



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROYECTO PARA OPTAR POR EL TÍTULO COMO ESPECIALISTA EN  
ADMINISTRACIÓN EN SALUD CON ÉNFASIS EN SEGURIDAD SOCIAL

CONSULTORIA DROGUERÍA SIGLO XXI

AUTOR

MARIA CRISTINA ARIAS OCAMPO

MARIA ALEJANDRA FELIZZOLA

ERIKA PALACIOS RIOS

ANGIE PAOLA ROJAS MALDONADO

DIRECTOR

MAURICIO ALEJANDRO PINTO

BOGOTA, D.C., 30 DE MAYO DEL 2019



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**

## **CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN .....	4
1. RESEÑA Y TRADICIÓN DE LA EMPRESA .....	5
1.1. Industria farmacéutica en Colombia.....	5
1.2. Sector de droguerías en Colombia.....	6
1.3. Cooperativa nacional de droguistas detallistas- Coopidrogas.....	6
1.4. Droguería siglo XXI.....	7
1.5. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria (Porter).....	7
1.5.1. Compradores .....	8
1.5.2. Sustitutos.....	9
1.5.3. Proveedores .....	9
1.5.4. Participantes Potenciales.....	10
1.5.5. Competidores en la industria.....	10
2. OBJETIVOS .....	11
2.1. Objetivo general.....	11
2.2. Objetivos específicos.....	11
3. JUSTIFICACIÓN .....	12
4. MARCO TEÓRICO.....	13
5. DESARROLLO Y ANALISIS .....	15
5.1. Aplicación de encuesta interna.....	15
5.1.1. Innovación.....	18
5.1.2. Mercadeo.....	19
5.1.3. Estrategia.....	20
5.1.4. Operaciones.....	21
5.1.5. Finanzas .....	22
5.1.6. Medio ambiente.....	23
5.1.7. Crecimiento empresarial y posibilidad de internacionalización de la empresa.....	24
5.1.8. Recursos Humanos .....	25
5.1.9. Marco legal .....	26



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**

5.1.10.	Gobierno corporativo y de familia.....	27
5.1.11.	Tecnologías de información y comunicaciones.....	28
5.1.12.	Gestión Logística.....	29
5.2.	CANVAS Externo.....	30
5.3.	Matriz DOFA.....	31
5.3.1.	Innovación:.....	32
5.3.2.	Mercadeo: .....	32
5.3.3.	Estrategia: .....	33
5.3.4.	Operaciones o producción:.....	33
5.3.5.	Finanzas: .....	34
5.3.6.	Medio ambiente:.....	35
5.3.7.	Crecimiento empresarial y posibilidad de internacionalización de la empresa: .....	36
5.3.8.	Recursos humanos:.....	37
5.3.9.	Marco Legal: .....	37
5.3.10.	Gobierno corporativo y de Familia:.....	38
5.3.11.	Tecnologías de información y comunicaciones de la empresa:.....	38
5.3.12.	Gestión logística: .....	39
5.4.	Problemática identificada .....	39
5.5.	Análisis Matriz EFE.....	43
5.5.1.	Priorización factores externos: Oportunidades.....	43
5.5.2.	Priorización factores externos: Amenazas .....	43
5.6.	Análisis Matriz EFI.....	44
5.6.1.	Priorización factores internos: Fortalezas .....	44
5.6.2.	Priorización factores internos: Debilidades.....	45
5.7.	Análisis Matriz SFAS.....	45
5.8.	Análisis Diagrama Ishikawa .....	47
5.9.	Análisis Financiero.....	57
6.	PLAN DE ACCIÓN.....	59
	CONCLUSIONES .....	66
	REFERENCIAS .....	69



## INTRODUCCIÓN

El crecimiento empresarial de las pequeñas y medianas empresas es visto a través del éxito de la adaptabilidad del mercado, gracias al uso de las tecnologías de información y las prácticas sociales que les permite desenvolverse de manera eficiente, proporcionalmente a la apertura de nuevos mercados y respondiendo ante esquemas de mercados con demandas cada vez más especializadas y exigentes.

El estudio y conocimiento del mercado ha obligado a las empresas a desarrollar nuevas formas de estructurar su organización, conociendo los procesos internos y externos relacionadas con su entorno, fortaleciendo la solidez y confianza de sus fundamentos, y permitiendo la construcción de flujos multidireccionales de información que tengan en cuenta la opinión de los clientes y el talento humano, consolidando el valor agregado.

Droguerías Siglo XXI empresa familiar con más de 30 años de experiencia en la comercialización de medicamentos, ha visto la necesidad de expansión, crecimiento y sostenibilidad económica en el tiempo debido a la introducción creciente de competencia y nuevas tendencias del sector, que han demostrado dinamismo en la forma de atender al consumidor, nuevos canales, distribuidores, alianzas, fusiones, convenios y entre otros; que hacen imperativo un análisis profundo en pro de generar tendencias que innoven la empresa en el mercado.

Es por ello que es visible la necesidad de utilizar consultores que desarrollen estrategias de crecimiento organizacional; a través de la aplicación de herramientas que permitan examinar minuciosamente la empresas en cada una de sus áreas, conociendo de este modo las limitación y potencialidades que pueden ser intervenidas y generar planes de mejora que potencialicen la empresa hacia su crecimiento competitivo en el mercado.



## 1. RESEÑA Y TRADICIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1. Industria farmacéutica en Colombia

El sector de la industria farmacéutica se dedica a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales con el fin de tratar o prevenir alteraciones del estado de salud. Todas aquellas compañías llevan a cabo diversas tareas encaminadas a la investigación e innovación para la implementación y comercialización de nuevos medicamentos. (Shihab, 2018)

Durante mucho tiempo la industria farmacéutica se ha considerado uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes a nivel mundial, por lo que su crecimiento se ha ido expandiendo enormemente no solo en los laboratorios farmacéuticos sino en pequeñas empresas encargadas de la dispensación de medicamentos.

En Colombia tal como lo señala el artículo: así funciona la industria farmaceuta en Colombia “existen cerca de **90 laboratorios farmacéuticos, entre nacionales y extranjeros**. 57 de ellos hacen parte de la Cámara de la Industria Farmacéutica de la ANDI y varios pertenecen al mismo tiempo a alguno de otros dos gremios: la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo (Afidro), que reúne a 23 grandes multinacionales, y la Asociación de Industrias Farmacéuticas (Asinfar), a la que están afiliados 26 laboratorios colombianos” (Shihab, 2018)

Por otro lado en cuanto a la dispensación y venta de medicamentos en Colombia existen dos grandes grupos: “dispensadores institucionales (los medicamentos que compra el sistema de salud y que luego las EPS le entregan a cada ciudadano) y las comerciales (lo que pagamos de nuestro bolsillo cuando vamos a una farmacia, sin importar si el medicamento fue prescrito o no por un especialista). Se calcula que anualmente el negocio mueve unos **9,5 billones de pesos en Colombia**, de los cuales casi **70% son ventas institucionales y 30% son comerciales**” (Shihab, 2018)



## **1.2. Sector de droguerías en Colombia**

Según estudios realizados en Colombia el 2,5% de los establecimientos comerciales corresponden a droguerías y el 1% de éstas están ubicadas en la capital del país”. “este tipo de mercado que es regido por oferta y demanda es extremadamente competitiva y ofrece al público medicamentos de prescripción médica en unas 18.000 farmacias”, según Asocoldro (Shihab, 2018)

“El informe de la firma de análisis de mercados Nielsen indica que aunque las ventas en volumen de las farmacias tradicionales -atendida por un droguista y con un mostrador entre el producto y el cliente- bajaron el 1,3 por ciento en volumen, en precio subieron el 8,5 por ciento y en valor (pesos) el 4,9 por ciento” (EL TIEMPO, 2017) lo que indica que este tipo de establecimiento comercial se mantiene exitosamente en comparación con otro tipo de mercados con formatos parecidos como son supermercados y tiendas de barrio

