en los medicamentos y de esta manera ampliar el portafolio de productos genéricos.	D2-D5-O2 Crear alianzas con nuevos proveedores con el propósito de ampliar el portafolio de productos de la droguería y mejorar la rentabilidad y de esta manera poder brindar a los clientes los medicamentos que no se tienen disponibles en el POS y además los que no cubre el mismo. D1-O4-O5 Aprovechar los beneficios que tiene la droguería de estar legalmente constituida para participar de las capacitaciones que ofrecen las entidades públicas y así mejorar sus procesos de acuerdo a la normatividad existente. D3-O3 Establecer una estrategia publicitaria y de penetración del mercado mediante el uso de las herramientas tecnológicas, ofreciendo atención personalizada que permita una comunicación directa con los usuarios y lograr una fidelización de los clientes. D4-O1 Aprovechar la capacidad productiva del sector, para obtener un software pos venta que permita ahorrar costos y tiempos en los procesos de gestión de inventarios y al mismo tiempo disponer de todos los productos necesarios que requiere la empresa, obteniendo una mayor diversificación de productos como estrategia de ventas para la variación en los ingresos de las personas.

Estrategias FA	Estrategias DA
F1-F6-A1 Beneficiarse de los precios y visibilidad de la ubicación de la droguería, como un sector confiable, de fácil acceso tanto para los empleados, clientes y proveedores, de manera que brindará un reconocimiento positivo a la organización. (confiable, seguro) F3-A2-A4 Beneficiarse del acceso a financiación con proveedores pactando acuerdos de pagos flexibles para obtener mayor rentabilidad en los productos mediante grandes compras, que permita aumentar la capacidad de respuesta y poder de negociación con clientes, pero con un óptimo control de inventarios. F2-F5-A6 Aprovechando la experiencia en ofrecer productos de calidad, incursionar en el mediano plazo en la obtención de una certificación de calidad, dónde se pueda implementar el registro y seguimiento de diferentes productos, procesos y temperatura para hacerle frente a posibles afectaciones del cambio climático. F4-A3-A5 Establecer una estrategia de mercadeo para evitar la acumulación o la adquisición de productos que están siendo afectados en el porcentaje de rentabilidad debido a los altos costos y volatilidad en la tasa de cambio.	D1-D4-A1 Definir e identificar qué tipo de sistema de software Postventa, le es favorable a la droguería para el manejo de la información (gestión de la información y del conocimiento) de manera que le permita obtener un seguimiento a los procesos y control; además de facilitar la toma de decisiones. D2-D5-A2 Identificar proveedores que sean fabricantes y/o mayoristas, con el fin de evitar intermediarios, lo cual hace que el producto incremente su valor y así obtener precio de costo y ofrecer productos asequibles para los clientes. D3-A3 Investigar sobre cambios climáticos y saber cuáles son las novedades que pueden afectar la salud de las personas, para planificar una inversión de los productos que puedan combatir estas novedades, como estrategia de venta, organizando un sistema de publicidad y marketing atractivo para los usuarios.

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

11.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

11.1 MISIÓN

Servidescuento Uno es una droguería dedicada a la comercialización de medicamentos, artículos para el cuidado y aseo personal, en donde se brindan servicios complementarios, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes mediante la prestación de un excelente servicio, enfocado en garantizar estándares de calidad, eficiencia y competitividad, que permitan asegurar el crecimiento sostenido y rentable de Servidescuento Uno para el bienestar de los empleados y la comunidad.

11.2 VISIÓN

Para el 2024 ser una droguería líder y reconocida a nivel local, por brindar los mejores productos y servicios de calidad, con precios asequibles, obteniendo así, un alto grado de satisfacción del cliente, con responsabilidad y compromiso, orientándonos a una atención personalizada y en continua búsqueda de los productos que se adecuen a las necesidades de los clientes, ofreciendo siempre la mejor calidad y bienestar a la comunidad.

11.3 VALORES

Puntualidad: estar a tiempo para cumplir nuestros compromisos en los plazos establecidos con nuestros clientes, proveedores, empleados y entidades gubernamentales.

Trabajo en equipo: aprovechar las capacidades de nuestros empleados para fortalecer y minimizar nuestras debilidades en el logro de la misión institucional, trabajando sinérgicamente.

Perseverancia: mantener al equipo en constante esfuerzo, compromiso y actitud para alcanzar las metas establecidas.

Compromiso: capacidad del equipo de trabajo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo, con profesionalismo, responsabilidad y lealtad, colocando el mayor esfuerzo para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Responsabilidad social: comercializamos productos de laboratorios debidamente reconocidos a fin de que nuestro cliente final, siempre reciba un producto con estándares de calidad.

11.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de las estrategias que se determinaron en la matriz DOFA, en la misión y visión que fueron propuestas para la droguería, se realizó la identificación de los objetivos estratégicos y formulación de estrategias para que Servidescuento Uno pueda obtener un mejoramiento en la organización.

11.4.1 Objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera

Obtener un incremento en el volumen de ventas en un 10% anual, por medio de alianzas con nuevos proveedores, obteniendo mayor cobertura de medicamentos y de esta manera incrementar la lealtad de los clientes y un crecimiento sostenible en la organización.

11.4.2 Objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente

Fortalecer la imagen de la droguería en el mercado local, mediante herramientas de marketing estratégico como campañas publicitarias, página web, redes sociales, etc. ofreciendo productos de alta calidad con precios asequibles, que cumplan con las expectativas y necesidades de los clientes; por medio de proveedores comprometidos, que cuenten con un buen reconocimiento por la calidad en los productos.

11.4.3 Objetivos estratégicos desde la perspectiva procesos internos

Fortalecer la dirección y gestión administrativa, a través de la estructuración de roles, al mismo tiempo implementar un sistema contable y manejo de inventarios para obtener información organizada y precisa del estado financiero de la droguería.

11.4.4 Objetivos estratégicos desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Mejorar la calidad de atención de la droguería, promoviendo la capacitación de los empleados, de manera que pueda generar un valor agregado a la empresa, asegurando así la competitividad, mejoramiento continuo y crecimiento tanto a nivel personal como profesional.

11.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

11.5.1 Estrategias de penetración de mercado

- **Precios más bajos:** crear alianzas y estrategias con proveedores directos que permita la ampliación del portafolio de productos, con el fin de ofertar productos que se puedan

vender a menor precio, donde los clientes prefieran a Servidescuento Uno y no a la competencia, buscando así mayor volumen de venta.

