



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, Junio 15 del 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Samary Diaz Tovar, con C.C. No.55.160.793,

Aldo Darío Hernández Daza, con C.C. No. 1.075.313.759

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado: Planeación Estratégica de Clinifarma S.A.S para el año 2023-2026

presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de Especialistas de Alta Gerencia;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE: Aldo Darío Hernández Daza

EL AUTOR/ESTUDIANTE: Samary Diaz Tovar

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS**



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

Firma:

Firma:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Planeación Estratégica de Clinifarma S.A.S para el año 2023-2026

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Díaz Tovar	Samary
Hernández Daza	Aldo Darío

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista de Alta Gerencia

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización de Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2023

NÚMERO DE PÁGINAS: 51

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías ___ Grabaciones en discos ___ Ilustraciones en general Grabados ___ Láminas ___
Litografías ___ Mapas Música impresa ___ Planos ___ Retratos ___ Sin ilustraciones ___ Tablas o Cuadros

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:



MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Planeación	Plannig	6. Formulación	Formulation
2. Direccionamiento	Adreesing	7. Salud	Health
3. Estrategia	Strategy	8. Análisis	Analysis
4. Sostenibilidad	Sustainability	9. Objetivos	Goals
5. Procesos	Processes	10. Perspectiva	Perspective

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Esta investigación fue realizada para el desarrollo del direccionamiento estratégico de la Organización Logisitica Farmaceutoca Clinifarma S.A.S. En el proyecto se evidencio la necesidad latente de diseñar un plan estratégico, ya que la empresa no contaba con uno formalmente establecido. Con ayuda de entrevista y grupos focales, haciendo participe a todos los entes de la organización y con base en una lluvia de ideas se vio esta falencia, la cual, en la presente investigación se tomaron factores externos e internos de la actualidad, con el fin de prever mediante el análisis y el uso de la herramienta DOFA todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Se concluyo con que las hipótesis propuestas al principio de la investigación son ciertas y se resolvió la pregunta general la cual era: ¿cuál es el direccionamiento estratégico que necesita la empresa Clinifarma para su sostenibilidad y crecimiento?; Se desarrollaron estrategias y sus respectivos planes de acción y diferentes formatos para la evaluación y seguimiento de estos.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

This research was carried out for the development of the strategic direction of the Logistics Organization Farmaceutoca Clinifarma S.A.S. The project evidenced the latent need to design a strategic plan, since the company did not have one formally established. With the help of interviews and focus groups, involving all the entities of the organization and based on a brainstorming, this shortcoming was seen, which, in the present investigation, external



and internal factors of the present time were taken, in order to to anticipate through the analysis and use of the SWOT tool all the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the organization. It was concluded that the hypotheses proposed at the beginning of the investigation are true and the general question was resolved, which was: what is the strategic direction that the Clinifarma company needs for its sustainability and growth?; Strategies and their respective action plans and different formats for their evaluation and monitoring were developed.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma: _____

Planeación Estratégica de Clinifarma S.A.S. para el año 2023-2026

Samary Díaz Tovar – Aldo Darío Hernández Daza

Seminario de Investigación en Gerencia

Especialización en Alta Gerencia

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Surcolombiana

2023

Director/a: Ph.D. Álvaro Zapata Domínguez

Opción 2: Direccionamiento Estratégico

Índice

1. Capítulo I: Formulación del Problema.....	3
1.1. Justificación.....	5
1.2. Amplitud y delimitación.....	3
1.3. Preguntas de investigación	5
1.4. Hipótesis.....	4
1.5. Objetivos.....	5
2. Capítulo II: Marcos de Referencia.....	6
2.1. Revisión de la literatura sobre el tema y estado del arte	6
2.2. Marco teórico.....	8
2.3. Marco conceptual.....	12
2.4. Marco legal.....	14
2.5. Marco contextual de la investigación	16
3. Capítulo III: Metodología.....	17
3.1. Tipo de investigación.....	17
3.2. Técnicas de investigación.....	17
3.3. Validez de la investigación en sus seis (6) dimensiones cualitativas (cuantitativas)....	18
3.4. Metodología a seguir para alcanzar cada uno de los objetivos específicos.....	18
3.5. Procesamiento de la información.....	19
4. Capítulo IV: Resultados.....	19
4.1. Fase 1. Análisis Estratégico.....	21
4.2. Fase 2. Formulación Estratégica.....	29
4.3. Fase 3. Formulación de la Implantación Estratégica.....	33
Conclusiones.....	43
Referencias bibliográficas.....	44
Anexos.....	46
Anexo 1 Instrumentos de recolección de datos.....	46
Anexo 2 Listado de cargos a entrevistar.....	47
Anexo 3 Organigrama de la empresa.....	48
Anexo 4 Autorización de la empresa para realizar el estudio y utilizar los datos.....	49
Anexo 5 Hoja de vida de los investigadores.....	50

1. Formulación del Problema

1.1. Justificación

En la actualidad es esencial para las diferentes organizaciones adaptarse y dar respuesta efectiva a todos los cambios y riesgos generados por el entorno externo, lo que sin duda alguna, afecta directamente el entorno interno de cada organización; como consecuencia, los líderes que ocupan cargos de Alta Gerencia se ven en la necesidad de adquirir nuevo conocimiento, fortaleciendo así sus competencias personales y profesionales para garantizar el éxito y la excelencia organizacional de la empresa que dirigen.

Por otra parte, según Jama-Zambrano (2019) se evidencia una relación entre una correcta planeación estratégica y el éxito de las compañías, dado que, de no ser así, se obtendrían problemas de mayor seriedad y complejidad, aun cuando la empresa funcione correctamente a nivel interno, dando una especial relevancia a la toma de decisiones acertadas y oportunas para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

En concordancia de lo anterior, la Organización Logística Farmacéutica Clinifarma S.A.S. (quien de ahora en adelante será mencionada como Clinifarma), a través de su Alta Gerencia, ha considerado la necesidad de establecer un Direccionamiento Estratégico, puesto que no cuenta con una Planeación Estratégica formalmente establecida. Para lograrlo, se aprueba participar en la presente investigación, facilitando la información y los espacios para que especialistas en formación de Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana puedan diseñar la Planeación Estratégica de Clinifarma para el periodo 2023 - 2026.

Diseñar la Planeación Estratégica de Clinifarma, se convierte entonces, en una efectiva estrategia para impulsar el crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo, mejorando así su nivel de competitividad, de ahí la importancia que se realice esta investigación, que permitirá a la Alta Gerencia, visualizar y reflexionar sobre el impacto positivo que tendría en Clinifarma la decisión de implementar la Planeación Estratégica producto de la investigación realizada.

1.2. Amplitud y Delimitación

El marco teórico de la presente investigación se inicia con la perspectiva estratégica y sus 10 escuelas de pensamiento estratégico, según Mintzberg (1998) citado por Labarca (2008); de lo anterior se deriva el modelo de direccionamiento estratégico, según Zapata et al (2008) citado por

Instituto de Prospectiva, Universidad del Valle (2009), un aspecto particular de este modelo son las diferentes estrategias que conforman la dimensión de la formulación estratégica; dentro de ellas aparecen las tres perspectivas del crecimiento empresarial: la del ciclo de vida, la basada en recursos y la de motivación del espíritu empresarial; finalmente, se consideran las variables de cada una de las perspectivas anteriores.

La Planeación Estratégica es única para cada organización, en su contexto interno encontramos aspectos y variables propias del día a día, que requieren estrategias efectivas para alcanzar los objetivos y metas planteadas desde la Alta Gerencia, sin embargo, el diseño de la Planeación Estratégica se hace con base a unas fases establecidas, que son:

1. Análisis estratégico
2. Formulación estratégica
3. Implementación estratégica

En la primera fase, análisis estratégico, se incluyen los siguientes componentes: Historia de la organización, análisis del entorno, análisis del sector de actividad económica, análisis interno, análisis situacional integrado y análisis prospectivo.

En la segunda fase, formulación de la estrategia, se incluyen los componentes, proyecto organizacional y formulación de las estrategias (estrategias de crecimiento, de sostenibilidad, de productividad y de transformación digital).

En la tercera fase, formulación de la implementación estratégica, se incluyen los siguientes componentes: estructura organizacional, sistema de seguimiento y evaluación, plan de acción, plan de trabajo y presupuesto anual y plurianual.

Con relación al análisis del sector se inicia con el sistema de salud colombiano, continuando con la cadena de suministro y la logística farmacéutica, finalizando con el análisis de los principales competidores de Clinifarma que comercializan medicamentos, productos farmacéuticos, suministro de equipos biomédicos, dotación hospitalaria y otros productos de OTC.

Según los cambios políticos y de reformas al sector de la salud, dados por el actual presidente de Colombia, se podrían encaminar un cambio estratégico, debido a las implementaciones y nuevas normatividades que tiene la reforma, afectando el direccionamiento estratégico de este tipo de empresas.

Por último, se hará un análisis del contexto interno de la organización Clinifarma, se tendrán en cuenta aspectos como la misión, visión, valores, cultura y clima organizacional, organigrama, mapa de procesos, en resumen, se hará un análisis y comprensión de la empresa y de su contexto interno y externo, el cual será plasmado en una Matriz DOFA con enfoque prospectivo. El alcance de la investigación incluye todos los procesos y todo el personal, sin limitación alguna.

1.3. Preguntas de Investigación

La pregunta de Investigación es: ¿Cuál es el direccionamiento estratégico que necesita la empresa Clinifarma para su sostenibilidad y crecimiento?

Para ello la sistematización de la pregunta de investigación están dadas por los siguientes interrogantes:

¿Qué características de direccionamiento gerencial se debe implementar para diagnosticar las debilidades y amenazas identificadas en Clinifarma en el periodo 2023 - 2026?

¿Cuáles son las acciones estratégicas que se deben identificar para proyectar la empresa Clinifarma en el periodo 2023-2026?

¿Cómo implementar las acciones estratégicas de Clinifarma en el periodo 2023-2026?

1.4. Hipótesis

H1: La ausencia de análisis del contexto externo de la compañía y el no reconocimiento de las debilidades internas, dejan grandes vacíos en el direccionamiento estratégico aplicado, el cual a su vez se queda insuficiente por no realizar un análisis prospectivo.

H2: Clinifarma cuenta con un proyecto organizacional formal, se identifican acciones estratégicas que se implementan, pero no están clasificadas ni plasmadas en un documento, lo que dificulta hacer seguimiento y evaluación de la efectividad de dichas acciones.

H3: La formulación de la implantación estratégica que debe implementar Clinifarma en los años 2023-2026, garantizan el éxito y la excelencia organizacional, siendo el punto de partida para el diseño de la siguiente Planeación Estratégica, así mismo, contribuye al fortalecimiento de su Sistema Integrado de Gestión.

1.5. Objetivos

1.4.1. *Objetivo General*

Diseñar el direccionamiento estratégico de la Organización Logística Farmacéutica Clinifarma S.A.S. para el periodo comprendido del año 2023-2026.

1.4.2. *Objetivos específicos*

- Analizar estratégicamente el contexto interno y externo de Clinifarma.
- Formular acciones estratégicas para Clinifarma
- Establecer los diseños organizativos y los planes de acción y de trabajo aplicables en los años 2023 y 2026

2. Marco Conceptual

2.1. Revisión de la literatura sobre el tema y estado del arte

En la organización Clinifarma S.A.S. no se ha realizado ningún tipo de investigación académica, sin embargo, en la revisión de la literatura sobre Planeación Estratégica, encontramos que en la ciudad de Neiva se han realizado investigaciones relacionadas con el tema, a continuación, se relacionan dos que son consideradas por los autores las más cercana y relevantes a la presente investigación:

Fernández, C. en el año 2014 realizó una investigación titulada Formulación del Plan Estratégico para Coomotor Neiva periodo 2014 – 2018, en la cual se concluyó.

Se destaca que existen alrededor de 600 empresas prestadoras de servicio transporte terrestre de pasajeros. Así mismo, hay equilibrio entre empresas cooperativas y sociedades mercantiles. De otra parte hay un número discreto de grandes empresas que capturan un importante porcentaje del mercado. [...]

Del análisis del perfil sectorial y del cruce de las cinco fuerzas competitivas se concluye que el sector en general no resulta altamente atractivo para nuevos inversionistas, sin que esto

signifique que la probabilidad de ingreso de nuevos competidores no esté latente y crezca paulatinamente, especialmente en las capitales y municipios con fuerte presencia de actividades comerciales e industriales. [...]

En materia de estrategia competitiva, que debe orientar la empresa, debe generar ventajas mediante la diferenciación en calidad del servicio ofrecido y acceso a tecnología, con lo que debe apuntar a un crecimiento de su participación en el mercado, alcanzando la prestación en nuevos mercados (transporte escolar, turismo y especial) y garantizando su permanencia en los actualmente (servicios de lujo). [...]

El análisis de benchmarking competitivo permite concluir que Coomotor es fuerte frente a las otras empresas del sector en los pacto positivo, aunque menor, representa un gran potencial de oportunidades. [...]