## **1.3. Cooperativa nacional de droguistas detallistas- Coopidrogas**

La Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas (COOPIDROGAS) a la que es asociada la empresa en la que realizo el proceso de consultoría , “es una empresa asociativa de la economía solidaria, sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo proteger y propender por el desarrollo empresarial y la dignificación del droguista detallista, para lo cual efectúa la distribución de bienes en las mejores condiciones de precio, calidad, surtido y abastecimiento que demandan los consumidores en los establecimientos de sus asociados, a los cuales les presta otros servicios complementarios con valor agregado y de alta calidad.” (coopidrogas, 2010)

Las droguerías de los asociados afiliados a Coopidrogas tienen presencia en 645 municipios. Son 6.800 establecimientos, de 4.600 droguistas detallistas, se ha demostrado



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**

que las droguerías asociadas a Coopidrogas tienen un desempeño superior a aquellas que no lo están. (coopidrogas, 2010)

#### **1.4. Droguería siglo XXI**

Droguería SIGLO XXI fue creada por Gustavo Rojas Díaz en el año 1988 teniendo 31 años de funcionamiento en el mercado de dispensación farmacéutica, durante los primeros años la droguería solo contaba con productos de higiene personal y medicamentos esenciales, su planta física era tan solo un garaje con dos vitrinas. Al pasar de los años el dueño de la empresa obtuvo asesoría de experiencias familiares quienes ya se encontraban en este mercado y así comenzó a crecer. Después de 10 años de funcionamiento la droguería se asocia a la cooperativa nacional de droguistas detallistas (coopidrogas) quienes han sido sus principales proveedores desde entonces.

Actualmente droguería siglo XXI cuenta con dos sedes en la ciudad de Bogotá localidad de Engativá, la sede principal ubicada en el barrio Villa Luz y una segunda sede ubicada en el barrio la Isabela, cuenta con un amplio portafolio de servicios para la dispensación y administración de medicamentos contemplados por la ley en establecimientos farmacéuticos, servicio domiciliario, medicamentos genéricos y comerciales, homeopáticos, pañalería, suplementos dietarios y dispositivos médicos.

Gracias al crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos 10 años el gerente se encuentra interesado en expandirse en otras localidades de la ciudad de Bogotá y posiblemente a nivel nacional.

#### **1.5. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria (Porter)**

Ante la creciente competitividad, Droguerías Siglo XXI es obligada a realizar un análisis de los procesos organizacionales internos y externos relacionados con su entorno, donde se identifique el nivel de competencia en la industria, para poder desarrollar una



estrategia de negocio la cual permitirá generar una proyección futura que lleve a la empresa a ser competitiva.

### **1.5.1. Compradores**

Droguerías Siglo XXI, en relación a la atención de sus clientes cuenta con la capacidad de brindar productos de la mejor calidad a los precios más asequibles del mercado, pero es evidenciado que existen algunas debilidades las cuales están relacionadas a sus precios.

A pesar de ser uno de los más bajos en el mercado no cuenta con ofertas que atraigan la atención de los consumidores; lo cual su competencia si realiza, atrayendo de manera fraudulenta a los consumidores, puesto que estos realizan descuentos por cantidades específicas a las cuales se les había aumentado el precio para poder aplicar el descuento y vender productos casi iguales o mayores que Droguerías Siglo XXI.

Por otro lado se identifica a través del estudio de satisfacción de los usuarios de la atención brindada por Droguerías Siglo XXI, que se deben implementar estrategias de transporte a domicilio de los productos solicitados, ya que este no cuenta con un servicio fortalecido en la entrega de productos al consumidor en los tiempos requeridos.

También se evidencia la importancia de contar con personas altamente capacitadas y educadas en fármacos, productos y entre otros, que puedan ofrecer una asistencia con calidad, confiable y segura al comprador, ofreciendo el mejor producto, con un precio adecuado para satisfacer la necesidad del consumidor.

Por último es importante reconocer cuales son las necesidades reales que presenta el consumidor a la hora de acudir a una farmacia, cuales son las expectativas que estos tienen y que es lo que esperan al realizar una compra.





El conocimiento del mercado y el entorno al cual están expuestos nuestros consumidores nos permitirá realizar mejores intervenciones que a futuro generen fidelización del consumidor a nuestras tiendas.

### **1.5.2. Sustitutos**

Los productos sustitutos en Droguería Siglo XXI son evidenciados a través de la falta de aumento de portafolio de los productos ofrecidos al consumidor; es de gran importancia conocer cuáles son los productos que el consumidor espera encontrar, cuales son los precios que desean y lo más importante el beneficio que les conlleva de estos.

Es importante contar con una gran gama de productos que aunque con el mismo componente pueden tener mayor influencia en las ventas si son de un laboratorio en especial. Es importante conocer cuáles son las marcas a las cuales los compradores se encuentran fidelizados o si estas no son relevantes para ellas, para así generar nuevas alianzas que permitan tener mejores precios y productos de calidad.

Se evidencia nuevamente la importancia de contar con personal altamente capacitado para brindar la mejor información posible al comprador, orientándolo al producto que estos realmente necesitan. El conocimiento se convierte en una gran herramienta para dar a conocer diferentes productos e incentivar al consumidor a obtener estos por medio de información confiable.

### **1.5.3. Proveedores**

Los proveedores se convierten en una gran estrategia que permite el aumento de la utilidad de Droguerías Siglo XXI; a través de los diferentes convenios que existen con grandes distribuidores como lo es para este caso Coodiprogas.

Es importante fortalecer estos convenios que favorezcan la reducción de precios al momento de comprar los productos ya que estos nos permitirán generar gran publicidad y promociones sobre nuestros productos sin perder utilidad.

Se deben realizar un estudio de los diferentes distribuidores los cuales puedan proporcionar mejores ganancias para Droguerías Siglo XXI, a través de la identificación de las necesidades reales del comprador identificando los productos que tienen mayor rotación y ganancia.

#### **1.5.4. Participantes Potenciales**

Durante los últimos años, la industria distribuidora de fármacos y productos ha tenido un gran avance a través de la incorporación de establecimientos de gran formato, que han generado innovación y modernización de sus estrategias y obligado a pequeñas empresas a renovar y adaptarse a los nuevos cambios. Entre estas grandes empresas encontramos:

- **Farmatodo:** Droguería de gran formato que adquieren locales o terrenos ubicados estratégicamente, tienen servicio las 24 horas, ofrecen a los clientes gran variedad de productos, se basan en una estrategia diferenciación y enfoque ya que su público objetivo son personas de estratos altos.
- **Drogas la Rebaja:** Es una empresa del sector solidario que optó por una estrategia de diferenciación y tiene presencia en todo el territorio nacional, maneja un servicio a domicilio amplio y cuenta con una fuerte inversión en publicidad en medios masivos. Son conocidas por su calidad en el servicio y su amplio inventario.

#### **1.5.5. Competidores en la industria**

Los competidores en la industria de distribución de medicamentos y productos se encuentran en desarrollo hacia la consolidación de empresas con estrategias definidas. La



entrada de nuevas empresas cada vez presenta mayores retos, ya que los grandes distribuidores como Drogas la rebaja, Locatel, Farmatado, Cruz verde y entre otros se han propuesto la necesidad de expandirse en todo el territorio población generando economías de escala las cuales a través de sus costos pueden disminuir el costo medio del producto

Se deben generar estrategias que permitan la función e interacción con diferentes empresas afianzando un crecimiento seguro de Droguerías Siglo XXI, de igual manera se debe obtener tecnología y conocimiento especializado en la industria que nos permita innovar de manera continua en todos nuestros procesos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Desarrollar un proyecto de consultoría que permita propiciar una experiencia investigativa argumentada a partir de los conocimientos y destrezas adquiridas durante la especialización en Administración en salud. Dicha indagación está encaminada a la identificación y resolución de requerimientos que potencien la sostenibilidad empresarial, ventaja competitiva y desarrollo de proyectos de innovación en Droguerías Siglo XXI, mediante la implementación de metodologías financieras y estrategias de investigación, desarrollo, innovación y calidad.

### **2.2. Objetivos específicos**

Desarrollar una evaluación y diagnóstico inicial de la situación de Droguerías Siglo XXI y el entorno del sector salud para definir las oportunidades de mejora al interior de la organización.