- **Venta cruzada:** añadir, a modo de promoción, un producto complementario al que el cliente está adquiriendo; en el cual las personas podrían complementar su compra con otros productos que les ayuden a satisfacer sus necesidades de una manera óptima.
- **Promoción intensiva:** se relaciona con la publicidad, esta puede realizarse a través de campañas publicitarias físicas o digitales, página web o por redes sociales; donde a través de descuentos, se logre obtener un reconocimiento y una imagen positiva de la droguería.

11.5.1 Estrategias de desarrollo de productos y servicios

Implementar nuevos medios de pago como datafono y un punto de pago, permitiendo así satisfacer aún más las necesidades de los clientes, logrando que las personas prefieran asistir al establecimiento, facilitando varios servicios que puedan requerir en un solo lugar. Además, se pueden integrar nuevas categorías de productos como lo son los artículos de belleza y cuidado capilar, los cuales son de alta rotación, beneficiando así a Servidescuento Uno.

11.5.2 Estrategias de diferenciación

- Generar confianza entre los consumidores, al mejorar los tiempos de atención al cliente, adaptándolo a sus necesidades. Además de la implementación de un sistema de manejo adecuado de peticiones, quejas y reclamos, de lo cual se puedan derivar acciones encaminadas a mejorar y llevar a cabo acciones de mejora del servicio al cliente de forma oportuna.

- Fortalecer el servicio al cliente a través de la capacitación de los colaboradores (Auxiliares de Farmacia y Administrador), garantizando el servicio, la confiabilidad y la seguridad, para los usuarios, con el fin de fidelizarlos.

11.5.3 Estrategias de calidad

Desarrollar el proceso de recepción técnica sistematizada entre la droguería, el centro de comercialización y los proveedores, que permita obtener información del producto (lote, fecha de vencimiento y registro sanitario, INVIMA) garantizando su trazabilidad, además de llevar un estricto control y manejo de rotación de productos, para disminuir las pérdidas por imperfecciones y productos vencidos. Dicho control debe contar con una regularidad de monitoreo en los productos donde se articule la parte de ventas, compras y suministros.

Mejorar las instalaciones, dotación y mantenimiento, garantizando el cumplimiento de la normatividad aplicada al servicio farmacéutico y desarrollar un procedimiento de embalaje técnico que permita mejorar la presentación y entrega adecuada de los productos.

11.5.4 Estrategias de focalización

Identificar alianzas estratégicas que se puedan establecer acuerdos sobre la comercialización de productos o medicamentos previamente seleccionados. Reflejando una posibilidad de trabajar, en forma conjunta, con entidades como centros médicos, droguerías o alianzas con médicos que puedan recetar medicamentos específicos caracterizados por una marca, permitiendo fortalecer la capacidad para aumentar la participación y beneficio colectivo.

Enfocarse en el segmento de los medicamentos que están dentro del plan obligatorio de salud contributivo o subsidiado, en el cual se puede fortalecer y posicionar la droguería, por lo que

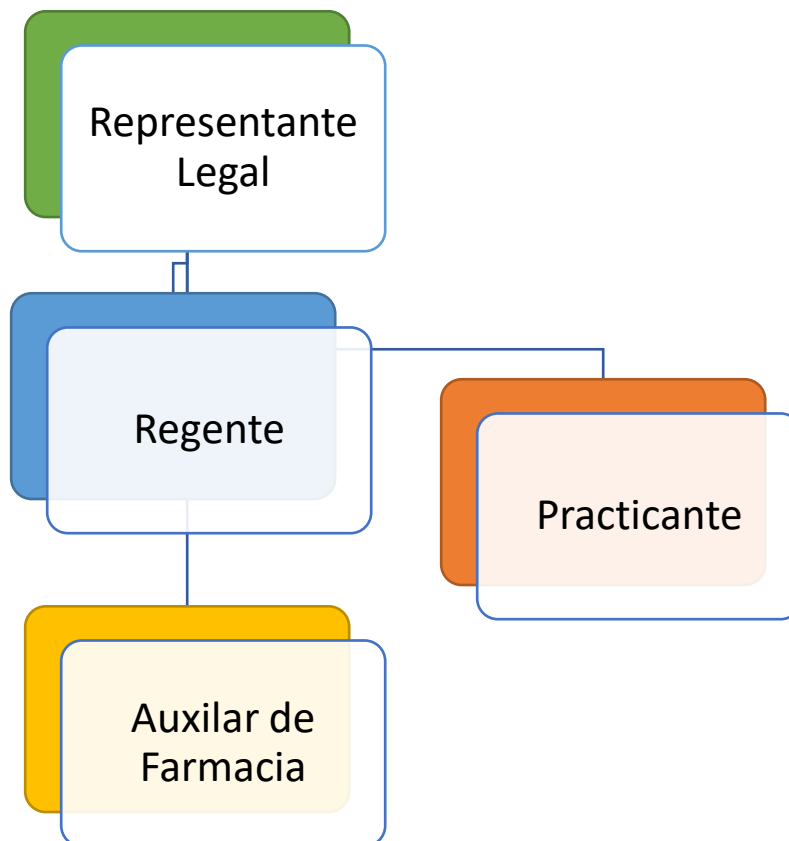
es fundamental lograr responder principalmente a las necesidades de sus clientes para generar lealtad y fidelización.

11.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la Figura 25 se presenta la estructura organizacional de la droguería Servidescuento Uno.

Figura 25.

Estructura organizacional



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

12. PLAN DE ACCIÓN

El presente plan de acción formulado para la droguería Servidescuento Uno, se desarrolla de la siguiente manera. Se propone la misión con la cual se identifican las estrategias, los objetivos e indicadores organizados desde cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos y finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Se parte de la misión como objetivo macro, luego se plantean los objetivos estratégicos por cada perspectiva y a su vez por cada objetivo estratégico se plantean unas estrategias, las actividades con periodos establecidos y posterior a esto, se plantea el indicador encargado de medir el cumplimiento de cada actividad, la meta que se espera cumplir, el presupuesto requerido y los responsables de su ejecución. En la Tabla 21 se presenta el plan de acción desde la perspectiva financiera.

Tabla 21.