Del análisis del perfil sectorial y del cruce de las cinco fuerzas competitivas se concluye que el sector en general resulta altamente atractivo para nuevos inversionistas, esto significa que la probabilidad de ingreso de nuevos competidores está latente y crezca paulatinamente, especialmente en las capitales y municipios con ciertas dinámicas económicas.

En materia de estrategia competitiva que debe orientar la empresa debe generar ventajas mediante la diferenciación en calidad del servicio ofrecido y acceso a tecnología, con lo que debe apuntar a un crecimiento de su participación en el mercado, alcanzando la prestación en nuevos mercados y garantizando su permanencia en los actualmente. [...]

Los gráficos muestran como Emcosalud frente a las otras entidades del sector, destacándose en los factores de Cobertura y Aliados internos. Igualmente es relativamente fuerte en el factor de Satisfacción del Cliente. Sus principales puntos de desventaja frente a las otras empresas están relacionados con Experiencia, Capacitación del Personal e Infraestructura. En cuanto a los demás factores conserva relación de igualdad con las otras empresas prestadoras de seguridad.

La grafica de valor sopesado muestra claramente cuales factores de éxito son claves, igualmente denota la posición de Mediláser, Saludcoop, Uros y Emcosalud como seguidores del líder.

Fruto del análisis DOFA, se concluye que existen múltiples opciones de combinación estratégica que posibilitan implementar estrategias para el posicionamiento y crecimiento de la empresa. (Polania, A. & Polania, A. 2013)

La investigación realizada en Emcosalud se convierte en un antecedente importante para la presente investigación, en primer lugar por tratarse de una empresa perteneciente al sector salud y en segundo lugar porque Emcosalud es un cliente de Clinifarma S.A.S., en las

conclusiones se visualiza que las estrategias efectivas que se deben implementar a través de la Planeación Estratégica son resultado de la combinación de estrategias establecidas para enfrentar los riesgos actuales y futuros con el fin de minimizar sus consecuencias.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Planeación Estratégica de la Organización

En los ambientes laborales, específicamente en la Alta Gerencia y en los mandos medios, se ha mencionado con insistencia y convicción que la Planeación Estratégica es la clave para que las organizaciones alcancen sus objetivos y tengan una mejora continua, al respecto Jama-Zambrano, V. R. (2019) menciona:

Una empresa logra la excelencia o el éxito, cuando el gerente con los integrantes de la dirección sean capaces de gestar la planificación estratégica, pero no solo ocuparse de su confección sino de su implementación y control, pues permite a los directivos hacer un plano de verificación de procesos para que los esfuerzos de mejora en estas empresas tengan éxitos, evidenciándose en su competitividad, por lo cual se hace necesario que la mayor parte de los integrantes de la organización estén alineados en un propósito común, formando parte de la visión, misión, valores, aunados a la estrategia organizacional clara y compartida. (pág. 52)

Sin duda alguna, la Planeación Estratégica es única para cada organización, no es una copia de otra empresa del sector o de un sector diferente, no es un documento estático, la Planeación Estratégica, es el resultado del análisis propio de cada organización, en su contexto interno encontramos aspectos y variables propias del día a día, que requieren estrategias efectivas para alcanzar los objetivos y metas planteadas desde la Alta Gerencia. El diseño de la Planeación Estratégica se hace con base a unas fases establecidas, que son:

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas. El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro. El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica (Castellanos, 2015 como se citó en Jama-Zambrano, V. R. 2019))

En otro orden de ideas, es necesario conocer aspectos relacionados con la estrategia, por

ejemplo, Alfred Chandler, definió la estrategia:

“la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de medios de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales metas (Villegas; 1995: 24 citado por Fernández, C. 2014).

Por otro lado, Kenneth Andrews, define la estrategia como: “el patrón de objetivos propósitos o metas, planes y políticas principales para alcanzar esas metas, expuestos en forma que definan en qué negocio está la compañía o va a estar, y el tipo de compañía que es o va a ser (David, 1997; 45 citado por Fernández, C. 2014)).

Así mismo, “la estrategia es el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas, destinados a hacer que la empresa alcance una posición competitiva, ventajosa en el entorno socioeconómico, donde la organización en cuestión se desenvuelve, y a mejorar la eficacia de la gestión”. Es el concepto que plantea Joan David, Grima Terre y Joaquín Tena Millán (David; 1997:4 citado por Fernández, C. 2014)”.

Vista desde otros enfoques, definen la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretenda integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización (Ibíd. citado por Fernández, C. 2014).

Desde esta perspectiva, Fred David, plantea que: “las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serian la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido (David; 1997: 11 citado por Fernández, C. 2014)”.

Las estrategias plasmadas en un documento de Planeación Estratégica, son diseñadas por la Alta Gerencia y su equipo de altos y medios mandos, quienes conocen muy bien la empresa y sus procesos, el mercado y los competidores, en términos generales conocen el entorno interno y externo en el que se encuentra la empresa, con este conocimiento y experiencia se logra establecer o plantear estrategias efectivas para enfrentar los nuevos retos organizacionales.

Ahora bien, las organizaciones para alcanzar el éxito organizacional deben hacer un análisis estructurado desde los puntos de vista interno y externo, así mismo, deben tratar de analizar y

cuestionar en varios escenarios su comportamiento, sus reacciones, qué hay que cambiar, cómo y cuándo, para realizar este análisis existe una herramienta práctica que ayuda a enfocar correctamente el análisis, y que se denomina DOFA. DOFA son las siglas de las expresiones Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Según Díaz, A. (2011), existe una estrecha relación entre el análisis DOFA y los objetivos estratégicos, al respecto menciona:

Para desarrollar la matriz DOFA será necesario seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto puedan ocasionar sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la organización. En la caracterización de dichos elementos se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que pueden favorecer, o poner en riesgo, el cumplimiento de la misión de la organización y, para su desarrollo, se recomienda la creación de un taller de expertos y desarrollar la técnica denominada tormenta de ideas (brainstorming).

Las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos a la organización, las fortalezas y las debilidades al ámbito interno; la correcta identificación de dichos factores permite la construcción de escenarios anticipados para rectificar las desviaciones de los objetivos de la empresa.

Para la confección de la matriz se seleccionan aquellos elementos que presentan mayor incidencia sobre los objetivos y se ordenan y enumeran comenzando por los que suponen mayor impacto.

Una vez identificados los cuatro elementos se procede a confeccionar la matriz de impactos DOFA donde se evalúa la intensidad de interacción entre los elementos externos e internos. Para ello se asigna un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto en la intercepción de las coordenadas que identifican cada elemento. El cuadrante de mayor puntuación define la situación en que se aprecia la empresa y las sumatorias por ejes identifican el impacto real de cada elemento.

Según el cuadrante que resulte con mayor puntuación, la matriz identifica cuatro alternativas conceptualmente distintas para la definición de la estrategia que, en la práctica, pueden superponerse:

- (1) El objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas) [...]
- (2) La segunda estrategia, DO (Debilidades vs. Oportunidades) [...]
- (3) La estrategia FA (Fortalezas vs. Amenazas) [...]

(4) La situación FO (Fortalezas vs. Oportunidades) [...] (Olivera, D., & Hernández, M. (2011)

De esta manera, se puede considerar que el Análisis DOFA evalúa una situación específica de la organización basada en los elementos externos e internos que coinciden en determinado instante de la vida de la organización, en este caso de Clinifarma S.A.S., Sin embargo, se debe tener en cuenta que los cambios constantes de los elementos evaluados conllevan a la necesidad de realizar periódicamente el análisis DOFA con el fin de ajustar la Planeación Estratégica para responder a la nueva situación del entorno y de la propia organización.

De acuerdo con los resultados de la matriz DOFA, se establece las estrategias con enfoque prospectivo que son las siglas de las palabras Corregir, Mantener, Afrontar y Explotar. Este análisis simplemente sugiere qué debemos hacer con los ítems de cada apartado del DOFA, correlacionando una a una las cuatro secciones principales con las cuatro acciones que propone. Por tanto, a las DEBILIDADES, responderemos con acciones que las corrijan (Corregir). Las FORTALEZAS, es claro que conviene mantenerlas (Mantener), o incluso mejorarlas. Las AMENAZAS deben ser afrontadas (Afrontar) para solucionarlas y, las OPORTUNIDADES inmediatamente las consideraremos como áreas de negocio susceptibles de explotación (Explotar)

2.3. Marco conceptual

Direccionamiento Estratégico: De acuerdo con Dess, G. y Lumpkin, G. (2003) se define el concepto de dirección estratégica como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. Para los autores, el punto clave y definitivo que diferencia a una empresa de otra, es su capacidad de tomar decisiones estratégicas que le permitan a la empresa tener una ventaja competitiva y comparativa en su sector. (Citado por Portilla Agudelo, N. 2016).

Planeación Estratégica: Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2017)

Misión organizacional: Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico. (Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2017)

Visión organizacional: Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un “llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización. (Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2017)

Diagnóstico estratégico externo: Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente externo que influyen en las organizaciones. (Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2017)

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. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios. (Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2017)

Definición de los objetivos: Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard; y otros trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff. Sea como fuere, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia. (Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2017)

Formulación de estrategias: La formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, 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. Por otra parte, Freeman considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir “puentes” entre ella y sus grupos de influencia (stakeholders) y él dice que las estrategias formuladas solo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos. (citado por Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2017)

Formalización del plan estratégico: El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Lo anterior exige que se abarquen todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo eso traducido por el gobierno corporativo, el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización. (Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2017)

Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica): Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito. (Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2017)

2.4. Marco legal

Ley 23/1962: Por la cual se reglamenta la profesión de Químico farmacéutico

Ley 47 de 1967: Por la cual se crea la Carrera Intermedia de Regente de Farmacia

Ley 8 de 1971: Por la cual se modifica la Ley 47 de 1967

Ley 212/1995: Por el cual se reglamenta la profesión de Químico farmacéutico.

Decreto 1950/1964: Por el cual se reglamenta la Ley 23 de 1962 sobre el ejercicio de la profesión de Químico Farmacéutico.

Decreto 2200/2005: Por el cual se reglamenta el servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones. Regula las actividades y/o procesos propios del servicio farmacéutico.

Ley 9 /1979: “Código Sanitario Nacional”

Decreto 2092/ 1986: Elaboración, envase o empaque, almacenamiento, transporte y expendio de Medicamentos, Cosméticos y Similares.

Decreto 677/1995: Se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, y otros.

Resolución 114/2004: Por la cual se reglamenta la información promocional o publicitaria de los medicamentos de venta sin prescripción facultativa o venta libre.

Resolución 0234/2005 de secretaria distrital de Salud: Por la cual se establece el procedimiento para el registro y anotación de que trata el numeral 1° del Acuerdo 145 de 2005 .Medicamentos de Venta bajo fórmula Médica

Decreto 3554/2004: Régimen de registro sanitario, vigilancia y control sanitario de los medicamentos homeopáticos para uso humano

Decreto 1737/2005: Se reglamenta la preparación, distribución, dispensación, comercialización, etiquetado, rotulado y empaque de los medicamentos homeopáticos magistrales y oficinales

Decreto 2092/ 1986: Elaboración, envase o empaque, almacenamiento, transporte y expendio de Medicamentos, Cosméticos y Similares.

Decreto 677/1995: Se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, y otros.

Decreto 337/1998: Disposiciones sobre recursos naturales utilizados en preparaciones farmacéuticas

Decreto 2266/2004: Se reglamentan los regímenes de registros sanitarios, y de vigilancia y control sanitario y publicidad de los productos fitoterapéuticos.

Decreto 3553/2004: Por el cual se modifica el Decreto 2266/2004.

Res 4320/2004: Se reglamenta la publicidad de los medicamentos y productos fitoterapéuticos de venta sin prescripción facultativa o de venta libre.

Decreto 219/1998: Se reglamentan parcialmente los regímenes sanitarios de control de calidad, de

vigilancia de los productos cosméticos.

Decisión 516: Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos.

Resolución 2003024596/2003: Se unifica el sistema de codificación de los productos cosméticos de acuerdo a la Decisión 516.

Resolución 243630/1999: Se acogen los conceptos relacionados con drogas blancas.

Decreto 3249 de 2006 Por el cual se reglamenta la fabricación, comercialización, envase, rotulado o etiquetado, régimen de registro sanitario, de control de calidad, de vigilancia sanitaria y control sanitario de los suplementos dietarios, se dictan otras disposiciones y se deroga el Decreto 3636 de 2005.

Resolución 11803 de 1998: Se someten a Control Sanitario algunos productos.

Resolución 434/2001: Se dictan normas para la evaluación e importación de tecnologías biomédicas, se define las de importación controlada y se dictan otras disposiciones.

Decreto 4725 de 2005: Por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano.

Resolución 1478/2006: 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 o cualquier otro producto que las contengan y sobre aquellas que son Monopolio del Estado.

Decreto 2676 de 2000: Se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares.