Desarrollar y potenciar habilidades y competencias de las integrantes del equipo de trabajo de la Especialización en Administración en salud con Énfasis en Seguridad Social en la toma de decisiones gerenciales en organizaciones del sector salud.

Argumentar y comunicar de manera efectiva los resultados obtenidos durante el proyecto de consultoría.

Realizar un análisis crítico de la temática a través de la revisión de literatura especializada y la experiencia adquirida en el proceso de consultoría

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Es bien sabido que en el sector salud con el pasar del tiempo, se ha ido expandiendo por todas las regiones de Colombia buscando mejorar la cobertura y la prestación de servicios de salud, por otro lado desde el punto de vista económico se ha visto que es un mercado que ha tomado mucha fuerza no solamente por la necesidad de la población para el acceso a los servicios, sino también la necesidad de adquirir los medicamentos necesarios para el respectivo tratamiento de sus enfermedades.

Es por ello que en el sector farmacéutico en Colombia ante el aumento de la demanda ha presentado un fenómeno de crecimiento, convirtiéndose en un 2.5% de la totalidad de establecimientos comerciales en el país; y volúmenes con un crecimiento de valor de 4.4% en comparación a otras industrias (NIELSEN 2018)

Visto desde la competitividad, encontramos que poco a poco las droguerías tradicionales que son conocidas como aquellas que son atendidas por el farmacéuta el cual expone sus productos, ha sido desplazada por la droguería del autoservicio en donde el cliente tiene un contacto más directo con los productos y más aun con la llegada de cadenas internacionales como Farmatodo, Locatel y Cruz Verde, que han transformado el mercado de manera más competitiva.

Ante los datos referidos y con el fin de desenvolverse oportunamente en el ambiente actual de crecimiento económico, competitividad y alta exigencia del mercado, surge la necesidad empresarial de droguerías siglo XXI de analizar sus procesos organizacionales y productivos de tal forma que se adapten a las nuevos requerimientos del medio; el presente proceso investigativo servirá de herramienta empresarial para contribuir al fortalecimiento del sector y para propiciar el desarrollo económico y empresarial, teniendo en cuenta áreas neurálgicas de las organizaciones, donde se recibirá asesorías en áreas financieras y contables, legales, administrativas, de gestión humana, comercial, y entre otras convirtiendo sus debilidades en grandes fortalezas, lo que las llevara a permanecer en el medio y a ser altamente rentables.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

A lo largo de nuestra formación en administración en salud en la pontificia Universidad Javeriana hemos reconocido diferentes problemáticas técnicas administrativas que se presentan o se pueden llegar a presentar en las diversas empresas del sector salud en Colombia. Como bien lo plasma el artículo: desafíos actuales de las empresas en Colombia de la Universidad del rosario “la mayoría de los estudios sobre la problemática de las empresas colombianas centra su atención en el funcionamiento interno de las organizaciones; sin embargo, al hacer una minuciosa revisión se confirma que las dificultades no provienen exclusivamente de las empresas o de las prácticas de los empresarios, sino que, además, se ven determinadas por elementos del entorno nacional e internacional”

Por tal razón decidimos enfocar nuestras prácticas en instituciones de salud en la realización de una consultoría empresarial en una pymes del sector salud haciendo un análisis tanto interno como externo para finalmente reconocer sus principales fortalezas,



oportunidades debilidades y amenazas y de esta manera contribuir al mejoramiento y al crecimiento de la empresa.

El desarrollo de la consultoría es realizada en droguería siglo XXI, donde se llevaron a cabo diferentes pasos para su evaluación; en primer lugar se realizó un modelo Canvas a nivel externo, el cual se define como “un modelo que permite visualizar en un sólo documento la idea y la visión global de un negocio según 9 campos preestablecidos, mostrando las interconexiones entre sus diferentes elementos que intervienen en el mismo” (facchin, 2010) con el fin de hacer una revisión bibliográfica y una investigación sobre el negocio de las droguerías en Colombia previo a la visita a la Pyme y conocer el terreno en el que se iba a trabajar.

Posteriormente se programó y se realizó una visita a droguería siglo XXI con el fin de realizar una entrevista aplicada a través de una encuesta la cual busca establecer la percepción del gerente y de líderes de procesos frente a diferentes áreas, estableciendo un modelo Canvas a nivel interno y posteriormente con los resultados obtenidos realizar un diagnóstico por medio de la matriz DOFA. “El **análisis DOFA** es un proceso sencillo e intuitivo para elaborar un diagnóstico estratégico de una empresa, con el fin de posteriormente embarcarse en la Planeación estratégica” (Humphrey, 1960) de esta manera se obtuvo una visión macro de las principales necesidades de la empresa.

De acuerdo al diagnóstico realizado se llevó a cabo una priorización de procesos, procedimiento o áreas que deben ser intervenidas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las necesidades de la empresa. Siendo la herramienta principal para establecer el aporte al gerente de la empresa desde una visión de consultoría.

## 5. DESARROLLO Y ANALISIS

### 5.1. Aplicación de encuesta interna

Se emplea una encuesta (Anexo 1) para lograr permear la visión desde dos perspectivas, la del empresario y la del consultor, de esta forma se logra a través del análisis de lo específico a lo global evaluar 12 dimensiones y sus variables respectivas:

- I. INNOVACIÓN: Innovaciones en Gestión, Innovación en tecnología, Inversión en innovación, integración en procesos de Innovación.
- II. MERCADEO: Mercadeo, Producto / Servicio, Servicio al cliente, Precio, Consumidor y Cliente, Comunicación, Canales de Distribución y Control de ventas.
- III. ESTRATEGIA: Planteamiento estratégico frente al sector, Planeación Estratégica, Factor externo, Factor interno, Crecimiento – Consolidación.
- IV. OPERACIONES O PRODUCCIÓN: Caracterización área de producción o de servicios, Capacidad de producción o de operaciones, Procesos, Planeación y programación de producción o de operaciones, Servicios, Gestión de compras, suministros e inventarios, Diseño y distribución de planta.
- V. FINANZAS: Contabilidad, Gestión financiera, Cuentas por Cobrar / Proveedores, Control de costos y Entorno financiero.
- VI. MEDIO AMBIENTE: Interacción con el medio, Descargas ambientales, Manejo energético, Agua.
- VII. CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y POSIBILIDAD DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESAL: Prácticas que permitan el crecimiento y madurez empresarial, Nivel de posibilidades o avance en crecimiento, Potencial crecimiento en el mercado, Preparación para la internacionalización de productos o servicios.

- VIII. RECURSOS HUMANOS: Organización, Contribuciones Parafiscales, Aspectos salariales, Desempeño y capacitación, Reclutamiento, selección y contratación.
- IX. MARCO LEGAL
- X. GOBIERNO CORPORATIVO Y DE FAMILIA
- XI. TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES DE LA EMPRESA: Herramientas e instrumentos de manejo de información, Adecuación tecnológica en plataformas para TICs, Administración de los sistemas de información.
- XII. GESTIÓN LOGÍSTICA: Caracterización del área, Relaciones entre productores, prestadores de servicio y canales de distribución, Redes de centros de producción, prestación de servicios, almacenamiento y distribución, Integración y flexibilidad de la cadena logística, Relaciones con los operadores logísticos y el transporte, Tecnologías de almacenamiento y manipulación, Relaciones con los proveedores.

Las preguntas fueron evaluadas con una calificación de 1 a 4 bajo las siguientes características:

Valor	Significado	Plan de acción sugerido
4	Con respecto al tema la empresa conoce, lo tiene implementado y realiza las acciones correspondientes para garantizar mejoramiento continuo	Asegurar los indicadores de mejoramiento y verificación de su cumplimiento
3	Con respecto al tema, la empresa conoce, lo implementa pero no lleva cabo acciones de mejora ni hay un seguimiento	Debe iniciar una valoración de las acciones prioritarias y asignar responsables para su cumplimiento, determinado los recursos necesarios.
2	Con respecto al tema la empresa tiene nociones, no lo implementa y no lleva a cabo acciones para garantizar mejoras en la organización	Asegurar un proceso de capacitación en el tema de establecer necesidades para asegurar los planes de acción correspondientes.
1	La empresa no tiene nociones del tema, no lo implementa, ni lleva a cabo acciones de mejoramiento.	Debe iniciar un proceso de capacitación, revisar las necesidades de las áreas, establecer prioridades y asignar recursos.