Plan de acción Perspectiva Financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA	INDICADOR	META	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
PERSPECTIVA FINANCIERA							
Aumentar un 10% el volumen de ventas para generar mayores ingresos	Incrementar las ventas a través de los domicilios	Establecer el canal de comunicación sea por WhatsApp o Facebook, delimitar la zona de entrega y empaque	Mensual	#de domicilios solicitados en el mes /Total de domicilios realizados	5% de ventas diarias a domicilios	\$ 800.000	Regente /Domiciliario
		Disponer de medios de pagos como transferencias bancarias	Anual	Pagos por transferencias /Total de pagos recibidos	Uso del servicio de un 5% mensuales	\$ 50.000	Regente
	Incrementar la facturación con nuevos clientes	Generar descuentos, ofertas y promociones con fecha fija	Mensual	Productos con descuentos /Total de productos ofertados	Ofrecer descuentos del 10% total en compra para atraer nuevos clientes cada mes	\$ 300.000	Regente /Auxiliar
		Realizar una base datos, que permita el monitoreo de ingreso de nuevos clientes	Mensual	Clientes nuevos /Total clientes	Obtener un 5% de nuevos clientes mensual	\$ 100.000	Regente /Auxiliar

	Ampliar el portafolio de productos	Crear alianzas con nuevos proveedores	Anual	Productos nuevos vendidos /Total de productos	Expansión de productos en un 40% para el 2022	\$ 5.000.000	Regente

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

En la Tabla 22 se presenta el plan de acción desde la perspectiva del cliente.

Tabla 22.

Plan de acción Perspectiva del Cliente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA	INDICADOR	META	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
PERSPECTIVA DEL CLIENTE							
Penetración del mercado y fortalecimiento de la imagen de la droguería en el mercado local.	Formular estrategias de marketing para la droguería	Crear una página web en Facebook de la droguería	Mensual	Clientes abordados / Clientes proyectados	Alcanzar a más de 1.000 personas para promover la imagen de la droguería en el 2022	\$ 250.000	Asesor de publicidad /Representante legal
			Mensual				

		Definir el slogan de la droguería para la campaña publicitaria					
		Realizar el lanzamiento de la campaña publicitaria	Trimestral			\$ 300.000	
	Renovar la infraestructura física de la Droguería	Adecuación de locaciones (compra de vitrinas, muebles, lámparas, estanterías, etc.)	Anual	Inversiones ejecutadas /inversiones planificadas	Mejorar el 80% de la infraestructura entre el 2022-2023	\$ 8.000.000	Representante legal /Asesor

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

En la Tabla 23 se presenta el plan de acción desde la perspectiva de procesos internos.

Tabla 23.

Plan de acción Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA	INDICADOR	META	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							
Fortalecer la dirección y gestión administrativa de la droguería.	Diseñar la estructura de roles	Desarrollar el manual de perfil de cargos y herramientas de control (formato)	Mensual	El manual desarrollado acorde con la empresa	Tener el 90% del manual de perfil de cargos desarrollado a diciembre de 2022	\$ 80.000	Representante Legal
		Establecer la evaluación del desempeño	Mensual	Evaluaciones positivas/ Evaluaciones realizadas	Realizar 2 evaluaciones en el año 2022	\$ 50.000	Representante Legal
		Socializar y compartir la misión, visión, objetivos y valores corporativos; y que al mismo tiempo estén visibles tanto para los empleados como para los clientes	Semestral	Horas capacitación /Horas Labor	Lograr capacitar 100% de los trabajadores e implementar el direccionamiento estratégico para el año 2022	\$ 80.000	Regente
Fortalecer la dirección y gestión administrativa de la droguería.	Obtener información precisa y detallada del estado financiero	Adquirir el sistema contable Balacot Software & Web Developme, que permita realizar seguimiento y control a los estados financieros	Mensual	La generación de reportes de ganancias y hojas de balance de manera efectiva	Para finales del 2022 contar con información precisa, pertinente y actualizada del estado financiero	\$ 2.000.000	Representante Legal
	Optimizar los costos en mercancía	Identificar nuevos proveedores que sean fabricantes y/o mayoristas, que permitan disminuir el costo de la mercancía	Anual	# nuevos proveedores aliados /# de proveedores contactados	Obtener mínimo 3 nuevos proveedores directos con plazo de pago a (60 días), para el 2022	\$ 120.000	Regente

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

En la

Tabla 24 se presenta el plan de acción desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 24.

Plan de acción desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA	INDICADOR	META	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
Mejorar la calidad de atención de servicio al cliente de la droguería	Desarrollar un protocolo de atención al cliente	Diseñar el manual de proceso de buenas prácticas de atención de servicio al cliente y establecer el proceso de atención a PQRS e implementar un buzón de sugerencias	Mensual	Diseño del manual de protocolo de atención al cliente	Diseñar, establecer y socializar el protocolo de atención de servicio al cliente, que deben seguir los empleados para el 2022	\$ 200.000	Regente
				# de PQRS resueltas / # de PQRS solicitadas	100% de PQRS resueltas en el año 2022		
	Capacitar al personal	Realizar una encuesta para medir la satisfacción del cliente	Semestral	# Clientes satisfechos / Total Clientes consultados	Incrementar y mejorar el 80% la satisfacción del cliente, el 50% para el 2022 y 30% para el 2023	\$ 120.000	Regente /Auxiliar
		Diseñar e implementar plan de capacitación	Trimestral	# de capacitaciones ejecutadas / #de capacitaciones programas	Programar 4 capacitaciones en el año/ Capacitar al 100% del personal para el año 2022	\$ 600.000	Regente

		Diseñar plan de incentivos económicos y no económicos para los empleados	Mensual	# de planes de incentivos realizados / Total de planes de incentivos presupuestados	Mejorar el 90% del desempeño de los empleados en el 2022	\$ 200.000	Representante Legal
Ampliar los medios de pago	Integrar nuevos servicios y métodos de pago	Pagos Online (Transferencias o pagos electrónicos), promocionar y evaluar el impacto de los nuevos servicios	Trimestral	# de pagos electrónicos o por transacciones /# de pagos en efectivo	Ampliar los medios de pago un 80%, para el 2022 un 40% y para el 2023 un 40%	\$ 400.000	Regente /Auxiliar

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

En la Figura 26 se ilustra el flujo de caja de la droguería Servidescuento Uno.

Figura 26.