Decreto 1669 DE 2002: Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2676 de 2000.

Resolución 1164/2002: Por la cual se adopta el Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de los residuos hospitalarios y similares del Ministerio del Medio Ambiente y el Ministerio de Salud.

2.5. Marco contextual de la investigación

La investigación se llevara a cabo en las instalaciones de la Organización Logística Farmacéutica Clinifarma S.A.S., ubicadas en la Calle 33 sur No. 22-21 lote 2 manzana 3 ubicada en la zona industrial del sur, la propuesta de intervención también se realizara en las instalaciones de la

parte de la aplicación de una teoría general sobre la planeación estratégica al caso particular de la organización Clinifarma.

3.2. Técnicas de investigación

Se requiere una triangulación de métodos entre la entrevista en profundidad, grupos focales y el análisis de documentos. En las diferentes etapas del plan estratégico, para la recolección directa de información se emplearon las siguientes técnicas:

- **Entrevista en profundidad:** Por medio de esta técnica se permitió el análisis y comprensión de la situación que vive la organización Clinifarma, esta se aplicó en primera instancia a los Gerentes de cada proceso: Administrativo y Financiero; Talento Humano y SGSST; Comercial y Marketing y Gerente de Operaciones.

- **Grupos focales:** Dentro de la investigación se realizaron dos mesas de trabajo, la primera se llevó a cabo con Alta Gerencia, Gerencias de cada proceso, Jefe de Compras, Coordinador Regional de Ventas, Coordinador de Logística, Jefe de Compras, Contadora Junior y Regente de Farmacia. La segunda mesa se hizo con los trabajadores que no tienen personal a cargo Conductores, Asesores comerciales, Agentes call center y Asistente Administrativo. Los grupos focales se realizaron con el fin de recolectar opiniones y obtener un consenso en el análisis estratégico, se recolectó información clave que facilita el proceso de planeación estratégica.

Análisis de documentos: Corresponde a la información disponible en la organización relacionada con la Planeación Estratégica, encontrando un diagnóstico realizado anteriormente por la Alta Gerencia y el Equipo de Trabajo establecido para tal fin, con avances importantes, inconclusos e inconcluyente. Así mismo, se analizaron documentos, investigaciones y libros sobre temáticas a fines presentes en la web.

3.3. Validez de la investigación en sus seis (6) dimensiones cualitativas (cuantitativas)

Credibilidad o validez interna. Se utilizaron categorías descriptivas de bajo nivel de inferencia, es decir, lo más concretas y precisas posible, cercanas a la realidad observada, se solicitó la colaboración del 90% del personal que trabaja en la organización, confirmando la objetividad de la información que coincide o es consistente con lo que ven o dicen los sujetos de la investigación.

Transferibilidad o validez externa. Se incrementó la validez externa al identificar claramente los colaboradores de la empresa que participarían, se especificó el contexto físico, social e interpersonal en los que se recogen los datos y se precisaron los métodos de recolección de la

información y de su análisis.

Fiabilidad o fidelidad. En la investigación no se utiliza instrumentos de medición, la fiabilidad está basada en la planeación, objetividad y nada de improvisación.

Confirmación u objetividad. La construcción de nuevo conocimiento se hizo con base a los datos e informes obtenidos de la situación actual y real de la organización Clinifarma.

Integridad. La interpretación es realizada por la información veraz obtenida de los trabajadores de la organización, por la integridad aplicada en todas las etapas de la investigación, la honestidad intelectual y la objetividad e imparcialidad en las relaciones laborales y profesionales.

Coherencia. Hay coherencia entre el problema de investigación (justificación y originalidad, marco teórico, objeto formal, objetivos e hipótesis), el método seguido para desarrollarla (variables de estudio y técnicas de investigación); y los resultados obtenidos.

3.4. Metodología a seguir para alcanzar cada uno de los objetivos específicos

Objetivo específico 1: Analizar estratégicamente el contexto interno y externo de Clinifarma. Se hará uso del Análisis DOFA con enfoque prospectivo (se plantea un análisis de futuro con base en el pasado y sobre todo el presente, haciendo referencia a la construcción de un futuro deseado y realizable para la CLINIFARMAS.A.S.).

Objetivo específico 2: Formular acciones estratégicas para Clinifarma. Con base a los resultados en la Fase 1, se presenta un proyecto formal de la organización, que incluya Estrategias de Crecimiento, Sostenibilidad, Productividad y de Transformación Digital.

Objetivo específico 3: Establecer los diseños organizativos y los planes de acción y de trabajo aplicables en los años 2023 - 2026. Se establecen los diseños organizativos que incluyen: Estructura Organizacional, Sistema de Seguimiento y Evaluación y Plan de Acción.

3.5. Procesamiento de la información

Una vez aplicada la metodología de recolección de datos en cada una de las etapas del Direccionamiento Estratégico, se llevó a cabo el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos aplicando conceptos teóricos, modelos de otras investigaciones a fines y conceptos estadísticos con el fin de interpretar esta información y conllevar a conclusiones de acuerdo a los objetivos trazados en la investigación.

4. Resultados

4.1. Fase 1. Análisis Estratégico

4.1.1 Historia de la Organización

La empresa Organización logística Clinifarma S.A.S., en su representación legal Samary Diaz Tovar, constituye una empresa que fue creada el día 4 de febrero del 2016 para establecer un contrato de corretaje que consistía en facturar comisiones de venta y cobro para una empresa de la ciudad de Bucaramanga, al darme cuenta que legalmente me tocaba pagar altos impuestos tome la decisión de colocar la empresa a disposición de mis hijas, direccionándoles a trabajar en un canal institucional y comercial y así poder deducir parte de impuestos establecidos para este tipo de empresas.

La empresa inicio con un capital de ahorro propio de \$50.000.000 suministrados por la representante legal, la empresa se estableció en una casa de dos pisos en la cual laboraban 2 personas, mi hija menor y mi esposo quienes empezaron a desarrollarla, uno de ellos se encargaba de realizar un estudio de mercado donde evidenciaron que existían ciertos productos específicos los cuales en el mercado tenían pocos competidores en este territorio y los cuales eran de gran rotación y volumen, teniendo en cuenta esto se realizó un acercamiento a proveedores donde se escogió y se revisó precios, donde se pudo evidenciar que era viable poder distribuirlos y tener una buena rentabilidad por ellos, inicialmente nos enfocamos en nutriciones especializadas donde fueron distribuidas en el canal institucional en IPS, EPS entre otros y en canal comercial en droguerías


Luego decidimos incursionar con más fuerza en el área institucional y comercial con todo lo que era material médico quirúrgicos los cuales son de gran auge en las IPS Y EPS, con el tiempo logramos tener varios clientes en la ciudad de Neiva, Ibagué y Florencia, y los cuales son del área institucional por tal motivo también se dio la necesidad de dar ciertos créditos por su nivel de volumen en la compra.

Con el manejo de estos créditos a clientes logramos tener más captación de compra por ellos lo cual hizo que fuera necesario tener una infraestructura más amplia donde pudiésemos almacenar todo lo solicitado a proveedores para el cumplimiento de los requerimientos hechos por nuestros clientes, es por este el motivo que decidimos arrendar una bodega y contratar más personal para la logística y efectividad en los procesos de facturación y despacho, logrando así poder ser más eficientes y eficaces a nuestros clientes.

Se contrató un facturador y una auxiliar contable, con el tiempo nos dimos cuenta que era importante tener la distribución de medicamentos por los mismos requerimientos de los clientes por este motivo se requería tener una regente la cual abalaba todos nuestros procesos de venta de medicamentos y así fue que se contrató una regente y se pudo avalar la empresa por la secretaria de salud y pudimos distribuir medicamentos a nuestros clientes.

Con el tiempo se diagnosticó que era importante explorar y explotar el área comercial en los diferentes nichos de mercado por tal razón se dio apertura al call center y representantes de ventas externos que fortalecieran nuestra imagen credibilidad y fidelidad en nuestros clientes dando a conocer nuestro portafolio en diferentes focos de mercados. *Samary Diaz Tovar*

4.1.2 Análisis DOFA

DIAGNÓSTICO FODA - Modelo CEM			
Empresa		CLINIFARMA S.A.S.	
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Uso de las nuevas tecnologías	1	Orden público en diferentes zonas del país
2	Debilitamiento de los competidores	2	Disminución del poder adquisitivo de las empresas del sector comercial e institucional (droguerías, clínica, IPS, EPS, etc.)
3	Posicionamiento estratégico	3	Reformas laborales
4	Reactivación de la economía post-pandemia	4	Competidores con presencia en medios digitales y con grandes comunidades
5	Realizar alianzas estratégicas en diferentes zonas del país para apertura de nuevos mercados	5	Alta participación de empresas que ofrecen servicios similares
6	Participar en eventos presenciales y virtuales a nivel nacional e internacional	6	
7	Reactivación de actividades de los principales sectores industriales	7	
FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Recursos Humanos Superiores	1	Resistencia al cambio de cargos de alto nivel
2	Nombre y liderazgo en el mercado por trayectoria de la Representante legal	2	Planeación a corto plazo
3	Desarrollo continuo de servicios	3	Posición financiera débil y escasa
4	Recursos tecnológicos y equipos de oficina suficientes	4	Ausencia de marketing
5	Diversificación de productos	5	Poco desarrollo de innovación
6	Operación logística con vehículos propios	6	Alta rotación de personal del área comercial
7	Trayectoria con éxito	7	Ausencia de registros de Quejas y Reclamos de los clientes y ausencia de procedimientos y estándares en los diferentes servicios
8		8	Ausencia de personal comercial para ofrecer los servicios de la organización

**DIAGNÓSTICO
FODA - Modelo CEM**



CLINIFARMA S.A.S.

CALIFICACIÓN ESTRATÉGICA

IMPORTANCIA				PROBABILIDAD	
Nada importante	NI	ROJO	Muy improbable	MI	
Poco importante	PI	AMARILLO	Improbable	I	
Más o menos importante	N	CREMA	Tan probable como improbable	N	
Importante	I	VERDE	Probable	P	
Muy importante	MI	AZUL	Muy probable	MP	

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES		IMP	PROB
1	Uso de las nuevas tecnologías	I	MP
	Debilitamiento de los competidores		
2		I	N
3	Posicionamiento estratégico	MI	MP
4	Reactivación de la economía post-pandemia	I	P
	Realizar alianzas estratégicas en diferentes zonas del país para apertura de nuevos mercados	MI	MP
5			
6	Participar en eventos presenciales y virtuales a nivel nacional e internacional	N	MP
	Reactivación de actividades de los principales sectores industriales	N	P
7			

AMENAZAS		IMP	PROB
1	Orden público en diferentes zonas del país	MI	N
	Disminución del poder adquisitivo de las empresas del sector comercial e institucional (droguerías, clínica, IPS, EPS, etc.)	MI	N
2			
3	Reformas laborales	N	P
4	Competidores con presencia en medios digitales y con grandes comunidades	N	MP
	Alta participación de empresas que ofrecen servicios similares	MI	MP
5			
6			
7			

**DIAGNÓSTICO
FODA - Modelo CEM**



CLINIFARMA S.A.S.

CALIFICACIÓN ESTRATÉGICA

IMPORTANCIA				SOLIDEZ/PRESENCIA/ARRAIGO	
Nada importante	NI	ROJO	Muy Débil	MD	
Poco importante	PI	AMARILLO	Débil	D	
Más o menos importante	N	CREMA	Circunstancial	C	
Importante	I	VERDE	Fuerte	F	
Muy importante	MI	AZUL	Muy Fuerte	MF	

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS		IMP	SOLID
1	Recursos Humanos Superiores	MI	C
2	Nombre y liderazgo en el mercado por trayectoria de la Representante legal	MI	MF
3	Desarrollo continuo de servicios	I	C
4	Recursos tecnológicos y equipos de oficina suficientes	I	F
5	Diversificación de productos	MI	C
6	Operación logística con vehículos propios	I	MF
	Trayectoria con éxito	I	MF
7			
8			

DEBILIDADES		IMP	SOLID
1	Resistencia al cambio de cargos de alto nivel	MI	C
2	Planeación a corto plazo	MI	F
3	Posición financiera débil y escasa	MI	F
4	Ausencia de marketing	N	F
5	Poco desarrollo de innovación	PI	D
6	Alta rotación de personal del área comercial	I	C
	Ausencia de registros de Quejas y Reclamos de los clientes y ausencia de procedimientos y estándares en los diferentes servicios	I	F
7			
8	Ausencia de personal comercial para ofrecer los servicios de la organización	MI	F

SITUACIÓN ESTRATÉGICA
FODA - Modelo CEM



Empresa

CLINFARMA S.A.S.