Tabla 1. Escala de calificación encuesta inicial por dimensiones

Fuente: De Paz Rodríguez, K. L., Guerrero Lobos, M. B., & Rivera Corleto, C. J. (2016).



Es así como al expresar de forma cuantitativa la cualificación de estas dimensiones y sus variables, se logra una primera aproximación al estado actual de la organización:

CALIFICACIÓN GENERAL			
Área		Valoración General	Análisis Interno
I.	INNOVACIÓN	2,05	Fortaleza
II.	MERCADEO	1,90	Debilidad
III.	ESTRATEGIA	2,00	Debilidad
IV.	OPERACIONES O PRODUCCIÓN	1,98	Debilidad
V.	FINANZAS	2,21	Fortaleza
VI.	MEDIO AMBIENTE	2,30	Fortaleza
VII.	CRECIMIENTO EMPRESARIAL	1,35	Debilidad
VIII.	RECURSOS HUMANOS	2,07	Fortaleza
IX.	MARCO LEGAL	2,71	Fortaleza
X.	GOBIERNO CORPORATIVO Y DE FAMILIA	1,85	Debilidad
XI.	TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES DE LA EMPRESA	0,93	Debilidad
XII.	GESTIÓN LOGÍSTICA	1,84	Debilidad

Tabla 2. Consolidado calificación encuesta inicial por dimensiones  
Fuente: Elaboración propia del autor



Gráfico 1. Valoración individual (empresario y consultor) calificación encuesta inicial por dimensiones. Fuente: Elaboración propia del autor

### 5.1.1. Innovación

INNOVACIÓN		Valoración General	Análisis Interno
I.	Innovaciones en Gestión	2,97	Fortaleza
II.	Innovación en tecnología	1,85	Debilidad
III.	Inversión en innovación	1,60	Debilidad
IV.	Integración en procesos de Innovación	1,76	Debilidad

Tabla 3. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión: innovación  
Fuente: Elaboración propia del autor



Gráfico 2. calificación encuesta inicial; Dimensión: innovación  
Fuente: Elaboración propia del autor

### 5.1.2. Mercadeo

MERCADEO		Valoración General	Análisis Interno
I.	Mercadeo	2,35	Fortaleza
II.	Producto / Servicio	2,30	Fortaleza
III.	Servicio al cliente	1,67	Debilidad
IV.	Precio.	3,05	Fortaleza
V.	Consumidor y Cliente.	1,47	Debilidad
VI.	Comunicación	1,00	Debilidad
VII.	Canales de Distribución.	1,70	Debilidad
VIII.	Control de ventas	1,67	Debilidad

Tabla 4. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión: Mercadeo  
Fuente: Elaboración propia del autor

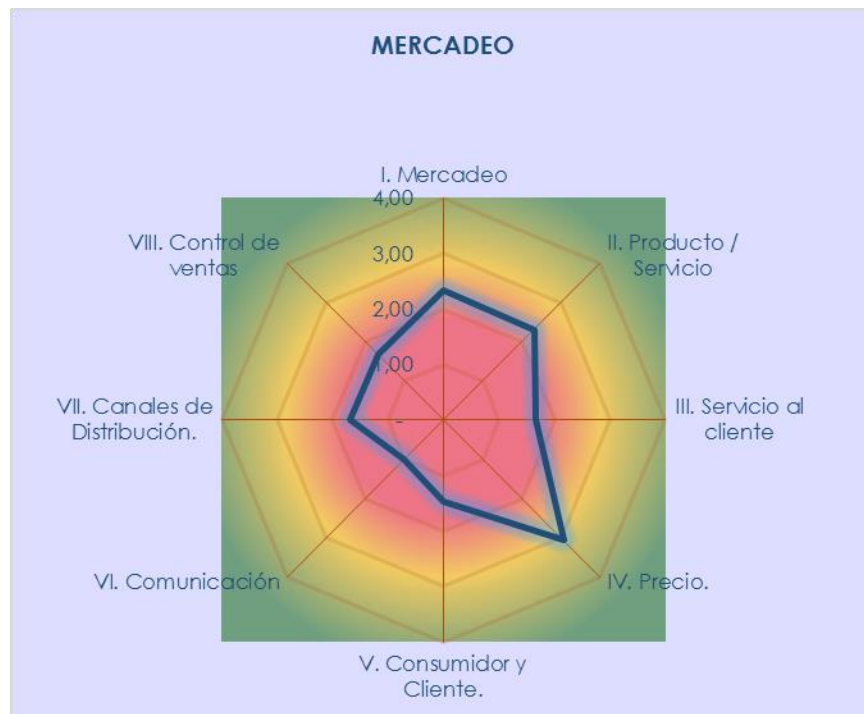


Gráfico 3. calificación encuesta inicial; Dimensión: Mercadeo  
Fuente: Elaboración propia del autor

### 5.1.3. Estrategia

ESTRATEGIA		Valoración General	Análisis Interno
I.	Planteamiento estratégico frente al sector	2,13	Fortaleza
II.	Planeación Estratégica.	1,88	Debilidad
III.	Factor externo	1,95	Debilidad
IV.	Factor interno	1,90	Debilidad
V.	Crecimiento – Consolidación	2,13	Fortaleza

Tabla 5. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión: Estrategia

Fuente: Elaboración propia del autor

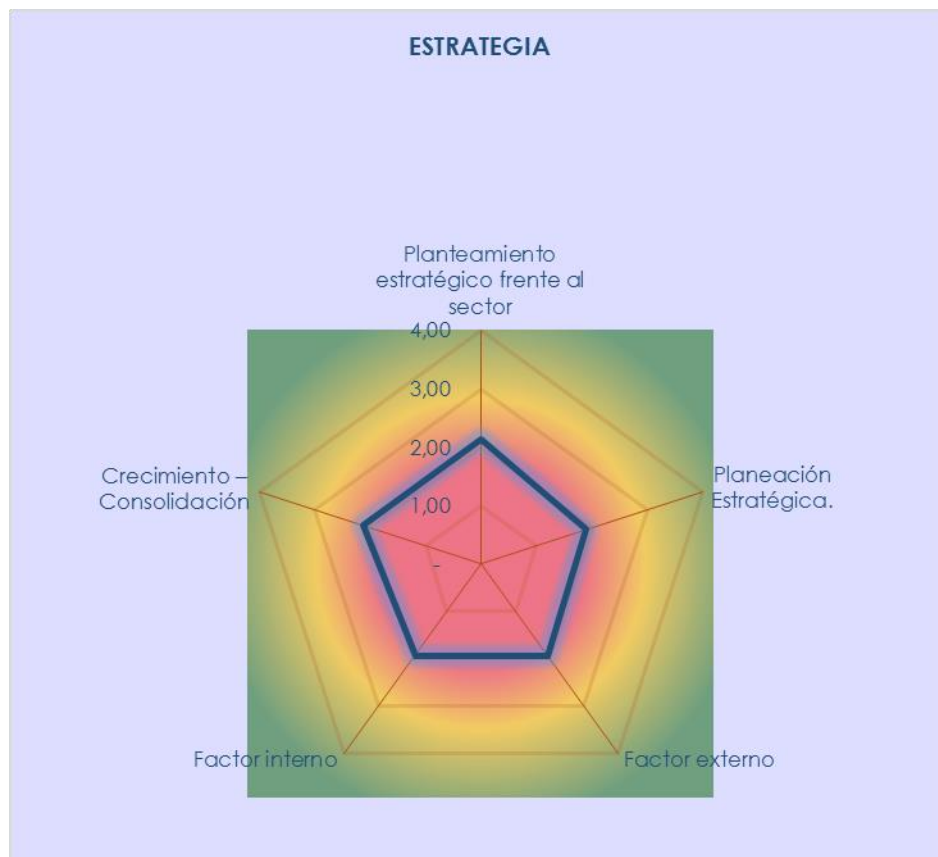


Gráfico 4. Calificación encuesta inicial; Dimensión: Estrategia

Fuente: Elaboración propia del autor

### 5.1.4. Operaciones

OPERACIONES O PRODUCCIÓN		Valoración General	Análisis Interno
I.	Caracterización área de producción o de servicios	1,93	Debilidad
II.	Capacidad de producción o de operaciones	1,47	Debilidad
III.	Procesos	1,40	Debilidad
IV.	Planeación y programación de producción o de operaciones	1,80	Debilidad
V.	Servicios	2,55	Fortaleza
VI.	Gestión de compras, suministros e inventarios	1,16	Debilidad
VII.	Diseño y distribución de planta	3,52	Fortaleza