Flujo de caja

CUENTAS	SUBCUENTAS	FLUJO DE CAJA (PESOS)											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial	Caja	\$ 8.000.000	\$ 3.500.000	\$ 3.350.000	\$ 3.200.000	\$ 3.030.000	\$ 2.860.000	\$ 2.740.000	\$ 2.640.000	\$ 2.710.000	\$ 2.910.000	\$ 3.100.000	\$ 3.340.000
Ingresos (P * Q)	Ventas de contado	\$ 6.500.000	\$ 6.550.000	\$ 6.650.000	\$ 6.780.000	\$ 6.850.000	\$ 6.980.000	\$ 7.200.000	\$ 7.450.000	\$ 7.600.000	\$ 7.680.000	\$ 7.750.000	\$ 7.950.000
	Otros ingresos	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Total Ingresos		\$ 15.000.000	\$ 10.550.000	\$ 10.500.000	\$ 10.480.000	\$ 10.380.000	\$ 10.340.000	\$ 10.440.000	\$ 10.590.000	\$ 10.810.000	\$ 11.090.000	\$ 11.350.000	\$ 11.790.000
Compras	Compras de montaje	\$ 3.000.000											
	Equipo de computación	\$ 1.500.000											
Salarios	Gastos de Nomina	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000
Servicios	Gastos de arrendamientos/servicios	\$ 620.000	\$ 620.000	\$ 620.000	\$ 620.000	\$ 620.000	\$ 620.000	\$ 620.000	\$ 620.000	\$ 620.000	\$ 620.000	\$ 620.000	\$ 620.000
	Internet	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
	Otros gastos	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Creditos	Creditos bancarios	\$ 310.000	\$ 310.000	\$ 310.000	\$ 310.000	\$ 310.000	\$ 310.000	\$ 310.000	\$ 310.000	\$ 310.000	\$ 310.000	\$ 310.000	\$ 310.000
Proveedores	Pago a Proveedores	\$ 2.800.000	\$ 3.000.000	\$ 3.100.000	\$ 3.250.000	\$ 3.320.000	\$ 3.400.000	\$ 3.600.000	\$ 3.680.000	\$ 3.700.000	\$ 3.790.000	\$ 3.810.000	\$ 3.850.000
Total Egresos		\$ 11.500.000	\$ 7.200.000	\$ 7.300.000	\$ 7.450.000	\$ 7.520.000	\$ 7.600.000	\$ 7.800.000	\$ 7.880.000	\$ 7.900.000	\$ 7.990.000	\$ 8.010.000	\$ 8.050.000
Saldo Final	(Ingresos - Egresos)	\$ 3.500.000	\$ 3.350.000	\$ 3.200.000	\$ 3.030.000	\$ 2.860.000	\$ 2.740.000	\$ 2.640.000	\$ 2.710.000	\$ 2.910.000	\$ 3.100.000	\$ 3.340.000	\$ 3.740.000

Fuente: Datos generados por la Droguería Servidescuento Uno.

13.PRESUPUESTO TOTAL

En la Tabla 25 se presenta el presupuesto total del plan de acción para la Droguería Servidescuento Uno.

Tabla 25.

Presupuesto Total del Plan de Acción

DESCRIPCIÓN	COSTO 2022	COSTOS 2023	COSTOS 2024
PERSPECTIVA FINANCIERA	\$ 6.250.000	\$ 450.000	\$ 450.000
PERSPECTIVA CLIENTE	\$ 8.550.000	\$ 300.000	\$ 300.000
PERSPECTIVA, PROCESOS INTERNOS	\$ 2.430.000	\$ 550.000	\$ 550.000
PERSPECTIVA, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	\$ 1.520.000	\$ 1.120.000	\$ 1.120.000
TOTAL	\$ 18.750.000	\$ 2.420.000	\$ 2.420.000
TOTAL PRESUPUESTO			\$ 23.590.000

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

El presupuesto total está estimado para la implementación de las estrategias durante los 3 períodos propuestos, (2022,2023 y 2024).

Finalmente, la propuesta para la droguería Servidescuento Uno, es la implementación de las estrategias sugeridas en el plan de acción, para que en un plazo de dos años pueda obtener un retorno de la inversión.

14.PROYECCIÓN DE VENTAS

En la Tabla 26 se ilustra la proyección de venta del 10% para los próximos periodos.

Tabla 26.

Proyección de Ventas

Proyección de venta del 10% 2022-2023-2024				
Mes	Ventas 2021	Ventas 2022	Ventas 2023	Ventas 2024
1	\$ 15.000.000	\$ 16.500.000	\$ 18.150.000	\$ 19.965.000
2	\$ 10.550.000	\$ 11.605.000	\$ 12.765.500	\$ 14.042.050
3	\$ 10.500.000	\$ 11.550.000	\$ 12.705.000	\$ 13.975.500
4	\$ 10.480.000	\$ 11.528.000	\$ 12.680.800	\$ 13.948.880
5	\$ 10.380.000	\$ 11.418.000	\$ 12.559.800	\$ 13.815.780
6	\$ 10.340.000	\$ 11.374.000	\$ 12.511.400	\$ 13.762.540
7	\$ 10.440.000	\$ 11.484.000	\$ 12.632.400	\$ 13.895.640
8	\$ 10.590.000	\$ 11.649.000	\$ 12.813.900	\$ 14.095.290
9	\$ 10.810.000	\$ 11.891.000	\$ 13.080.100	\$ 14.388.110
10	\$ 11.090.000	\$ 12.199.000	\$ 13.418.900	\$ 14.760.790
11	\$ 11.350.000	\$ 12.485.000	\$ 13.733.500	\$ 15.106.850
12	\$ 11.790.000	\$ 12.969.000	\$ 14.265.900	\$ 15.692.490
Total de ventas	\$ 133.320.000	\$ 146.652.000	\$ 161.317.200	\$ 177.448.920

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación.

De acuerdo con la proyección de ventas, se tiene en cuenta la situación actual de la droguería, por ende, se hace una estimación para el año 2022 de un aumento en ventas de (10%), por lo que se espera que para el año 2023 también se logre obtener un aumento de las ventas en un (10%). Para calcular dicha proyección se estima que los costos de mercancía varían y por ende hay que tener en cuenta que la proyección puede variar de acuerdo a la inflación, al producto interno bruto, impuestos y tasas de cambio que se puedan presentar durante los años siguientes. Finalmente, se estima que, si los datos de la proyección se mantienen, la droguería podría obtener un retorno de la inversión, el cual es de (\$23.590.000) en el segundo año.

15. CONCLUSIONES

A partir del análisis de los factores externos de la empresa y por medio de los resultados arrojados por la matriz EFE, se observa que existen mayores oportunidades que amenazas, por consiguiente, se puede decir que el ambiente externo presenta factores que influyen altamente en el desarrollo de la droguería, por otra parte, se logra evidenciar que Servidescuento Uno no aprovecha apropiadamente sus oportunidades y por ende ha limitado su crecimiento.

De acuerdo con el diagnóstico de la situación interna de la droguería, se observa que en la organización se presentan algunas debilidades como la falta de planeación, un sistema contable, estrategias de marketing y la falta de un direccionamiento estratégico, por otra parte, se debe resaltar que la empresa cuenta con muy buenas fortalezas que le pueden permitir contrarrestar las debilidades y así lograr plantear metas y objetivo claros para mejorar su crecimiento y posicionamiento.