OPORTUNIDADES

1	Uso de las nuevas tecnologías	11	0
2	Debilitamiento de los competidores	12	0
3	Posicionamiento estratégico	13	0
4	Reactivación de la economía post-pandemia	14	0
5	Realizar alianzas estratégicas en diferentes zonas del país para	15	0
6	Participar en eventos presenciales y virtuales a nivel nacional e	16	0
7	Reactivación de actividades de los principales sectores industriales	17	0
8	0	18	0
9	0	19	0
10	0	20	0

OPORTUNIDADES

EXCELENTES				
1	5	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Debe aprovecharse incuestionablemente
Incuestionablemente, ésta es una gran oportunidad. Su alto atractivo potencial, junto con su alta probabilidad de implementación exitosa, convierten a esta situación en una ventaja estratégica para su empresa. Considerando que las ventajas competitivas le permiten llegar al mercado con una propuesta de mayor valor respecto de sus competidores, esta situación debe ser aprovechada. Debe concentrar todas las capacidades que sean necesarias para el aprovechamiento de esta oportunidad, recordando siempre que las oportunidades no capitalizadas a su favor pueden convertirse en serias amenazas para la posición competitiva de su empresa en el mercado si son capitalizadas por la competencia.

BUENAS				
-	-	-	-	-
-	6	-	-	-
-	7	-	-	-
4	-	-	-	-

Interesante si el riesgo es aceptable
Una situación como ésta, sin lugar a dudas, lo coloca frente al dilema de aceptar el desafío de capitalizar esta oportunidad, aunque haya bajas probabilidades de éxito, o ignorarla, asumiendo que un intento fallido habría significado una pérdida importante de tiempo y recursos. Lo mejor que puede hacer aquí es poner ambas elecciones en la balanza y analizar fríamente la situación. Si la ventaja competitiva potencial derivada del aprovechamiento de esta oportunidad es muy interesante, seguramente valdrá la pena intentarlo, aún tomando nota de que el éxito no está asegurado (recordemos el refrán: "el que no arriesga no gana"). Por otro lado, si el riesgo en el que incurriría la empresa para alcanzar dicha oportunidad es muy elevado, quizás lo mejor sea tomar una postura más conservadora y mantenerse "agazapado" monitoreando la situación, prestando mucha atención a los movimientos de la competencia vinculados con esta oportunidad.

REGULARES				
-	-	-	-	-
2	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Interesante sólo si el esfuerzo es bajo
Todo aquello que logre diferenciarlo de sus competidores, por pequeño e insignificante que pueda parecer en un principio, puede resultar, si logra establecer una sinergia con alguna otra ventaja competitiva, ni tan pequeña ni tan insignificante. Si bien esta oportunidad no goza de un gran atractivo potencial, las probabilidades de aprovecharla exitosamente y de generar una nueva ventaja competitiva son altas. Por lo tanto, si el esfuerzo que implica aprovechar esta situación no es significativo para la organización, debe dejarse llevar por la tentación de sacarle un poquito más de ventaja a sus competidores.

POCO ÚTILES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Debe descartarse incuestionablemente
Es la cara opuesta al cuadrante primero, y si bien no podemos decir que aquí lleva todas las de perder, es evidente que lo que tiene por ganar no justifica el esfuerzo. Esto no quiere decir que deba desentenderse completamente de lo que pueda ocurrir con esta oportunidad. En síntesis, la escasa probabilidad de éxito que tiene frente a esta oportunidad, que además resulta demasiado atractiva, lo licencia para dejarla pasar. No obstante, debe seguir buscando generar ventajas competitivas mediante el aprovechamiento de oportunidades que se presenten como más favorables para la empresa.

SITUACIÓN ESTRATÉGICA
FODA - Modelo CEM



Empresa

CLINFARMA S.A.S.

AMENAZAS

1	Orden público en diferentes zonas del país	11	0
2	Disminución del poder adquisitivo de las empresas del sector comerci	12	0
3	Reformas laborales	13	0
4	Competidores con presencia en medios digitales y con grandes comu	14	0
5	Alta participación de empresas que ofrecen servicios similares	15	0
6	0	16	0
7	0	17	0
8	0	18	0
9	0	19	0
10	0	20	0

GRAVES				
-	5	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Riesgo cierto a ser evitado de cualquier forma
Su posición competitiva se encuentra seriamente amenazada. Todos los recaudos que pueda tomar para evitar que la empresa pierda posiciones en el mercado son válidos. Si bien se trata de una situación delicada, cuya probabilidad de ocurrencia es importante, no debe darse por vencido, quedándose a esperar que llegue el momento en el que su posición se vea perjudicada. Por el contrario, debe concentrar todos sus esfuerzos y revisar todas las capacidades de su empresa con la motivación de hallar la mejor respuesta a esta situación. Está en sus manos la posibilidad de que esta amenaza sea neutralizada, pero para que ello ocurra es necesario que toda la empresa vaya en la misma dirección y encuentre el camino para anticiparse a los hechos, generando las defensas necesarias para que esta situación no lo afecte negativamente.

SEVERAS				
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
4	-	-	-	-

Riesgo considerable. Debe tomarse algún tipo de cobertura.
Si bien es cierto que la probabilidad de que esta amenaza se materialice es baja, también es cierto que su incidencia sobre la organización reviste una seriedad que merece ser considerada. Por este motivo, la organización debe estar muy atenta a lo que suceda con esta amenaza, no debe distraerse y "mirar para otro lado" ya que si ésta llegara a concretarse su empresa podría resultar seriamente perjudicada. Lo mejor es prestar atención al comportamiento de esta amenaza de modo tal de estar preparado en caso de que sus posibilidades de afectarlo se vayan tomando más concretas.

MODERADAS				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo
 Se encuentra aquí frente a una amenaza que, si bien no tendría consecuencias demasiado peligrosas sobre la empresa, la probabilidad de que esta situación le genere una posición de desventaja es alta. No obstante, si se trata de una amenaza cuyo efecto sobre la compañía no sería tan grave, es conveniente realizar un análisis costo-beneficio al momento de llevar a cabo las medidas tendientes a evitarla. Debe evaluar cuán negativa puede resultar la situación para la empresa en caso de concretarse y, al mismo tiempo, cuán grande es el esfuerzo para evitarla. En conclusión, este tipo de situaciones deben ser evitadas si el esfuerzo que demandan no es demasiado importante.

LEVES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Situación de impacto débil sobre la empresa
 No hay mucho de qué preocuparse. Amenazas de este tipo constituyen, por llamarlas de alguna manera, las más "amables" para la compañía, ya que el hecho de que no revistan una importante seriedad potencial, sumado a sus bajas posibilidades de concretarse permiten a la empresa no desviar demasiado su atención tratando de resolverlas. Esto no quiere decir que no deba "mirar de reojo" lo que sucede con esta amenaza, ya que si bien es cierto que su efecto potencial sobre la organización no sería demasiado grave, también es cierto que esta situación podría agravarse y, entonces sí, volverse una seria amenaza.

SITUACIÓN ESTRATÉGICA
FODA - Modelo CEM



Empresa

CLINFARMA S.A.S.

FORTALEZAS

1 Recursos Humanos Superiores	11 0
2 Nombre y liderazgo en el mercado por trayectoria de la Representante	12 0
3 Desarrollo continuo de servicios	13 0
4 Recursos tecnológicos y equipos de oficina suficientes	14 0
5 Diversificación de productos	15 0
6 Operación logística con vehículos propios	16 0
7 Trayectoria con éxito	17 0
8 0	18 0
9 0	19 0
10 0	20 0

EXCELENTES				
-	-	-	-	-
2	6	-	-	-
-	7	-	-	-
-	-	-	-	-

Ventaja actual de fácil defensa
 Quizás sea la fortaleza que más envidia provoca en sus competidores, debido a que pueden hacer poco para contrarrestarla. Se trata de una gran ventaja respecto de la competencia que, al mismo tiempo, goza de una escasa probabilidad de ser neutralizada, lo que coloca a su empresa en una situación prácticamente inmejorable. Esto no significa que deba quedarse tranquilo creyéndose invulnerable. Nunca debe conformarse con haber alcanzado una fortaleza de este tipo, debe seguir trabajando para obtener nuevas ventajas, aprovechando todas las ventanas estratégicas que se le presenten.

BUENAS				
1	5	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
4	-	-	-	-

Defensa enérgica para mantenerse adelante
 Es posible que ésta sea una de sus principales fuentes de ventajas competitivas y, por esta razón, sea la fortaleza más atacada por la competencia. Si bien reúne las condiciones para generar una alta ventaja sobre la competencia, el hecho de que pueda ser neutralizada fácilmente exige estar sumamente atentos a cualquier acción de la competencia sobre este punto. Recordemos que las ventajas competitivas le brindan la posibilidad de mostrarse como una alternativa diferente, por lo que brindar un especial cuidado a sus fortalezas es una tarea definitivamente saludable que, más tarde o más temprano, le reportará a su empresa importantes beneficios desde el punto de vista competitivo.

REGULARES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

A mantener sólo si el esfuerzo es bajo
 Ni tan importante, ni tan fácil de neutralizar; eso significa que, si bien no será la determinante de su éxito, una fortaleza de este tipo no demanda demasiado esfuerzo para ser defendida de los embates de la competencia. Entonces, ¿por qué no cuidarla?. No es una fortaleza fundamental para su empresa... pero no deja de ser un aspecto más que lo diferencia de la competencia, y por lo tanto, es saludable mantenerla. Al igual que en los cuadrantes B o G, usted debe realizar un análisis de costo-beneficio al momento de decidir si conserva o no esta ventaja. Si el esfuerzo requerido para mantenerla fuera superior a los beneficios que puede generar, quizás sería conveniente no dilapidar recursos y destinarlos a otra actividad que pueda generar nuevas fortalezas o a fortalecer otras ventajas más determinantes para la organización.

POCO ÚTILES				
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

No constituye una fortaleza estratégica
 Fortalezas de este tipo no garantizan de ninguna manera el futuro ni el presente de su compañía. Definitivamente, con esto solo no alcanza; debe poner en funcionamiento todos los mecanismos que puedan contribuir de alguna manera a la generación de nuevas ventajas, de nuevas fortalezas. Si todas sus fortalezas fueran de este tipo su posición competitiva estaría "pendiendo de un hilo", ya que si bien hoy la situación es ligeramente favorable a su empresa, esa posición es muy fácil de neutralizar por parte de la competencia. Esto nos obliga a asumir que, de no tomar las medidas adecuadas, su posición podría verse seriamente afectada en cualquier momento. Estamos en presencia de la más débil de las fortalezas. Usted debe fortalecer este aspecto en particular y seguir generando nuevas ventajas competitivas.

SITUACIÓN ESTRATÉGICA
FODA - Modelo CEM



Empresa

CLINIFARMA S.A.S.

DEBILIDADES

1 Resistencia al cambio de cargos de alto nivel	11 0
2 Planeación a corto plazo	12 0
3 Posición financiera débil y escasa	13 0
4 Ausencia de marketing	14 0
5 Poco desarrollo de innovación	15 0
6 Alta rotación de personal del área comercial	16 0
7 Ausencia de registros de Quejas y Reclamos de los clientes y ausenc	17 0
8 Ausencia de personal comercial para ofrecer los servicios de la organi	18 0
9 0	19 0
10 0	20 0

GRAVES				
-	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	8	-	-	-

Desventaja estructural de difícil solución
 Definitivamente su situación es muy poco favorable: a una posición de gran desventaja respecto de la competencia se suman las escasas posibilidades que tiene de fortalecerse, colocándolo en un posición que está lejos de causar envidia. El primer paso ya está cumplido: la debilidad fue identificada. Pero con eso solo no alcanza, debe concentrar todos sus esfuerzos en intentar contrarrestar esta desventaja, de manera de superar esta situación desfavorable a la organización y recuperar el terreno que ha perdido a manos de la competencia, que por un motivo u otro ha estado haciendo las cosas mejor que usted. Difícil no significa imposible. Por eso, no debe darse por vencido y aceptar el reto que se le plantea.