Tabla 6. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión: Operaciones  
Fuente: Elaboración propia del autor

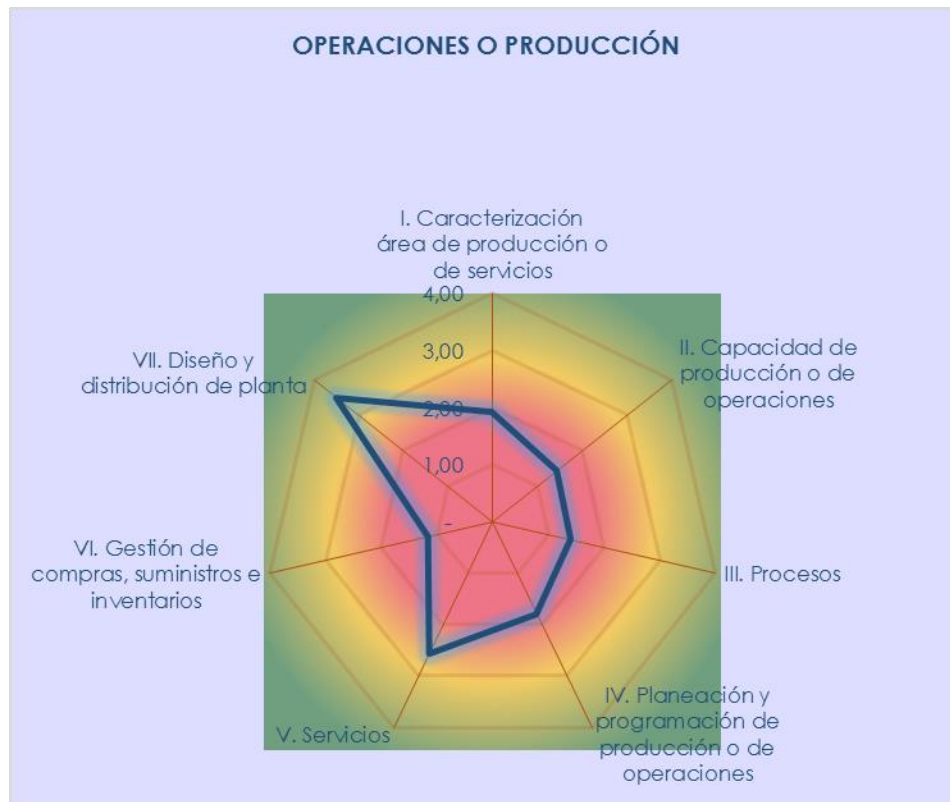


Gráfico 5. Calificación encuesta inicial; Dimensión: Operaciones  
Fuente: Elaboración propia del autor

### 5.1.5. Finanzas

FINANZAS		Valoración General	Análisis Interno
I.	Contabilidad.	2,45	Fortaleza
II.	Gestión financiera	1,94	Debilidad
III.	Cuentas por Cobrar / Proveedores	1,70	Debilidad
IV.	Control de costos	2,47	Fortaleza
V.	Entorno financiero	2,47	Fortaleza

Tabla 7. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión Finanzas  
Fuente: Elaboración propia del autor

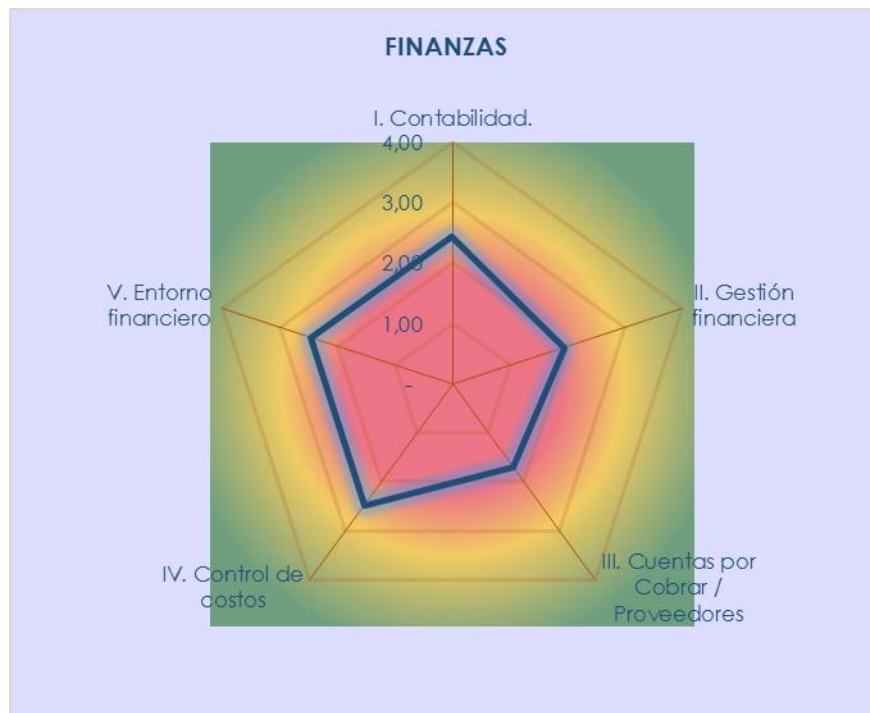


Gráfico 6. Calificación encuesta inicial; Dimensión: Finanzas  
Fuente: Elaboración propia del autor

### 5.1.6. Medio ambiente

MEDIO AMBIENTE		Valoración General	Análisis Interno
I.	Interacción con el medio.	2,28	Fortaleza
II.	Descargas ambientales.	3,67	Fortaleza
III.	Manejo energético	1,85	Debilidad
IV.	Agua.	1,40	Debilidad

Tabla 8. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión: Medio Ambiente  
Fuente: Elaboración propia del autor

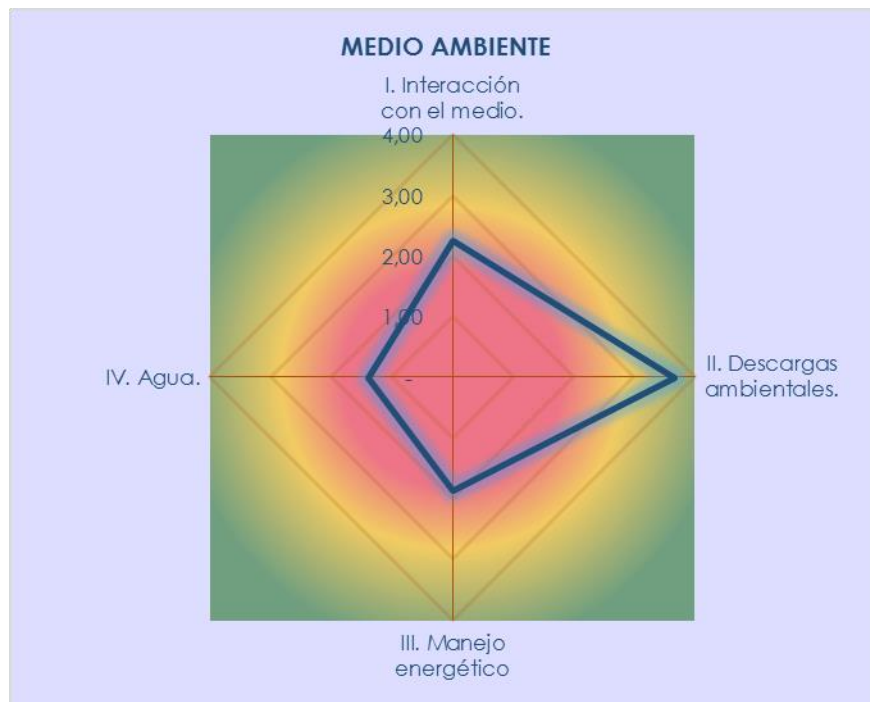


Gráfico 7. Calificación encuesta inicial; Dimensión: Medio Ambiente  
Fuente: Elaboración propia del autor