De acuerdo con el análisis del sector farmacéutico se logró evidenciar el crecimiento del sector a raíz de la pandemia, lo que generó desarrollo económico y oportunidad de empleo, además dicho sector ocupa una parte importante del mercado y posee una posición estable, por lo que su tendencia al crecimiento marca una oportunidad para ampliar la oferta que brinda la droguería.

Para el análisis de la competencia se realizó un Benchmarking que evidencia que Servidescuento Uno tiene poco desarrollo en estrategias de marketing, por ende, posee una competencia directa a nivel local por parte de Droguerías Olímpica, Drogas la Rebaja y Darsalud. La droguería Servidescuento Uno, debe crear estrategias para fortalecer sus

factores claves de éxito como la publicidad, modalidades de pago, servicio al cliente y portafolio de productos, con el fin de obtener un mayor nivel de competitividad en el mercado.

De acuerdo con el direccionamiento estratégico que se formuló, se propone una visión, misión y valores, que logran identificar la droguería, además de objetivos, estrategias y finalmente se establece una estructura organizacional acorde con las necesidades de la droguería, con el propósito de mejorar cada uno de los procesos de la organización.

Finalmente, se formuló un plan de acción, considerando los resultados obtenidos en los diagnósticos, se establecieron objetivos y estrategias que buscan aprovechar las oportunidades del sector farmacéutico, mejorar las debilidades internas de la organización, minimizar las amenazas y fortalecer aquellos factores que contribuyen al mejoramiento de Servidescuento Uno.

16. RECOMENDACIONES

Es importante que Servidescuento Uno considere las oportunidades que se lograron evidenciar en el análisis externo, lo anterior le permitirá enfrentar aquellas amenazas que en su entorno se encuentran presentes y que de cierta manera afectan altamente a la organización. Por lo tanto, se debe tener en cuenta variables como las TIC que ayudan a la automatización de procesos, el internet y el comercio electrónico. Lo que se puede traducir en estímulo para las ventas y de esta manera, se puede obtener un mayor crecimiento para la organización.

Se recomienda desde el análisis interno aprovechar el uso de las tecnologías para adquirir y usar de manera completa un sistema contable, para obtener resultados concretos de las operaciones de la droguería, beneficiarse de la experiencia en el sector para ampliar el portafolio, realizar alianzas con nuevos proveedores y determinar cuáles estrategias podrían implementar para enfrentar sus debilidades y aprovechar al máximo sus fortalezas.

Se sugiere aprovechar el crecimiento del sector farmacéutico, dado que el aumento de la oferta de medicamentos es cada día mayor, por consiguiente, facilitará que la droguería amplíe su portafolio de productos, logré disponer de mayor mercancía y variedad de laboratorios, por ende, será un estímulo de las ventas que generaran mejores utilidades para droguería.

A partir del estudio del Benchmarking, se recomienda crear estrategias para fortalecer los factores claves de éxito como la publicidad, las modalidades de pagos, el servicio al cliente y el portafolio de productos, de además brindará a la droguería el poder incrementar el nivel de ventas y garantizar un mayor avance en el mercado. Por ello, es necesario aprovechar la atención al cliente y la localización estratégica en la cual se encuentra la empresa y al mismo tiempo fortalecer el vínculo con los clientes.

Servidescuento Uno necesita la implementación de un direccionamiento estratégico, por ende, se sugiere que la propietaria evalúe los objetivos y estrategias planteadas en el trabajo de investigación, puesto que ayudará a que la droguería llegue a una mejor posición dentro del sector a nivel local, aumentando su participación en el mercado, fortaleciendo su imagen, permanencia y sostenimiento en el tiempo.

Finalmente, se recomienda estudiar el plan de acción planteado y propuesto, que tiene como propósito obtener una mejora en la organización; por ende, se recomienda validar y estudiar cada uno de los objetivos, estrategias y actividades, para que Servidescuento Uno pueda evidenciar cambios positivos que le permitan obtener un mejoramiento desde lo financiero, la perspectiva de los clientes, el aprendizaje y los procesos internos, puesto que sería un proceso enriquecedor para la droguería.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Puerto Tejada. (14 de 10 de 2019). *Alcaldía de Puerto Tejada*. Obtenido de <https://www.puertotejada.gov.co/publicaciones/258/economia-e-indicadores/>
- Alcaldía Puerto Tejada. (05 de 12 de 2019). *Alcaldía Puerto Tejada*. Obtenido de <https://www.puertotejada.gov.co/publicaciones/257/geografia-y-ecologia/>
- Álvarez García , I. (2002). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa.
- ANDI. (2021). *CIFRAS SECTOR SALUD MERCADO FARMACEUTICO*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/CIFRAS%20SECTOR%20FARMA%20-%20CA%CC%81MARA.FARMA-ANDI.2020-2021-Mayo.pdf>
- Ansoff, I. (1997). Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. En *Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial* (págs. 13-20). Estados Unidos: Delaware, Usa: Addison-Wesley, 1997.
- Banco de la República. (02 de Noviembre de 2021). *Banrep*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>
- Barrado , J. (12 de 07 de 2021). Medicamentos y Calor. *CINFASALUD*. Recuperado el 2021 de 11 de 19, de <https://cinfasalud.cinfa.com/p/medicamentos-y-calor/>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). (O. Fernández Palma, Ed.) Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Betancourt, B. (2007). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Poemia. Obtenido de <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/130462>
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*. Cali: Editorial Escuela Nacional del Deporte.
- Blank, L. (2002). *La Administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico*. (U. d. Valle, Ed.) Cali: Tercera Edición.

- Caneo, M. (2021). En el sector de las farmacéuticas tuvo un incremento significativo, pues pasó de tener 45 empresas en 2019 a 55 en el último año. *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/las-1000-empresas-mas-grandes-de-2020/las-empresas-farmaceuticas-mas-grandes-y-que-mas-vendieron-en-2020-3187887#:~:text=En%20medio%20de%20la%20crisis,el%20trabajo%20de%2042.486%20personas.>
- Castillo, V. (2016). *Biblioteca Digital - Dirección de Sistemas de Informática y Comunicación*. Obtenido de <file:///C:/Users/57317/Downloads/CASTILLO%20RONCAL,%20Victor%20Hugo..pdf>
- Cedaltrabajo. (2017). *(Informe SIA # 25) Los TLC y la salud*. Recuperado el 25 de 11 de 2021, de <https://cedetrabajo.org/informe-8-la-crisis-en-la-salud-y-los-medicamentos/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Septima Edición ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica - Fundamentos de Aplicaciones*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Colombia Productiva - Planes de Negocio. (2017). *Colombia productiva*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/sectoriales/publicaciones-farmaceuticos/plan-de-negocios-para-la-industria-farmaceutica-20/principales-tendencias-globales-analisis-de-caso-y>
- Comisión Nacional de Precios de Medicamentos . (2019). *Por la cual se establece una nueva metodología para la regulación de precios de medicamentos, y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/MET/proyecto-circular-nueva-metodologia-regulacion-precios-medicamentos-otras-disposiciones.pdf>