SEVERAS				
1	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	7	-	-	-
4	-	-	-	-

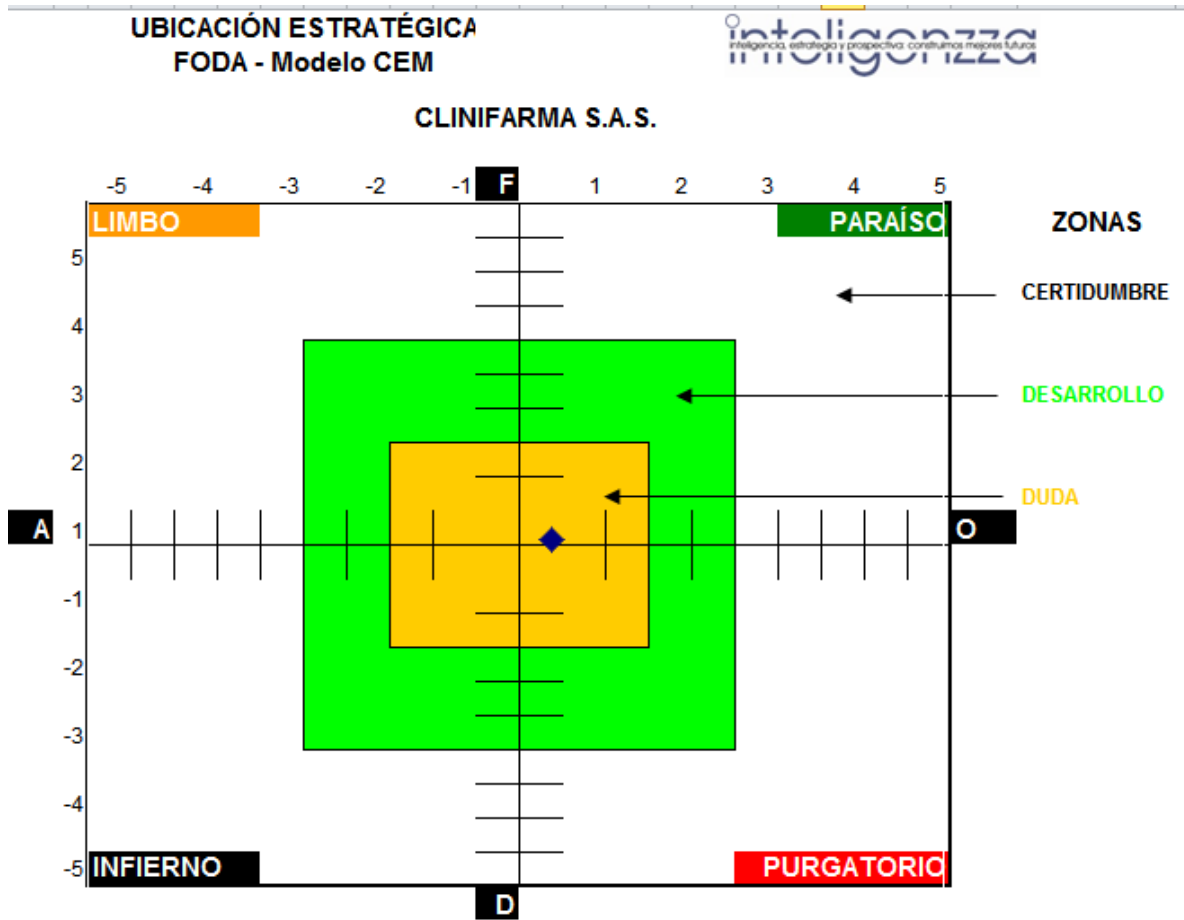
Acortamiento fácil de desventaja
 Considerando que se trata de una gran desventaja con respecto a sus competidores y ha sido identificada, es imperativo poner "manos a la obra" y activar todos los mecanismos tendientes a neutralizarla, más aún cuando puede recuperarse fácilmente. El hecho de que sea una desventaja que puede neutralizarse con un pequeño esfuerzo no significa que por eso haya que desestimarla. Por el contrario, tan pronto como le sea posible, debe tomar todas las medidas necesarias para superar esa situación y mejorar su posición competitiva. Postergar su solución porque "no es tan difícil" puede ser un gran error: si bien hoy esa desventaja parece ser fácil de neutralizar, en un futuro su potencial de recuperación puede debilitarse, ya sea por cambios específicos provocados por la competencia o por otras situaciones que se generen en su mercado.

MODERADAS				
-	-	-	-	-
-	6	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Desventaja recuperable si el esfuerzo es bajo
 Así como en la matriz hemos analizado las más débiles de nuestras ventajas, en este cuadrante encontramos a las menos débiles de nuestras desventajas. Si bien no es la determinante de su fracaso, esta debilidad no debe ser subestimada, más aún teniendo en cuenta que superarla no parece difícil. Si tiene su alcance la posibilidad de neutralizarla con un pequeño esfuerzo debe hacerlo, ya que si bien esta situación parece no revestir gran importancia con el tiempo podría empeorar y, entonces sí, tener consecuencias más graves para la competitividad de su empresa. En conclusión: si el esfuerzo no resulta demasiado importante, debe contrarrestar esta situación tan pronto como pueda.

LEVES				
-	5	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

No constituye una debilidad estructural
 No vale la pena esforzarse demasiado en eliminar una debilidad si sus consecuencias no son graves para la organización. De más está decir que todo lo que sea desfavorable para la empresa debe ser eliminado, pero en casos como éste – donde la desventaja no resulta determinante – es recomendable analizar el esfuerzo necesario para superarla: se corregirá la situación sólo si los recursos necesarios no fueran capaces de generar mayores beneficios destinados a otra actividad



Zona en la que la organización debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios
Se está en el limbo, porque las fortalezas los pueden cegar ante sus amenazas.

Zona en la que la organización debe transferir fortalezas a las áreas de Oportunidades
Se está en el paraíso porque tienen oportunidades y fortalezas para aprovecharlas

Zona en la que la organización ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse
Se está en el infierno porque predominan amenazas y debilidades

Zona en la que la organización debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen
Se está en el purgatorio porque aunque tienen oportunidades sus debilidades no les permiten aprovecharlas.

ANÁLISIS FODA
CLINIFARMA S.A.S.

FACTORES CLAVE PARA LA ESTRATEGIA

inteligentza
FODA - Modelo CEM

OPORTUNIDADES

EXCELENTES				
1	5	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-

BUENAS				
-	-	-	-	-
-	6	-	-	-
-	7	-	-	-
4	-	-	-	-

AMENAZAS

GRAVES				
-	5	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

SEVERAS				
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
4	-	-	-	-

FORTALEZAS

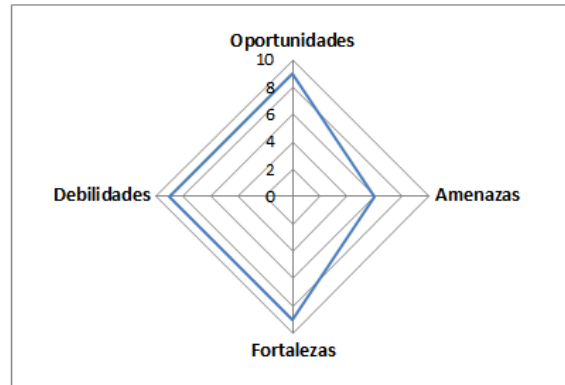
EXCELENTES				
-	-	-	-	-
2	6	-	-	-
-	7	-	-	-
-	-	-	-	-

BUENAS				
1	5	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
4	-	-	-	-

DEBILIDADES

GRAVES				
-	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	8	-	-	-

SEVERAS				
1	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	7	-	-	-
4	-	-	-	-



ANÁLISIS FODA
CLINIFARMA S.A.S.

Estrategia FO (fortalezas – oportunidades)

Busca utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.

FORTALEZAS

EXCELENTES				
-	-	-	-	-
2	6	-	-	-
-	7	-	-	-
-	-	-	-	-
BUENAS				
1	5	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
4	-	-	-	-

OPORTUNIDADES

EXCELENTES				
1	5	-	-	-
-	-	-	-	-
3	-	-	-	-
-	-	-	-	-
BUENAS				
-	-	-	-	-
-	6	-	-	-
-	7	-	-	-
4	-	-	-	-

Estrategia FA (fortalezas – amenazas)

Intenta disminuir el impacto de las amenazas del entorno utilizando sus fortalezas.

FORTALEZAS					AMENAZAS				
EXCELENTES					GRAVES				
-	-	-	-	-	-	5	-	-	-
2	6	-	-	-	-	-	-	-	-
-	7	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BUENAS					SEVERAS				
1	5	-	-	-	1	-	-	-	-
-	-	-	-	-	2	-	-	-	-
-	-	-	-	-	3	-	-	-	-
4	-	-	-	-	4	-	-	-	-

Estrategia DO (debilidades – oportunidades)
 Busca reducir sus debilidades para aprovechar las oportunidades, invierte recursos para mejorar sus procesos deficientes.

DEBILIDADES					OPORTUNIDADES				
GRAVES					EXCELENTES				
-	-	-	-	-	1	5	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	3	-	-	-	-
-	8	-	-	-	-	-	-	-	-
SEVERAS					BUENAS				
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	6	-	-	-
-	7	-	-	-	-	7	-	-	-
4	-	-	-	-	4	-	-	-	-

Estrategia DA (debilidades – amenazas)
 Intenta reducir sus debilidades, a manera defensiva, para enfrentar las amenazas. El propósito final de la estrategia es la sobrevivencia de la organización

DEBILIDADES					AMENAZAS				
GRAVES					GRAVES				
-	-	-	-	-	-	5	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	8	-	-	-	-	-	-	-	-
SEVERAS					SEVERAS				
1	-	-	-	-	1	-	-	-	-
-	-	-	-	-	2	-	-	-	-
-	7	-	-	-	3	-	-	-	-
4	-	-	-	-	4	-	-	-	-

4.2. Formulación Estratégica

4.2.1 Proyecto Organizacional

Misión. CLINIFARMA S.A.S, es una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos y productos farmacéuticos, suministro de equipos biomédicos, dotación hospitalaria; y demás productos requeridos para el desarrollo seguro de las diferentes actividades comerciales; la cual a través del cumplimiento de la regulación Nacional asegura la calidad, disponibilidad, precio justo y entregas a tiempo de las necesidades de nuestros Clientes para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios del servicio de Salud del sur de Colombia. CLINIFARMA S.A.S mantiene sus procesos con responsabilidad social, personal competente y comprometido con la provisión de recursos para su operatividad y el mejoramiento continuo de la organización.

Visión. Nuestro propósito como organización, en el año 2027, es obtener un reconocimiento a nivel Regional y Nacional, proyectándonos a los mercados macros de las ciudades principales de Colombia, con la comercialización de medicamentos y productos farmacéuticos, suministro de equipos biomédicos, dotación hospitalaria; y demás productos requeridos para el desarrollo seguro de las diferentes actividades comerciales; para ello CLINIFARMA S.A.S contara con una infraestructura adecuada, tecnología de punta para la conservación y almacenamiento de nuestros productos y un transporte que cumpla con la normatividad vigente para garantizar las características de la movilización de estos.

Política. En la actualidad CLINIFARMAS.A.S., se encuentra en el diseño e implementación del Sistema Integrado de Gestión.

Principios. Clinifarma S.A.S. cuenta con siete (7) principios corporativos, los cuales se mencionan a continuación:

Comportamiento Ético: Nuestros comportamientos se basan en los valores de la honestidad, equidad e integridad.

Transparencia: Somos transparentes en nuestras decisiones las cuales se basan en la evidencia. Ofrecemos un acceso a la información clara y veraz dentro de los límites de la legalidad.

Lideramos con Respeto: Nuestras acciones están respaldadas positivamente por la Alta Gerencia, para que de forma voluntaria se cumpla con los objetivos organizacionales. Aceptamos y reconocemos las diferencias que se tienen con las demás personas y competidores, somos cordiales, no hacemos discriminaciones, no damos malos tratos, ni afectamos la imagen de las personas o de

las empresas.

Respeto a las Partes Interesadas: Respetamos, consideramos y respondemos a los intereses y necesidades de nuestras partes interesadas (clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad en general), pretendemos en cada acción superar sus expectativas, manteniendo nuestro enfoque al cliente.

Respeto al Principio de la Legalidad: Respetamos, aceptamos y damos estricto cumplimiento a las disposiciones legales expedidas por las autoridades y a las normas y políticas establecidas por la empresa.

Resultados con Calidad: Alcanzamos los objetivos estratégicos, asegurando la calidad de los productos y servicios a través de nuestro enfoque basado en procesos.

Rendición de Cuentas: Respondemos por nuestros impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente.

Valores. Los valores corporativos de Clinifarma S.A.S. son los siguientes:

El Cliente como del Negocio: Detectamos y satisfacemos las necesidades y prioridades de nuestros clientes, superando sus expectativas. Hacemos simple lo que otros ven complejo y somos el mejor socio estratégico para todos y cada uno de nuestros clientes

Ética e integridad: Creemos en nuestras fortalezas y sabemos que podemos ganar negocios basados en la calidad de nuestros productos, servicios y tecnología, por lo cual no toleramos el soborno, ni la corrupción. Sentimos, pensamos y actuamos como personas rectas, justas, objetivas, honestas y transparentes con todas las partes interesadas.

Disciplina y responsabilidad: Fijamos prioridades y aplicamos los controles necesarios para que nuestro negocio sea seguro, transmitiendo esa seguridad a nuestros clientes. Cumplimos con los requerimientos y minimizamos los riesgos financieros, en las personas y en el ambiente.

Ejecución Perfecta: Nos emociona la palabra excelencia, por eso lo hacemos bien desde el primer intento, trabajamos hacia un objetivo de manera dinámica, minimizando los procedimientos burocráticos que impidan la ejecución perfecta.

Liderazgo e innovación tecnológica: Investigamos constantemente para descubrir y ser los pioneros en implementación de nuevos productos y nuevas tecnologías, nunca terminamos de aprender.

Compromiso con la sostenibilidad: Desarrollamos programas sociales (en educación, salud, medio ambiente, etc.) con nuestros grupos de interés (stakeholders).