### 5.1.7. Crecimiento empresarial y posibilidad de internacionalización de la empresa

CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y POSIBILIDAD DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA		Valoración General	Análisis Interno
I.	Prácticas que permitan el crecimiento y madurez empresarial	1,53	<b>Debilidad</b>
II.	Nivel de posibilidades o avance en crecimiento	1,14	<b>Debilidad</b>
III.	Potencial crecimiento en el mercado	1,29	<b>Debilidad</b>
IV.	Preparación para la internacionalización de productos o servicios	1,44	<b>Debilidad</b>

Tabla 9. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión: crecimiento empresarial y posibilidad de internacionalización de la empresa

Fuente: Elaboración propia del autor

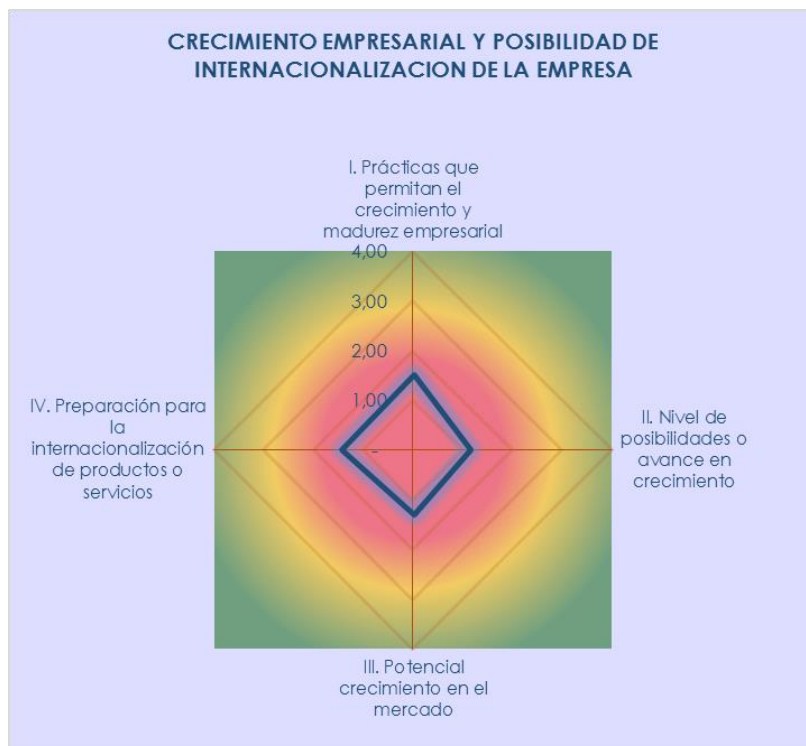


Gráfico 8. Calificación encuesta inicial; Dimensión: crecimiento empresarial y posibilidad de internacionalización de la empresa

Fuente: Elaboración propia del autor



### 5.1.8. Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS		Valoración General	Análisis Interno
I.	Organización	1,68	<b>Debilidad</b>
II.	Contribuciones Parafiscales	3,33	<b>Fortaleza</b>
III.	Aspectos salariales	1,50	<b>Debilidad</b>
IV.	Desempeño y capacitación	1,20	<b>Debilidad</b>
V.	Reclutamiento, selección y contratación	2,20	<b>Fortaleza</b>

Tabla 10. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión: Recursos humanos  
Fuente: Elaboración propia del autor

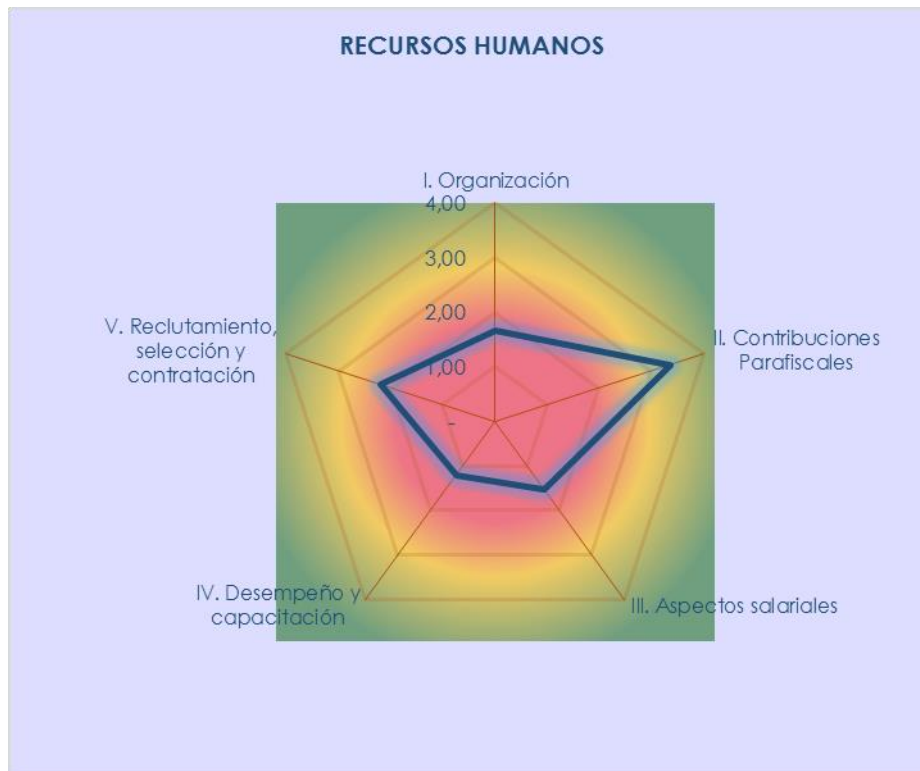


Gráfico 9. Calificación encuesta inicial; Dimensión: Recursos humanos  
Fuente: Elaboración propia del autor

### 5.1.9. Marco legal

MARCO LEGAL		Valoración General	Análisis Interno
I.	MARCO LEGAL	2,71	Fortaleza

Tabla 11. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión: Marco Legal  
Fuente: Elaboración propia del autor

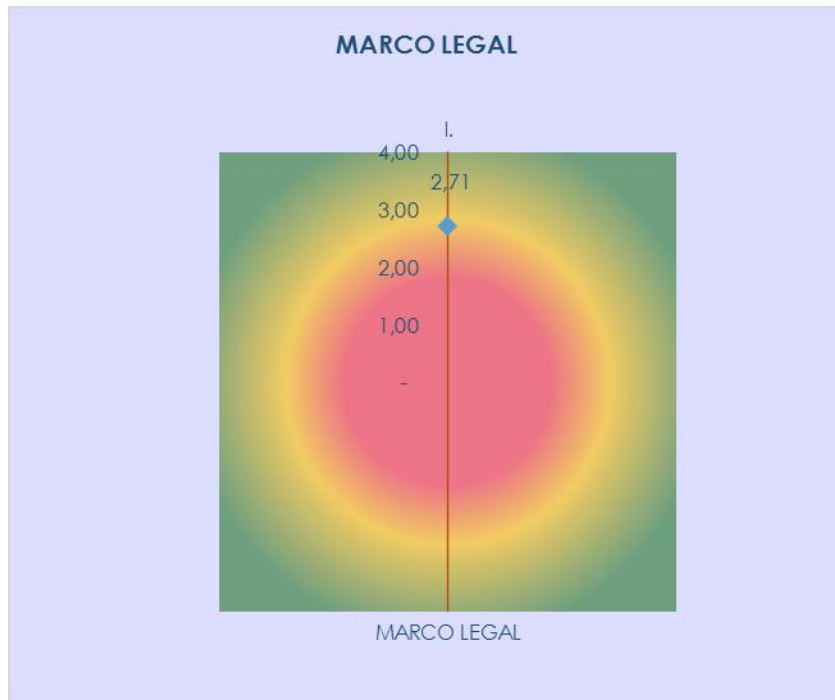


Gráfico 10. Calificación encuesta inicial; Dimensión: Marco Legal  
Fuente: Elaboración propia del autor