- Computerworld. (29 de 08 de 2011). Las farmacias apuestan por las TIC para mejorar su gestión. *Computerworld Edición Digital*. Obtenido de <https://www.computerworld.es/tendencias/las-farmacias-apuestan-por-las-tic-para-mejorar-su-gestion>
- Congreso de la República. (14 de 9 de 2021). *dapre*. Recuperado el 7 de 10 de 2021, de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202155%20DEL%2014%20DE%20SEPTIEMBRE%20DE%202021.pdf>
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cujar, E. (2019). *Colombia Productiva*. Obtenido de Colombia Productiva: <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/farmaceuticos>
- DANE. (2021). *Boletín Técnico Índice de Precios del Consumidor (IPC)*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_ago21.pdf
- DANE. (2021). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto(PIB) II trimestre 2021*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim21_producio_n_y_gasto.pdf
- DANE. (2021). *Reporte del mercado laboral para Bogotá y Colombia Septiembre 2021*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Mercado-laboral/Reporte-del-mercado-laboral-para-Bogota-y-Colombia-Septiembre-2021>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimaprimera Edición ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de Mexico: Pearson Educacion. Obtenido de

file:///C:/Users/57317/Desktop/Semestre%20%2310/Accesoria%20de%20tesis/tesis/Libros/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf

David, F. (2013). *Concepto de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico: Pearson Educación. Obtenido de file:///C:/Users/57317/Desktop/Semestre%20%2310/Accesoria%20de%20tesis/tesis/Libros/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf

Diaz, K. (2001). *Tesis Digitales UNMSM 2001*. Obtenido de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/diaz_gy/Cap4.PDF

Drucker , P. (2007). *La práctica de la gestión*. EE.UU.: M. Belbin. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=pry6XLvL02QC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Fernández, C. (2020). *Avances Plan de Negocios del Sector Farmacéutico*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/4%20Camilo%20Fernandez%20de%20Soto.pdf>

Findeter. (2021). *Estudio del Sector de las Tecnologías y Comunicaciones (TICS)*. Repositorio Findeter. Obtenido de <https://repositorio.findeter.gov.co/bitstream/handle/123456789/9701/%282%29%20ESTUDIO%20SECTORIAL%20TICS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, A. (2002). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=8PQn0-uLuHwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=frank&f=false

Gaumet, D. (2017). *Elaboración de Plan Estratégico Para la Farmacia "MC 24"*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16425/GAUMET%20DAVID.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez, A. (2019). *Direccionamiento Estratégico para la empresa FARMAGÓMEZ de la ciudad de Bucaramanga*. Bucaramanga, Colombia. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/8523?locale-attribute=en>

- Gómez, U. A., y Betancourt, B. (2012). *Caracterización del sector de las Mipymes de Sevilla y Caicedonia. Identificación de las prácticas organizacionales predominantes*. Programa editorial de la Universidad del Valle.
- Gordon, G. (1986). Does strategic planning improve company performance. *Science Direct*, 16 - 17. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630186902268>
- Harrison, J., y John, C. (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. COPYRIGHT Ediciones Paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=9grRlwjQJ4MC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Quinta Edición ed.). México D.F.: The McGraw-Hill. Obtenido de <https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Hidalgo, A. (10 de Enero de 2021). *España, Exportaciones e Inversión*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/ficha-sector-farmaceutico-colombia-2021-doc2021876498.html?idPais=CO>
- Invima. (14 de 05 de 2007). *RESOLUCIÓN NÚMERO 1403 DE 2007*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/documents/20143/453029/Resoluci%C3%B3n+1403+de+2007.pdf/6b2e1ce1-bb34-e17f-03ef-34e35c126949>
- Jackson, S. E. (2012). *Five secrets to success in business strategy*. Chicago: Journal of Business Strategy.
- La República. (17 de 08 de 2021). Producto Interno Bruto de Colombia Creció 17,6% en el Segundo Trimestre de 2021. Recuperado el 12 de 11 de 2021, de <https://www.larepublica.co/economia/producto-interno-bruto-de-colombia-crecio-176-en-el-segundo-trimestre-de-2021-3218221>

- Logyca. (16 de 03 de 2021). Obtenido de <https://logyca.com/la-renovacion-del-sector-farmaceutico/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Mincomercio. (10 de 11 de 2021). *Mincomercio*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos/perfiles-economicos-por->
- Mintzberg, H. (1998). Safari de la Estrategia. En M. Henry, *Safari de la Estrategia* (págs. 14-37). Ediciones Granica S.A. Obtenido de [file:///C:/Users/57317/Downloads/SAFARI%20A%20LA%20ESTRATEGIA%20-%20CAP%2001%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/57317/Downloads/SAFARI%20A%20LA%20ESTRATEGIA%20-%20CAP%2001%20(2).pdf)
- Mintzberg, H., y Waters, J. (1982). *Estrategia de seguimiento en una empresa emprendedora*. Academy Of Management Journal. Obtenido de <https://paperzz.com/doc/9247765/mintzberg--h.-and-waters--j.-a.-1982.-tracking-strategy-i...>
- Mora, M. (2019). Formulación e implementación de un plan estratégico para la empresa de familia Droguería Mora Salud de Bogotá. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3215&context=administracion_de_empresas
- Muñoz, M., y Pachón, M. (2021). COVID en Colombia: Una crisis de gobernabilidad y de respuesta. *Revista de Ciencia y Política*, 296. Obtenido de <http://ojs.uc.cl/index.php/rcp/article/view/40651>
- Palacios, L. (2016). Dirección Estratégica. ECOE Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=7K5JDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Portafolio. (26 de 02 de 2021). Población de Colombia. Recuperado el 10 de 11 de 2021, de <https://www.portafolio.co/internacional/poblacion-de-colombia-cuantos-habitantes-tiene-colombia-2021-549547>