Trabajo en equipo: En equipo somos insuperables, por lo tanto valoramos los conocimientos y experiencias de cada miembro de nuestro equipo, los motivamos a compartir ideas desde cualquier nivel de la organización, fomentamos la colaboración manteniendo la responsabilidad individual.

4.2.2 Formulación de las Estrategias

4.2.2.1. Estrategias de Crecimiento

- Diversificación de servicios (incluir temas de Gestión Empresarial, Gestión Humana, Sistemas de Gestión, complementar el portafolio de productos).
- Crear alianzas estratégicas en ciudades pequeñas o zonas alejadas para distribuir los productos.
- Estrategias de penetración en el mercado, aumentando las ventas entre los clientes y atraer a nuevos usando marketing y promocionando los productos.
- Estrategias de inversión directa para la adquisición de nuevos productos
- Generar una estructura organizacional acorde para el crecimiento que se requiere, contratando o promocionando personal altamente calificado para cada cargo.
- Diseñar e implementar una planeación estratégica que incluya objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Certificar a la empresa en un Sistema Integrado de Gestión conformado por la ISO 9001, 45001 Y 14001.
- Contratar personal para fortalecer el área comercial propia de CLINIFARMAS.A.S.
- Participar en eventos empresariales a nivel nacional

4.2.2.2. Estrategias de Sostenibilidad

- Diseñar e implementar un Programa de Responsabilidad Social Empresarial, donde se aplique la economía circular, permitiendo con ello obtener imagen pública positiva.

4.2.2.3. Estrategias de Productividad

- Crear las áreas con base al mapa de procesos
- Realizar el análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo
- Diseñar e implementar la Gestión por competencias en todos los procesos de Capital Humano
- Contratación y retención de personal altamente calificado
- Crear una política retributiva por cumplimiento de metas y objetivos
- Gestionar y evaluar el desempeño del personal
- Crear una cultura organizacional propia de la empresa que se ajuste a los objetivos del Grupo empresarial.
- Estandarización de costos y tiempos para cada servicio
- Incorporar las TIC en los diferentes procesos
- Asegurar la calidad de los servicios estandarizando los lineamientos para proveedores que nos representen.
- Planeación Estratégica desde la Alta Gerencia
- Planeación Estratégica de Capital Humano

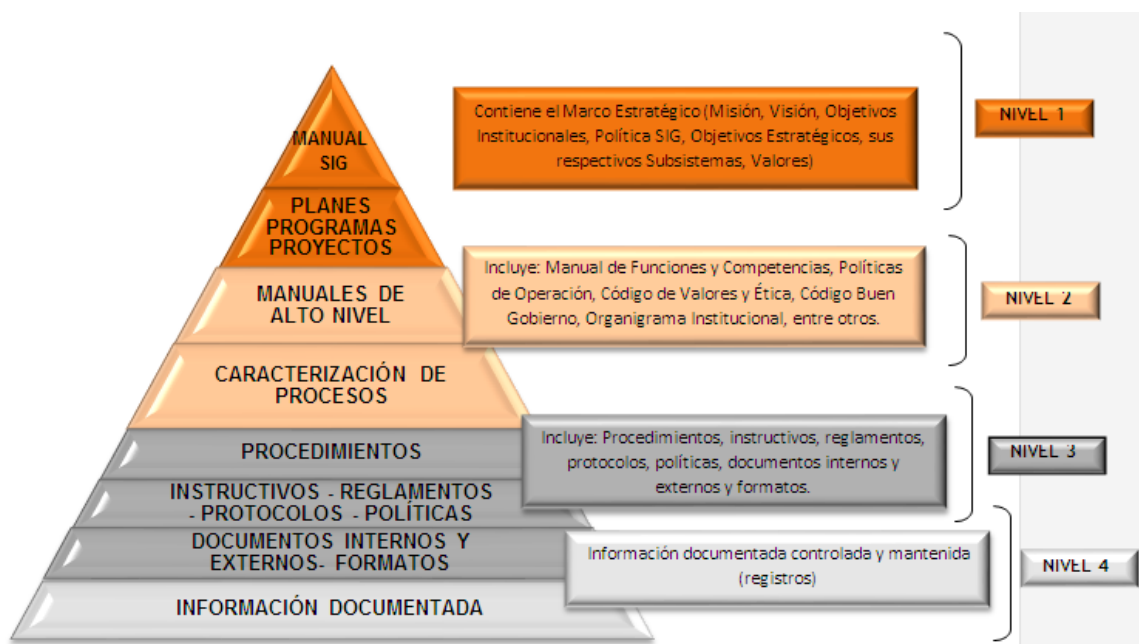
4.2.2.4. Estrategias de Transformación Digital

- Diseño de la página web y redes sociales
- Introducir el marketing digital en los diferentes procesos
- Creación de contenido en redes sociales
- Incorporar la cadena de valor virtual
- Estandarizar los procedimientos de capacitación para garantizar la calidad de los servicios que incluya a los proveedores externos

4.3. Formulación de la Implantación Estratégica

4.3.1 Estructura Organizacional

A través de la investigación se evidencia que Clinifarma S.A.S. cuenta con una Estructuración de la información documentada, plasmada en la Pirámide Documental, se detallan los tipos documentales existentes de forma jerárquica en 4 niveles; de manera que representan el grado de importancia frente al Sistema Integrado de Gestión.



En la anterior figura, podemos identificar que Clinifarma incluye en su pirámide documental, en el nivel 2, el código del Buen Gobierno, específicamente en los manuales de alto nivel, lo cual es muy importante, sin embargo, la empresa aún no cuenta con la información documentada, razón por la cual, los investigadores de la presente investigación recopilamos la información existente y la compilamos en el siguiente escrito, el cual fue aprobado por la Alta Gerencia e incorporado al Sistema Integrado de Gestión.

4.3.1.1. Presentación Código del Buen Gobierno de Clinifarma S.A.S.: Clinifarma S.A.S., entiende el buen Gobierno Corporativo como el sistema de procesos y procedimientos que permite gobernar adecuadamente una organización y mantenerla convenientemente alineada de acuerdo con su misión y su visión, haciendo seguimiento de la creación de valor, del uso eficiente de los recursos para procurar su sostenibilidad a largo plazo y generar confianza a sus Grupos de Interés.

El presente Código es una pieza clave en el desarrollo de las prácticas globales más relevantes en materia de gobierno corporativo que ha adoptado Clinifarma S.A.S., y representa un instrumento

ágil que permite el cumplimiento de la filosofía y actuación corporativa, se recopilan los principales lineamientos que permiten cimentar la confianza en ella por parte de los accionistas, gerentes, empleados, clientes, proveedores, entidades de control, y en general los Grupos de Interés de la organización, así como del mercado en el que adelanta sus actividades.

El Código de Buen Gobierno fija las pautas de comportamiento para las actividades diarias, determina el compromiso de respetar principios éticos. Con relación al Estado, su conducta es y será la de acatar y apoyar a las instituciones y autoridades legítimamente establecidas y la de colaborar decididamente para con éstas en la recta aplicación de las normas, asegurando la transparencia, eficiencia y probidad de sus actuaciones.

Frente a la comunidad, actúa en los asuntos gremiales, sectoriales o nacionales; vela por mejorar la calidad de vida y participa en obras o eventos de beneficio común.

En cuanto a los accionistas, siempre se propondrá la distribución de los beneficios de acuerdo con las condiciones de la Compañía; se les otorgará un trato equitativo; se les respetarán sus derechos legítimos; y, se les informará, en forma oportuna, veraz, transparente y completa, sobre el estado de la Sociedad.

Así mismo, este Código integra las Políticas de Derechos Humanos, Antifraude y Anticorrupción, la Política de Control de Lavado de Activos y el Código de Conducta para Proveedores; que enmarcan los principios de actuación de la relación con terceros y garantizan que las negociaciones y operaciones con nuestros grupos relacionados se realicen con ética, transparencia, respeto y responsabilidad social empresarial.

4.3.1.2. Componentes de la estructura: Clinifarma S.A.S., utiliza la departamentalización por funciones (funcional) para estructurar sus niveles jerárquicos, ver anexo 3 Estructura Organizacional de Clinifarma S.A.S.

4.3.2 Sistema de Seguimiento y Evaluación

El método utilizado para el Sistema de Seguimiento y Evaluación es el cuadro de mando integral o Balance Scorecard de Kaplan y Norton (2001). A través del BSC se permite la visualización de la eficacia de la estrategia corporativa desde cuatro categorías, así:

Financiera: la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista, desde la perspectiva del accionista.

Cliente: La estrategia para crear valor y diferenciación, desde la perspectiva del cliente, es decir qué elementos lo satisfacen.

Proceso Interno: Las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crea satisfacción para el cliente y los accionistas.

Aprendizaje y el crecimiento: Las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

4.3.2.1. Sistema de Seguimiento y Evaluación. En primer lugar los objetivos estratégicos planteados por Clinifarma S.A.S., están diseñados bajo la metodología SMART, Simples (S), Medibles (M), Alcanzables (A), Retadores (R) y Tiempo (periodo de logro).

Tabla 1

Despliegue de Directrices en Objetivos

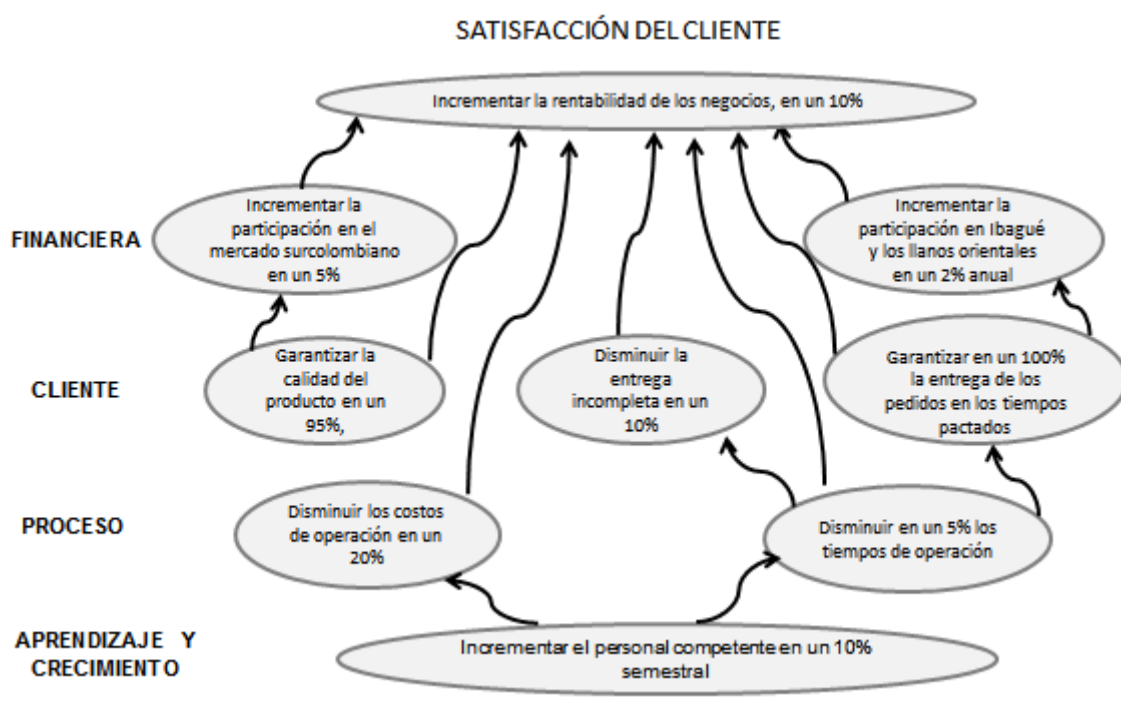
Perspectivas	Directriz Estratégica	Variables	Objetivos
Financiera	Participación	Participación Regional	Incrementar la participación en el mercado surcolombiano en un 5% anual
		Participación Nacional	Incrementar la participación en Ibagué y los llanos orientales en un 2% anual
	Rentabilidad	Rentabilidad Negociación	Incrementar la rentabilidad de los negocios, en un 10% en el año 2023, mejorando el precio de compra con los proveedores
Cliente	Calidad de productos y servicios	Conformidad	Garantizar la calidad del producto en un 95%, comercializando productos de laboratorios y marcas reconocidas a nivel nacional e internacional
		Entregas completas	Disminuir la entrega incompleta en un 10% mes a mes, mediante la verificación de productos antes del despacho
		Entregas en tiempos establecidos	Garantizar en un 100% la entrega de los pedidos en los tiempos pactados, realizando la logística de entrega con vehículos propios
Procesos	Eficiencia	Costos de operación	Disminuir los costos de operación en un 20% al segundo semestre del 2023, mediante el entrenamiento de personal para evitar reprocesos
		Tiempo de operación	Disminuir en un 5% los tiempos de operación en los procesos de

			compra, recepción, almacenamiento y entrega de productos, mediante la modificación del método de trabajo.
Aprendizaje y crecimiento	Personal Competente	Competencias	Incrementar el potencial de los colaboradores en un 10%, en el segundo semestre del año 2023, mediante la capacitación, formación y entrenamiento

Nota. El plan de estrategias o la directriz estratégica se deben traducir en objetivos, en este caso, se plantean objetivos de la directriz estratégica desde las 4 perspectivas. Fuente Propia adaptada de Ríos, R. (2014)

4.3.2.2. Mapa estratégico: A continuación se presenta la estructura que permite visualizar la estrategia corporativa de forma gráfica y consecuencial.