### 5.1.10. Gobierno corporativo y de familia

GOBIERNO CORPORATIVO Y DE FAMILIA		Valoración General	Análisis Interno
I.	GOBIERNO CORPORATIVO Y DE FAMILIA	1,85	<b>Debilidad</b>

Tabla 12. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión: Gobierno corporativo y Familia. Fuente: Elaboración propia del autor

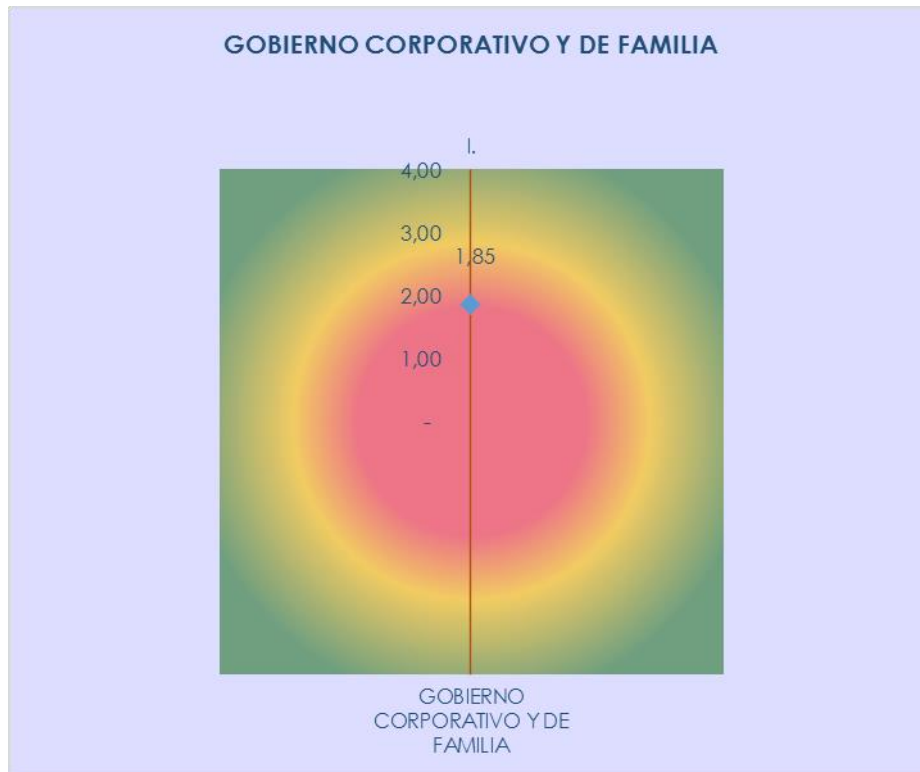


Gráfico 11. Calificación encuesta inicial; Dimensión: Gobierno corporativo y Familia. Fuente: Elaboración propia del autor

### 5.1.11. Tecnologías de información y comunicaciones

TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES DE LA EMPRESA		Valoración General	Análisis Interno
I.	Herramientas e instrumentos de manejo de información	0,90	<b>Debilidad</b>
I.	Adecuación tecnológica en plataformas para TICs	0,90	<b>Debilidad</b>
I.	Administración de los sistemas de información	1,00	<b>Debilidad</b>

Tabla 13. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión: Tecnologías de información y comunicaciones. Fuente: Elaboración propia del autor

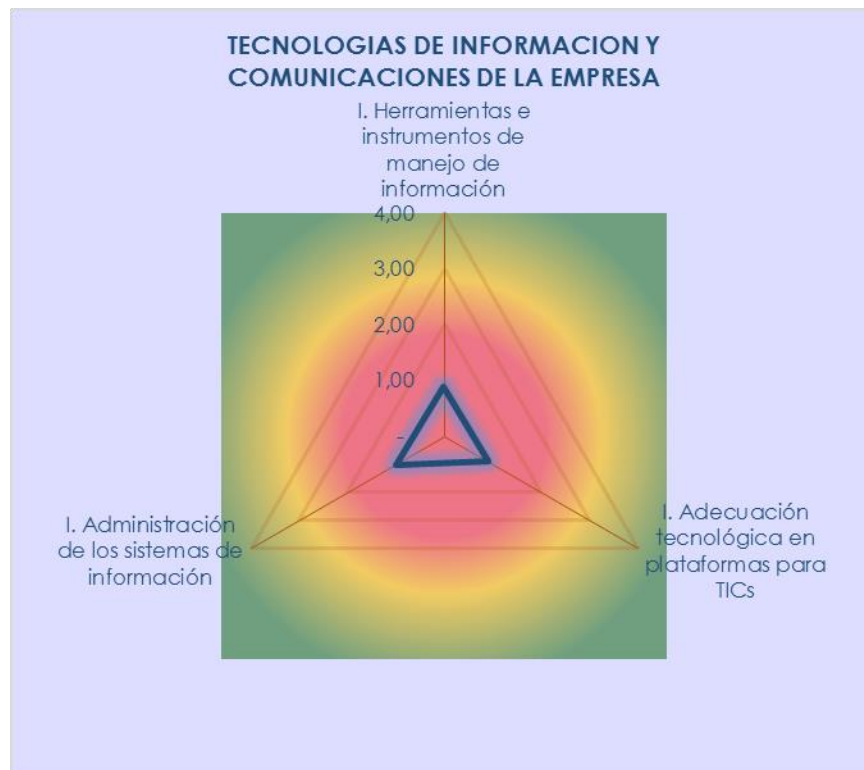


Gráfico 12. Calificación encuesta inicial; Dimensión: Tecnologías de información y comunicaciones. Fuente: Elaboración propia del autor

## 5.1.12. Gestión Logística

GESTIÓN LOGÍSTICA		Valoración General	Análisis Interno
I.	Caracterización del área	1,00	Debilidad
II.	Relaciones entre productores, prestadores de servicio y canales de distribución	1,80	Debilidad
III.	Redes de centros de producción, prestación de servicios, almacenamiento y distribución	1,85	Debilidad
IV.	Integración y flexibilidad de la cadena logística	1,70	Debilidad
V.	Relaciones con los operadores logísticos y el transporte	1,87	Debilidad
VI.	Tecnologías de almacenamiento y manipulación	1,67	Debilidad
VII.	Relaciones con los proveedores	3,00	Fortaleza

Tabla 14. Consolidado calificación encuesta inicial; Dimensión: Gestión logística  
Fuente: Elaboración propia del autor

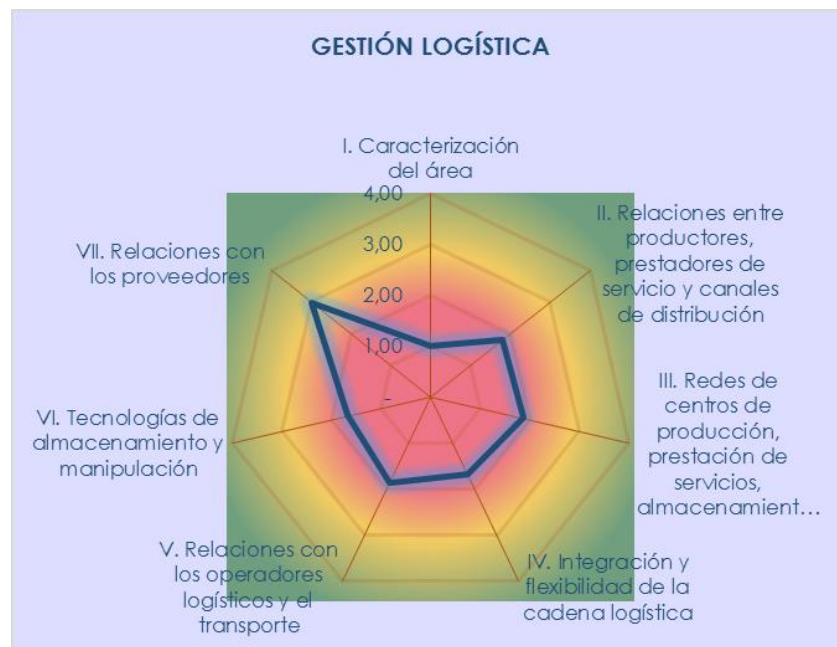


Gráfico 13. Calificación encuesta inicial; Dimensión: Gestión logística  
Fuente: Elaboración propia del autor



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**

## **5.2.CANVAS Externo**

Los modelos de negocio sirven para determinar cómo las organizaciones crean, generan y capturan valor, entre ellos se encuentra el modelo CANVAS (Anexo 2) que por medio de nueve bloques que de manera lógica permiten entender como la empresa va hacer dinero. Estos bloques representan las cuatro áreas principales de un negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera (Osterwlder & Pigneur, 2009).