- Ruiz , M. (2019). Plan estratégico de mercadeo para la Droguería salud Drogas Santa Rosa de Cabal- Risaralda. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/26944/Mmruizr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salinas, P., y Cárdenas, M. (2009). *Metodós de Investigación Social*. Quito Ecuador: Quipus CIESPAL. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/55366.pdf>
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo Norma. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=bqPzq_LvWOQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Schendel, D., y Hatten, K. (1972). *Política empresarial o gestión estratégica: una perspectiva más amplia para una disciplina emergente*. USA: Paper presented at Academy of Management.
- Semana. (2020). La crisis de la confianza en Colombia. *Revista semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/pais/articulo/como-afecta-la-crisis-de-la-confianza/281884/>
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá, Colombia: Legis Editores S. A.
- Shihab, A. (2018). Así funciona la industria farmacéutica en Colombia. *Todo es ciencia*. Obtenido de <https://todoesciencia.minciencias.gov.co/farmaceuticas-1>
- Sierra, M. (2020). *Goconqr.com*. Obtenido de Goconqr.com: <https://www.goconqr.com/es/slide/4736670/influencia-de-las-tics-en-regencia-de-farmacia>
- Sistema de Estadísticas Territoriales . (2020). *Sistema de Estadísticas Territoriales* . Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/19573>
- Vásquez, J., Gómez, K., y Rodríguez, S. (08 de 2010). *Regulación en el mercado farmacéutico colombiano* . (R. d. Sociales, Ed.) Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016298002.pdf>
- Vergara , C., Fontalvo, J., y Maza, F. (12 de 2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas*. Obtenido de <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1325>

ANEXOS

Anexos 1. Definición de instrumentos: Entrevista semiestructurada. Propietaria

Direccionamiento Estratégico para la droguería Servidescuento Uno en el Municipio de Puerto Tejada en el Periodo 2022-2024.

Apreciada empresaria, la presente entrevista tiene como objetivo identificar su percepción para formular el direccionamiento estratégico para la droguería Servidescuento Uno en el Municipio de Puerto Tejada-Cauca, en el período 2022-2024, la información que proporcionará derivada de su experiencia como empresaria; los datos serán tratados solo con fines académicos y no comerciales y de forma exclusiva para el presente trabajo de investigación, por la cual solicitamos su aporte y disposición para responder las siguientes preguntas.

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____ **Año de creación de la empresa** _____

Ciudad: _____

Edad: _____ **Sexo:** _____

Dirección: _____ **Teléfono:** _____

Nivel educativo: Bachillerato __ Técnico __ Tecnólogo__ Profesional__

PREGUNTAS

1. ¿Conoce usted que es un direccionamiento estratégico? Y qué beneficios cree usted que le puede traer en su droguería.
2. ¿Ha llegado a preguntarse para donde va y a dónde quiere llegar con su negocio?

3. Si se llegara a implementar el direccionamiento estratégico, ¿De quién es la responsabilidad de llevarlo a cabo, ejercerlo y controlarlo dentro de la droguería?
4. ¿La Droguería Servidescuento Uno maneja algún sistema contable o control de inventarios?
5. ¿Es importante para usted manejar un sistema de la información de la droguería? Y ¿Por qué?
6. ¿Cómo considera usted la ubicación comercial de la droguería?
7. ¿Cree usted que las instalaciones internas de la droguería están bien ubicadas en cuanto a la dispensación?
8. ¿La empresa tiene especificados los cargos y funciones que se emplean dentro de la droguería?
9. ¿La Droguería cuenta con una misión, visión y valores corporativos establecidos?
10. ¿La Droguería cuenta con manuales de procesos?
11. ¿Qué tipo de habilidades y recursos tiene la competencia que usted considera se podrían aprovechar mediante el uso de alianzas estratégicas?
12. ¿cuál es la propuesta de valor de la empresa?
13. ¿Qué tipo de controles utiliza la empresa para medir el cumplimiento de los objetivos?
14. ¿Cuáles son las debilidades más relevantes de la empresa?

Anexos 2. Definición de instrumento: Entrevista semiestructurada. Auxiliar de farmacia

Direccionamiento Estratégico para la droguería Servidescuento Uno en el Municipio de Puerto Tejada en el Periodo 2022-2024

La presente entrevista tiene como objetivo identificar su percepción para formular el direccionamiento estratégico para la droguería Servidescuento Uno en el Municipio de Puerto Tejada-Cauca, en el período 2022-2024, los datos serán tratados solo con fines académicos por la cual solicitamos su aporte y disposición para responder las siguientes preguntas.

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____ **Ciudad:** _____

Edad: _____ **Sexo:** _____

Dirección: _____ **Teléfono:** _____

Nivel educativo: Bachillerato __ Técnico __ Tecnólogo __ Profesional__

1. ¿Cuánto tiempo tiene vinculado a la organización?
2. ¿Cuál es el tiempo que tiene en el Cargo?
3. ¿Cómo se asignan las funciones a los empleados?
4. ¿Qué tan relevante es para usted la definición y aplicación de la estructura organizacional?
5. ¿Qué tipo de hábitos usted reconoce dentro de la organización que le ayuden a ser altamente efectiva y cuáles considera que le pueden afectar negativamente?
6. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa?
7. ¿Cuáles son las debilidades más relevantes de la empresa?
8. ¿Cuáles son las ventajas que tiene la empresa que la distinguen de sus competidores?

9. ¿Qué tipo de habilidades y recursos usted puede resaltar que posee la empresa que lo colocan en una mejor posición en el mercado?
10. ¿Cuáles son los escenarios que la gerencia utiliza para la toma de decisiones donde usted participa?

Anexos 3. Definición de instrumento: Encuesta

Direccionamiento Estratégico para la droguería Servidescuento Uno en el Municipio de Puerto Tejada en el Periodo 2022-2024

La presente encuesta tiene como objetivo identificar su percepción para formular el direccionamiento estratégico para la droguería Servidescuento Uno en el Municipio de Puerto Tejada-Cauca, en el período 2022-2024, los datos serán tratados solo con fines académicos por la cual solicitamos su aporte y disposición para responder las siguientes preguntas.