Figura 1
Mapa Causal



Nota. Mapa Causal de Clinifarma S.A.S. Fuente Propia adaptada de Ríos, R. (2014)

4.3.2.3. Tablero de Mando Integral

Tabla 2
Tablero de Mando Integral

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Índice	Acción Estratégica	Frecuencia		Meta	Proceso
					Medición	Análisis		
Financiera	Incrementar la participación en el mercado	Participación en	Ventas de la compañía /	Incremento de asesores	Mes	Anual	5%	Comercial y de

	surcolombiano en un 5% anual	el mercado surcolombiano	ventas totales del mercado regional	comerciales en cada región					Marketing
	Incrementar la participación en Ibagué y los llanos orientales en un 2% anual	Participación en mercado nacional	Ventas de la compañía / ventas totales del mercado en las regiones establecidas	Incremento de asesores comerciales en cada región	Mes	Anual	2%		Estratégico
	Incrementar la rentabilidad de los negocios, en un 10% en el año 2023, mejorando el precio de compra con los proveedores	Rentabilidad de negocios	(precio de venta – precio costo) / precio de venta	Mejorar precio de negociación con proveedores	Mes	Anual	10%		Financiera
	Garantizar la calidad del producto en un 95%, comercializando productos de laboratorios y marcas reconocidas a nivel nacional e internacional	Calidad de productos y servicios	(calidad periodo actual – calidad Periodo anterior) / calidad periodo anterior	Hacer negocios de comercialización con laboratorios y marcas reconocidas a nivel nacional e internacional	Mes	Anual	95%		Sistema Integrado de Gestión
Ciente	Disminuir la entrega incompleta en un 10% mes a mes, mediante la verificación de productos antes del despacho	Entrega Incompleta	Pedidos entregados completos periodo actual / pedidos entregados completos periodo anterior	Verificación del pedido antes del despacho de la mercancía	Mes	Anual	10%		Operaciones
	Garantizar en un 100% la entrega de los pedidos en los tiempos pactados, realizando la logística de entrega con vehículos propios	Entregas oportunas	Diferencia en días de la fecha de entrega Vs la fecha programada	Planeación semanal y diaria de pedidos y coordinación con el área comercial	Mes	Anual	100%		Operaciones
Procesos	Disminuir los costos de operación en un 20% al segundo semestre del 2023, mediante el entrenamiento de personal para evitar reprocesos	Costos de operación	(Costos de operación actuales – Costos de operación periodo anterior) / costo de operación periodo	Entrenamiento de personal en temas técnicos y operativos para evitar reprocesos	Mes	Anual	20%		Operaciones y financiera

		anterior						
	Disminuir en un 5% los tiempos de operación en los procesos de compra, recepción, almacenamiento y entrega de productos, mediante la modificación del método de trabajo	Tiempo de operación	Tiempo de operación real – tiempo neto de operación	Modificación del método de trabajo	Mes	Anual	5%	Operaciones y financiera
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar el potencial de los colaboradores en un 10%, en el segundo semestre del año 2023, mediante la capacitación, formación y entrenamiento	Personal competente	Personal con competencia Requeridas / total personal de la compañía	Aplicación del plan de competencias definidos a través de la capacitación, formación y entrenamiento	Trimestre	Semestre	10%	Gestión Humana

Nota. En este cuadro se integran los elementos básicos del BSC empleando las cuatro perspectivas, se integran los indicadores permitiendo cuantificar el desarrollo de objetivos. Fuente Propia adaptada de Ríos, R. (2014)

4.3.2.3. Matriz Semáforo. Para hacer el seguimiento a cada indicador, se utilizará la siguiente


Matriz


Tabla 3


Matriz Semáforo

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Real	% de logro	Condición
Finanzas						
Cliente						
Procesos						
Aprendizaje						
						>90% Excelente
					< 90% >70%	Aceptable
					< 70%	Peligro


Nota. En esta Matriz se integran los indicadores y el seguimiento a través del uso de colores del semáforo para identificar su evolución. Fuente Propia adaptada de Ríos, R. (2014)

 Cód. CLIN-GE-PLA-001		GESTION ESTRATEGICA													
		Planeación Estratégica, Financiera y de Mercadeo													
		Plan de Acción													
		Versión 1				Pág. 4/7				Vigencia desde 01/08/2022					
Garantizar en un 100% la entrega de los pedidos en los tiempos pactados, realizando la logística de entrega con vehículos propios	Entregas oportunas	Diferencia en días de la fecha de entrega Vs la fecha programada													
Disminuir los costos de operación en un 20% al segundo semestre del 2025, mediante el entrenamiento de personal para evitar reprocesos	Costos de operación	(Costos de operación actuales – Costos de operación periodo anterior) / costo de operación periodo anterior													
Disminuir en un 5% los tiempos de operación en los procesos de compra, recepción, almacenamiento y entrega de productos, mediante la modificación del método de trabajo	Tiempo de operación	Tiempo de operación real – tiempo neto de operación													
Incrementar el potencial de los colaboradores en un 10%, en el segundo semestre del año 2025, mediante la capacitación, formación y entrenamiento	Personal competente	Personal con competencia Requeridas / total personal de la compañía													
META A 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2026		INDICADOR (KPIs)													
Descripción / Objetivo	Indicador	Índice	Seguimiento Cumplimiento												
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
Incrementar la participación en el mercado surcolombiano en un 5% anual	Participación en el mercado surcolombiano	Ventas de la compañía / ventas totales del mercado regional													
Incrementar la participación en Ibagué y los llanos orientales en un 2% anual	Participación en el mercado nacional	Ventas de la compañía / ventas totales del mercado en las regiones establecidas													
Incrementar la rentabilidad de los negocios, en un 10% en el año 2026, mejorando el precio de compra con los proveedores	Rentabilidad de negocios	(precio de venta – precio costo) / precio de venta													
Garantizar la calidad del producto en un 95%, comercializando productos de laboratorios y marcas reconocidas a nivel nacional e internacional	Calidad de productos y servicios	(calidad periodo actual – calidad Periodo anterior) / calidad periodo anterior													

 Cód. CLIN-GE-PLA-001		GESTION ESTRATEGICA												
		Planeación Estratégica, Financiera y de Mercadeo												
		Plan de Acción												
		Versión 1				Pág. 5/7				Vigencia desde 01/08/2022				
Disminuir la entrega incompleta en un 10% mes a mes, mediante la verificación de productos antes del despacho	Entrega Incompleta	Pedidos entregados completos periodo actual / pedidos entregados completos periodo anterior												
Garantizar en un 100% la entrega de los pedidos en los tiempos pactados, realizando la logística de entrega con vehículos propios	Entregas oportunas	Diferencia en días de la fecha de entrega Vs la fecha programada												
Disminuir los costos de operación en un 20% al segundo semestre del 2026, mediante el entrenamiento de personal para evitar reprocesos	Costos de operación	(Costos de operación actuales – Costos de operación periodo anterior) / costo de operación periodo anterior												
Disminuir en un 5% los tiempos de operación en los procesos de compra, recepción, almacenamiento y entrega de productos, mediante la modificación del método de trabajo	Tiempo de operación	Tiempo de operación real – tiempo neto de operación												
Incrementar el potencial de los colaboradores en un 10%, en el segundo semestre del año 2026, mediante la capacitación, formación y entrenamiento	Personal competente	Personal con competencia Requeridas / total personal de la compañía												
4. RECURSOS														
Recursos Humanos: Alta Gerencia, Gerentes de Procesos y Gerente de Talento Humano y SG-SST														
Recursos Económicos: 80% de las ganancias														
Recursos de Infraestructura y Tecnológicos: Sala de reuniones y capacitación, Oficinas, bodega, vehículos, con relación a tecnología se requiere Microsoft Office, internet y celular como medio de comunicación.														
5. RESPONSABLES														
Alta Gerencia y Gerentes de Procesos														

 <p>Cód. CLIN-GE-PLA-001</p>	GESTION ESTRATEGICA		
	Planeación Estratégica, Financiera y de Mercadeo		
	Plan de Acción		
	Versión 1	Pág. 6/7	Vigencia desde 01/08/2022

ACTIVIDADES		6. CRONOGRAMA																Responsable Ejecución		
		I SEMESTRE 2022		II TRIMESTRE 2022		III TRIMESTRE 2022		IV TRIMESTRE 2022		I CUARTON ESTIVO 2023		II CUARTON ESTIVO 2023		III TRIMESTRE 2023		IV TRIMESTRE 2023			Total Actividades	
		P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E		P	E
1	Diseño de la página web y redes sociales	1																	1	0
2	Estandarizar los procedimientos de capacitación para garantizar la calidad de los servicios que incluya a los proveedores externos	1																	1	0
3	Generar una estructura organizacional acorde para el crecimiento que se requiere, contratando o promocionando personal altamente calificado para cada cargo.	1																	1	0
4	Diseñar e implementar una planeación estratégica que incluya objetivos a corto, mediano y largo plazo.	1																	1	0
5	Crear las áreas con base al mapa de procesos	1																	1	0
6	Realizar el análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo	1																	1	0
7	Diseñar e implementar la Gestión por competencias en todos los procesos de Capital Humano	1																	1	0
8	Crear una política retributiva por cumplimiento de metas y objetivos	1																	1	0
9	Crear una cultura organizacional propia de la empresa que se ajuste a los objetivos del Grupo empresarial.	1																	1	0
10	Estandarización de costos y tiempos para cada servicio	1																	1	0
11	Asegurar la calidad de los servicios estandarizando los lineamientos para proveedores que nos representen.	1																	1	0
12	Planeación Estratégica desde la Alta Gerencia	1																	1	0
13	Planeación Estratégica de Capital Humano	1																	1	0
14	Certificar a la empresa en un Sistema Integrado de Gestión conformado por la ISO 9001, 45001 Y 14001.		1																1	0
15	Diseñar e implementar un Programa de Responsabilidad Social Empresarial, donde se aplique la economía circular, permitiendo		1																1	0

 <p>Cód. CLIN-GE-PLA-001</p>	GESTION ESTRATEGICA		
	Planeación Estratégica, Financiera y de Mercadeo		
	Plan de Acción		
	Versión 1	Pág. 7/7	Vigencia desde 01/08/2022

16	Crear alianzas estratégicas en ciudades pequeñas o zonas alejadas para distribuir los productos.		1				1												3	0
17	Creación de contenido en redes sociales	1	1	1															3	0
18	Participar en eventos empresariales a nivel nacional			1					1				1						3	0
19	Incorporar la cadena de valor virtual	1	1				1					1							4	0
20	Diversificación de servicios (incluir temas de Gestión Empresarial, Gestión Humana, Sistemas de Gestión, complementar el portafolio de productos).	1	1				1					1							4	0
21	Contratar personal para fortalecer el área comercial propia de CLINFARMAS A.S.	1	1						1			1							4	0
22	Gestionar y evaluar el desempeño del personal	1				1					1				1				4	0
23	Introducir el marketing digital en los diferentes procesos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
24	Estrategias de penetración en el mercado, aumentando las ventas entre los clientes y atraer a nuevos usando marketing y promocionando los productos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
25	Estrategias de inversión directa para la adquisición de nuevos productos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
26	Contratación y retención de personal altamente calificado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0
27	Incorporar las TIC en los diferentes procesos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0

ACTIVIDAD	SEGUIMIENTO			OBSERVACIONES
	PERIODICIDAD	EVIDENCIA	RESPONSABLE	

Nombre Responsable del Plan de Acción	Firma de Aprobación de Alta Gerencia
Cargo	Fecha de Aprobación
Fecha de presentación	
Firma	

Conclusiones

Clinifarma S.A.S., es una organización que se encuentra en un proceso de crecimiento organizacional, la Planeación Estratégica que tiene actualmente, deja vacíos en el Direccionamiento Estratégico que requiere para tener el crecimiento esperado, con ello, se comprueba la Hipótesis 1 que dice “La ausencia de análisis del contexto externo de la compañía y el no reconocimiento de las debilidades internas, dejan grandes vacíos en el direccionamiento estratégico aplicado, el cual a su vez se queda insuficiente por no realizar un análisis prospectivo”. Por tal motivo, en la presente investigación se realizó el análisis del contexto interno y externo de Clinifarma a través de la metodología DOFA con enfoque prospectivo, lo que permitió el planteamiento de estrategias efectivas.

Se comprueba la Hipótesis 2 que dice: “Clinifarma cuenta con un proyecto organizacional formal, se identifican acciones estratégicas que se implementan, pero no están clasificadas ni plasmadas en un documento, lo que dificulta hacer seguimiento y evaluación de la efectividad de dichas acciones”, las acciones estratégicas ya identificadas por la Alta Gerencia de Clinifarma S.A.S., fueron confirmadas a través de esta investigación e incluidas para ser desarrolladas en el plan de acción estratégico propuesto para el periodo comprendido entre el año 2023 al 2026.

La Hipótesis 3 es parcialmente confirmada, la formulación de la implantación estratégica aquí presentada contribuyó al fortalecimiento de su Sistema Integrado de Gestión, no obstante, el éxito y la excelencia organizacional, se podrá confirmar, de manera parcial anualmente y de forma total en al año 2026, cuando finalice la implementación del Direccionamiento Estratégico propuesto en la presente investigación y se analicen los resultados obtenidos.

Finalmente, se puede establecer el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación, siendo la entrega formal del presente documento el diseño del Direccionamiento Estratégico de la Organización Logística Farmacéutica Clinifarma S.A.S., para el periodo comprendido del año 2023-2026.

Referencias

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica (pp. 001-344). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto de Prospectiva, Universidad del Valle (2009). Direccionamiento Estratégico en el Área de Biodiversidad y Recursos Genéticos: Caso Ciebreg. <http://media.utp.edu.co/ciebreg/archivos/unidad-de-vigilancia-tecnologica-y-prospectiva/documento-ciebreg-formato-publicacion-direccionamiento.pdf>
- Fernández Losada, C. (2014). Formulación del plan estratégico para Coomotor Neiva periodo 2014-2018. Universidad del Valle.
- Jama-Zambrano V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 35-57.
- Labarca, Nelson. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Opción, 24(55), 47-68. Recuperado en 26 de marzo de 2023, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&tlng=es.
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DOFA y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía, marzo. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=analisis+dafo+y+creacion+de+estrategias&btnG=
- Polania Cárdenas, A., & Polania Cárdenas, AM (2019). Plan estratégico de la Sociedad Clínica Emcosalud SA Neiva, periodo 2013 – 2016 . <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/13898>
- Portilla Agudelo, N. (2016). Análisis y desarrollo de una metodología de direccionamiento prospectivo y estratégico universitario. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/21558>
- Prieto Castellanos, Bayron José. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar

la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. Cuadernos de Contabilidad, 18(46), 56-82. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc18-46.umdi>

Ríos R (2014). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. ICONTEC Tercera edición.

Anexos

Anexo 1 Instrumentos de recolección de datos

Entrevista Semiestructura para Identificar Aspectos Relevantes de la Planeación Estratégica de Clinifarma S.A.S.

Fecha de la Entrevista:			
Nombre del Entrevistado:		Cargo:	
Nombre del Entrevistador:		Cargo o rol:	

1. Conoce usted la misión y visión de Clinifarma, explíquela?

2. Sabe cuáles son los objetivos estratégicos para los próximos tres años?

3. Mencione los valores corporativos

- 4.Cuál cree usted que son las fortalezas y debilidades de Clinifarma?

- 5.Cuál cree usted que son las amenazas y oportunidades que tiene Clinifarma?

6. Mencione las partes interesadas de su proceso?

7. Conoce el código de ética o el código de buen gobierno?

8. Cuáles son los indicadores de su proceso?

9. Cuáles son las metas de su cargo?

10. Cuáles cree usted que deberían ser los objetivos y metas de Clinifarma para los próximos cinco años?

Anexo 2

Listado de cargos a entrevistar

Los cargos a los cuales se realizó la entrevista en profundización son los siguientes:

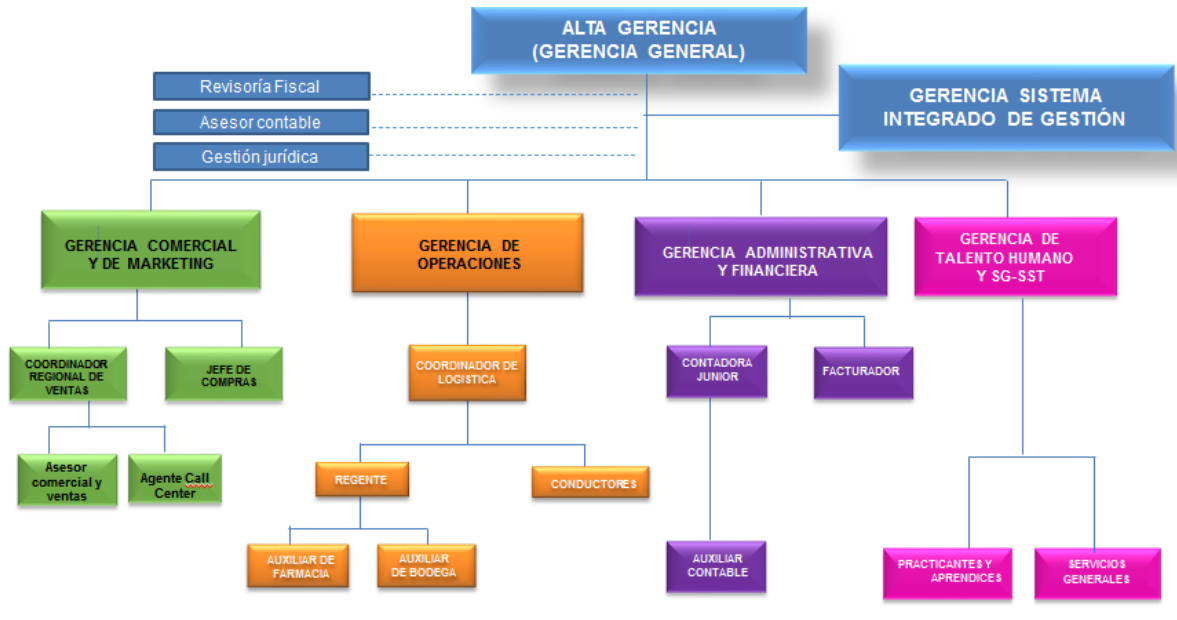
- Gerencia General
- Gerencia del Sistema Integrado de Gestión
- Gerencia Administrativa y Financiera
- Gerencia de Talento Humano y SGSST
- Gerencia de Operaciones

Los cargos con los cuales se realizaran los grupos focales son:

- Gerencia General
- Gerencia del Sistema Integrado de Gestión
- Gerencia Administrativa y Financiera
- Gerencia de Talento Humano y SGSST
- Gerencia de Operaciones
- Jefe de Compras
- Regente de Farmacia
- Contador junior
- Coordinador logístico
- Coordinador regional de ventas
- Representantes de los asesores comerciales
- Representante de los agentes call center
- Representante de los conductores

Anexo 3

Estructura Organizacional de Clinifarma S.A.S.



Anexo 4

Autorización de la empresa para realizar el estudio y utilizar los datos



Neiva, 27 de marzo de 2023

Señores
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
 Especialización en Alta Gerencia
 E. S. M.

REF: AUTORIZACION USO DE DATOS Y PERMISO PARA REALIZAR INVESTIGACION

Yo **ROCIO DEL PILAR FORERO**, identificada con Cédula de Ciudadanía No. 55.172.854 de Neiva, como representante de la Alta Gerencia y en mi cargo de Gerente de Talento Humano y SG-SST de la Organización Logística Farmacéutica CliniFarma S.A.S. autorizo a Samary Díaz Tovar identificada con cedula de ciudadanía número 55.160.793 y Aldo Darío Hernández identificado con cedula de ciudadanía número 1-075.313.759, en su calidad de estudiantes de la Universidad Surcolombiana, para que realicen su investigación en el tema de Planeación Estratégica de la empresa CliniFarma S.A.S.

Los estudiantes mencionados, tendrán acceso a toda la información que requieran, así mismo, se otorgarán los espacios y tiempos que sean necesarios para realizar las actividades con nuestros colaboradores.

El presente proyecto, hace parte de nuestra Responsabilidad Social Empresarial, al facilitar procesos de aprendizaje en colaboración con la academia.

Organización Logística Farmacéutica

Cordialmente,



ROCIO DEL PILAR FORERO
 Gerente de Talento Humano y SGSST



Calle 33 sur N°22 - 21 LT 2 manzana 3 Zona Industrial Cel: 300-643 5290 Tel.: 8667165 - NET.: 960833725-1
 Neiva- Huila

Anexo 5

Hoja de vida de los investigadores



EDUCACIÓN

Administración de Empresas
MAYO 2016
*Corporación Unificada Nacional
de Educación CUN*

Docencia Universitaria
MAYO 2019
Pontificia Universidad Javeriana

CONTACTOS

 Carrera 15 23ª 41 Torre 3 APTO
1506 Neiva, Colombia

 3004435280

 satomiss7@yahoo.es

REFERENCIAS

Jairo Tovar
Representante de Ventas
Laboratorio Sumimed
Teléfono: 3103103147

Maxi milena Contreras
Representante de Ventas
Laboratorio Eterna
Teléfono: 8602239- 3138887065

SAMARY DIAZ TOVAR

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

PERFIL PROFESIONAL

Administradora de Empresas, con formación y amplia experiencia en alta gerencia y ventas. Habilidad para apertura de zonas y manejo de socios comerciales, asesoramiento de negociación crecimiento y proyección y experiencia en visita médica.
Competente para coordinar equipos de trabajo de alto rendimiento y dirigir empresas del sector salud.

EXPERIENCIA LABORAL

RAMEDICAS DISTRIBUCIONES **AGOSTO 2009-AGOSTO 2021**

Representante de Ventas

Funciones: Apertura de clientes nuevos en el canal institucional en la zona, ya que la empresa no la conocían en el territorio, negociación de clientes plan de crecimiento, implementar estrategia de mercadeo recaudos, visita médica. **Logros:** Crecimiento en ventas promedio de trescientos millones de pesos mensuales, recaudos sanos y reconocimiento en la zona.

LABORATORIOS COLPHARMA LTDA. **JUNIO 2008 - JULIO 2009**

Representante de Ventas

Funciones: Venta y apertura de clientes institucionales, negociación, crecimiento, visita médica a internistas, anesestesiólogos, hematólogos. Visita comercial a jefes de compras de hospitales, clínicas distribuidores depósitos de medicamentos, droguerías manejo de cartera de los clientes. **Logros:** Crecimiento de la zona de este año, logrando ser una zona rentable y importante para la compañía.

BLISS&CO **ABRIL A DICIEMBRE DEL 2007**

Gerente Regional

Funciones: Gerenciar la zona sur de Colombia Caqueta, Huila, Putumayo, Tolima. Responsabilidad de 12 gerentes de zona. Seleccionar, capacitar, formar en políticas de la venta directa. Procedimientos, mision, vision de la organizacion.Manual del cargo de la gerente zonal indicadores del cargo cuantitativamente y cualitativamente, proyección de cuotas anuales semestrales y mensuales, acompañamiento en el campo, entrenamiento, evaluacion de desempeño del perfil de la gerente, indicadores de gestión y compromiso de la parte comercial con la empresa. **Logros:** Crecimiento en la zona, lograr sentido de pertenencia y orientación en sus perfiles laborales de las gerentes, se realizaron estrategia nuevas lo cual arrojaron resultados satisfactorios para la zona y empresa.



ACERCA DE MÍ

Me caracterizo por ser responsable, honesto y el trabajo en equipo para mí es fundamental.

Me gusta enriquecer mis conocimientos y descubrir nuevas capacidades que complementen mi vida cotidiana y profesional.

CONTACTO


 U20162152706@usco.edu.co


 (315) 9281534

Neiva, Huila (COL)



EDUCACIÓN

 **COLEGIO COOPERATIVO SALESIANO SAN MEDARDO**
Bachiller Académico
2015

 **UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA**
Contador Público
2022

HOJA DE VIDA

INFORMACION PERSONAL

Nombre: Aldo Darío Hernández Daza

C.c. 1.075.313.759 de Neiva

Fecha de Nacimiento: septiembre 11 de 1998

Dirección: Calle 5 No. 27-73 Gaitana

OBJETIVO

Adquirir nuevos conocimientos los cuales me encaminen a complementar mi experiencia administrativa y profesional, apoyándome en los saberes ofrecidos por la especialización y la ejecución teórica en mi entorno laboral.

EXPERIENCIA

ADMINISTRADOR- ALMACEN MUNDOFERTAS

(17/Oct./2020-hasta la actualidad)

Delegado del talento humano de la empresa, pedidos a proveedores, libros contables, estrategia de marketing y ventas virtuales.

EMPRENDEDOR-GERENTE- ALDHER COMERCIALIZADORA

(2017-hasta la actualidad)

En el 2017 de la mano de la Universidad Surcolombiana emprendí una empresa, la cual, tiene como actividad comercial la prestación de servicio e implementos de aseo a la comunidad universitaria (Papel Higiénico y Toallas Higiénicas) por medio de dispensadores.

APTITUDES