Rol con la droguería:

a. Proveedor		b. Clientes		c. Clientes / Comunidad	
---------------------	--	--------------------	--	--------------------------------	--

Nombre del encuestado (opcional): _____

(Aplica solo para Proveedor) Nombre de la Empresa que representa:

Edad: _____ **Sexo:** _____

Dirección (opcional): _____ **Teléfono (opcional):** _____

Nivel educativo: Bachillerato __ Técnico __ Tecnólogo __ Profesional _____

No.	Pregunta	Fortaleza Baja	Fortaleza Alta	Debilidad Baja	Debilidad Alta
De la pregunta 1 a 3 aplica solo para proveedores					
1.	Considera que la experiencia de la propietaria en el sector farmacéutico es				
2.	Como Proveedor, ¿cómo considera que se cumplen las fechas de entrega de la mercancía?				
3.	¿Cómo considera usted que la Droguería da cumplimiento a los pagos en las fechas establecidas?				
De la pregunta 4 a 11 aplica para Proveedores / Clientes					
4.	¿Considera que la droguería cuenta con la experiencia y el conocimiento necesario para brindar una buena atención?				
5.	¿Cómo considera la ubicación de la droguería en el Municipio?				
6.	¿Cómo considera el horario de atención al cliente en la droguería?				
7.	Según su experiencia el portafolio de productos de Servidescuento Uno es:				
8.	¿Cómo considera las formas de pago que ofrece la droguería?				
9.	¿Considera usted importante que la droguería cuente con: misión, visión ni valores corporativos?				
10.	Para usted las estrategias de marketing que maneja Servidescuento Uno son:				
11.	Cómo considera el manejo de facturación que lleva la droguería				
De la pregunta a 12 a 14 aplica Clientes / Comunidad					
12.	¿Cómo considera la calidad de los productos?				
13.	Considera usted que los precios que ofrece la droguería son:				
14.	¿Cómo considera la atención al cliente en Servidescuento Uno?				

Anexos 4. Tabulación encuesta

								1. Debilidad importante. 2. Debilidad menor. 3. Fortaleza menor. 4. Fortaleza Importante.													
								Cumplimiento Proveedores	Cumplimiento Droguería	Alianzas Proveedores	Conocimiento Experiencia	Ubicación	Horario	Portafolio Variedad	Formas pago	Misión, Visión	Marketing Droguería	Facturación	Calidad Productos	Precios	Atención al Cliente
								4	4	4	4	3	3	3	2	1	1	1	4	4	4
N° de Encuesta	Nombre	Rol	Rol	Edad	Edad	Sexo	Nivel Educativo	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1	Jhoanny Rodriguez	Proveedor	A	32	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	0	0	0
2	Jeison Guiro	Proveedor	A	45	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	1	0	0	0
3	Eduardo Rengijo	Proveedor	A	35	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	2	2	1	1	0	0	0
4	Yenni Rodriguez	Proveedor	A	38	2	1	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1	1	1	0	0	0
5	Carlos Zapata	Cliente	B	35	2	2	4	0	0	0	4	4	3	3	2	1	1	1	4	4	4
6	Juan Manuel	Cliente	B	20	1	2	1	0	0	0	4	4	2	2	2	2	1	1	4	3	3
7	Javier Martinez	Cliente	B	21	1	2	3	0	0	0	3	3	4	3	3	1	1	1	4	4	4
8	Geraldin Ortiz	Cliente	B	29	1	1	2	0	0	0	4	2	2	2	3	1	1	1	4	4	4
9	Jhoana Corrales	Cliente	B	46	2	1	3	0	0	0	4	3	3	2	1	1	1	2	4	4	4
10	Andrea Villamizar	Cliente	B	44	2	1	4	0	0	0	4	3	4	4	3	1	1	1	4	4	4
11	Paula Torres	Cliente	B	33	2	1	3	0	0	0	4	4	4	4	2	1	1	1	3	3	3

12	Michel Montenegro	Ciente	B	19	1	1	2	0	0	0	3	3	3	3	2	1	1	1	4	4	4
13	Nicolas Paez	Ciente	B	20	1	2	1	0	0	0	3	4	3	3	2	1	1	1	4	3	3
14	Sandra Moreno	Ciente	B	52	3	1	1	0	0	0	4	3	3	4	2	2	2	1	4	3	4
15	Edilia Carabali	Ciente	B	55	3	1	1	0	0	0	3	4	4	4	2	1	1	1	4	4	4
16	Victoria Mejia	Ciente	B	25	1	1	2	0	0	0	4	4	2	3	2	2	2	2	4	3	4
17	Brenda Mera	Ciente	B	28	1	1	1	0	0	0	4	4	3	2	2	1	2	2	4	4	3
18	Deivy Solarte	Ciente	B	31	2	2	2	0	0	0	4	3	3	3	2	1	1	1	4	4	3
19	Kelly Montaña	Ciente	B	25	1	1	2	0	0	0	4	1	2	2	3	1	1	1	4	4	4
20	Victor Labio	Ciente	B	30	2	2	2	0	0	0	4	3	3	2	3	1	1	1	3	4	3
21	Liceth Lucumi	Ciente-Comunidad	C	37	2	1	2	0	0	0	4	4	3	4	2	1	1	1	3	3	4
22	Rosa Agudelo	Ciente-Comunidad	C	55	3	1	3	0	0	0	4	3	2	2	2	1	1	1	3	4	3
23	Maribel Carabali	Ciente-Comunidad	C	40	2	1	2	0	0	0	4	4	3	2	2	1	1	1	3	3	3
24	Dayana Ordoñez	Ciente-Comunidad	C	29	1	1	3	0	0	0	3	3	3	2	2	1	1	1	3	3	3
25	Pilar Tobar	Ciente-Comunidad	C	47	3	1	2	0	0	0	4	3	4	3	2	2	1	1	4	4	4
26	Adiela Martinez	Ciente-Comunidad	C	64	3	1	1	0	0	0	4	4	4	3	2	2	2	2	4	4	4
27	Estiven Perez	Ciente-Comunidad	C	25	1	2	3	0	0	0	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	4
28	James Nuñez	Ciente-Comunidad	C	41	2	2	3	0	0	0	3	2	2	2	2	1	2	1	4	4	4
29	Ailin Estrada	Ciente-Comunidad	C	38	2	1	3	0	0	0	4	3	4	3	2	1	1	1	4	3	4
30	Elizabeth Chara	Ciente-Comunidad	C	47	3	1	2	0	0	0	4	2	2	2	2	1	1	1	4	4	4
31	Manuel Conzales	Ciente-Comunidad	C	31	2	2	4	0	0	0	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4
32	Andres Moreno	Ciente-Comunidad	C	18	1	2	1	0	0	0	4	4	4	3	2	1	1	1	3	3	3
33	Leidy Cobo	Ciente-Comunidad	C	34	2	1	2	0	0	0	3	4	3	2	2	1	1	1	4	4	4
34	Ramiro Estrada	Ciente-Comunidad	C	57	3	2	1	0	0	0	4	3	2	3	3	1	1	1	4	3	4
							PROMEDIO	4	4	4	4	3	3	3	2	1	1	1	4	4	4
							DESV EST	1,3	1,2	1,2	0,4	0,8	0,7	0,7	0,5	0,4	0,4	0,4	1,3	1,3	1,3