El primer recuadro permitió analizar el segmento de cliente, se identificó dentro de este grupo a los residentes de los barrios de influencia de la droguería, estudiantes de colegios y otras instituciones educativas del sector, ejecutivos y/o Trabajadores de la zona, transeúntes de paso, dónde el foco es la “Venta Consultiva”, que aporta valor a la experiencia de compra de cada uno de los grupos de clientes en términos de conocimiento de sus necesidades específicas y productos.

En el segundo segmento, la propuesta de valor identificada y reconocida es la atención realizada por “Asesor experto”, ella agrega valor en términos de conocimiento y especialización, con amplio dominio de las marcas y productos disponibles, capaz de ofrecer consejos sobre alternativas, productos complementarios o necesarios para mejorar la experiencia del usuario, sumado a ello se cuenta con campañas, promociones, formación a usuarios finales, demostraciones de algunos productos y programa de fidelización de clientes como eje clave.

El tercer segmento son los canales de comunicación para escuchar activamente a los usuarios, apropiándose de la tecnología, como, WhatsApp, SMS, e-mail, vía telefónica, sin dejar de lado la comunicación directa en el punto de venta, para recopilar la información por ellos aportada y lograr ofrecer una experiencia de servicio que satisfaga sus necesidades.

El cuarto segmento relaciona los anteriores, es relación con los clientes, identificando relaciones cálidas, realizadas por personal experto que brinda atención



profesional, con capacidad de comunicación y experticia en productos, alternativas, sustitutos, precios, promociones, campañas educativas y demostraciones; gran capacidad de escucha sobre las necesidades y expectativas de los usuarios; experiencia de compra superior para los usuarios, con una configuración de surtido amplio en medicamentos y dispositivos médicos, además con diversas opciones de precio.

Quinto y sexto segmento son los recursos y actividades claves, es decir, todo lo que se necesita para materializar la idea, en ello se reconoce el recurso humano profesionalizado en el área de manejo integral de droguerías, comunicación efectiva entre droguería – clientes, recursos tecnológicos y físicos. A su vez la compra y venta de medicamentos, programa fidelización de clientes, gestión de stock o inventario, programa de campañas educativas, atención profesional a través de asesor experto, conocimiento de la competencia, capacidad de expansión a través de creación de nuevos puntos de venta, especialización en áreas concretas y en algunos productos, dada por las necesidades de la población atendida.

Los socios claves para que el modelo funcione se encuentran en el sexto segmento, identificando principalmente a las Cooperativa de Droguerías y Proveedores.

Por último, está la estructura de costos hay que identificar los costos necesarios para arrancar (Trabajar desde Casa, s.f.) en dos segmentos, ingresos, como ventas de medicamentos y de otras líneas de productos, y costes, tales como arriendos, mantenimiento de infraestructura, publicidad y costos de capacitación de recurso humano, entre otros.

### **5.3. Matriz DOFA**

Al realizar el análisis de las encuestas se evidencia la necesidad de implementar otro tipo de matriz para este proyecto, por lo tanto se utiliza la Matriz DOFA la cual es un instrumento con una metodología sistemática de análisis de los factores internos y externos,



por medio del diagnóstico de la situación interna en conjunto con su evaluación externa, determinado así las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. (Ponce, 2007).

Se desarrolla 12 matrices DOFA (Anexo 3), una por cada dimensión y consolidado global (Anexo 4) con los hallazgos respectivos. En este análisis se logra identificar el potencial de la empresa a través del fortalecimiento de sus fortalezas para ser competitivo y en el abordaje de las amenazas, el aprovechamiento de las oportunidades y el plan de acción para minimizar las debilidades y convertirlas en oportunidades de mejoramiento.

### **5.3.1. Innovación:**

Se evidencian aspectos en torno a innovaciones en gestión como fortalezas, es importante trabajar en la innovación en tecnología, conocer y hacer parte de clúster, redes de ciencia y tecnología, CDT (Centros de Desarrollo Tecnológico) del sector al que pertenece; así mismo, evaluar la posibilidad de hacer inversión en innovación, reconocer las necesidades de desarrollo tecnológico de la empresa frente al sector le permite identificar oportunidades en el mercado.

En términos de integración en procesos de innovación, se ve la necesidad de capacitar al personal, dar cabida y crédito a sus ideas, las de los clientes y asesores para que, posteriormente, se analice su viabilidad llegar a encontrar verdaderas oportunidades de negocio. Existe una fuerte amenaza frente a la presión que ejerce el entorno y la necesidad de satisfacer al cliente cada vez está más ligada a la capacidad de las organizaciones de innovar, reinventarse y la flexibilidad para realizar los cambios pertinentes a la velocidad requerida según los cambios del medio.

### **5.3.2. Mercadeo:**

En cuanto a medición en esta dimensión, aún no se cuenta con indicadores que permitan registrar o reaccionar frente a las variaciones del mercado de ventas (tiempo) y



por ende es más difícil realizar correcciones a tiempo (caídas de las ventas, pérdida de clientes o proyectos). Se evidencia una oportunidad importante creando una base de datos de clientes como herramienta para mercadeo a través de comunicación directa para recordar e incentivar las compras de medicamentos de uso frecuente/crónico, fechas especiales y promociones. Se reconoce y se es consciente de los impactos de la competencia, conociendo precios, productos, proveedores, clientes y servicios de los competidores directos. A su vez no se tiene claridad sobre los criterios para definir estrategias de oferta y expansión de servicios, ni se han definido los objetivos de ventas y presupuestos mensuales, anuales, por zona, por cliente, por vendedor y por producto y/o servicio.

### **5.3.3. Estrategia:**

A través de la experiencia reconoce las ventajas y desventajas del sector, se está modernizando para darle una apariencia agradable ante los clientes y expandirse, pero, el dinamismo de la competencia es claro, es una industria fragmentada pero con alta tendencia hacia la consolidación de las empresas con una estrategia definida y se ve como algunas cadenas de droguerías son líderes y terminan con la competencia que no tiene recursos y/o estrategias para mantenerse ante la competencia de marcas.

En esta dimensión se requiere analizar y generar un planteamiento estratégico claro y contundente frente a la competencia, una estrategia de crecimiento y su proyección teniendo como pilar lo que se establezca en su misma planeación estratégica, el planteamiento de objetivos medibles y verificables con sus respectivos indicadores para realizar un seguimiento a los resultados frente a lo que se quiere para la empresa a mediano y largo plazo.

### **5.3.4. Operaciones o producción:**

Su infraestructura presenta buenas condiciones y representa el objeto de la empresa, están claramente definidas y demarcadas las áreas de operación, pero se requiere evaluar el espacio actual para poder ampliar la oferta o disponibilidad de productos/servicios en aras del crecimiento como respuesta a la demanda para así desarrollar ventajas frente a los competidores.

Conoce con certeza que la ubicación geográfica de la empresa es favorable con respecto a clientes y proveedores, con avenidas principales cercanas (Av. Boyacá, Av. Ciudad de Cali, Av. Calle 68) que facilitan el acceso al punto de venta principal, además Villaluz es un barrio residencial y comercial que favorece a los clientes).

No se cuenta con un programa de gestión de inventarios (materias primas, componentes, productos en proceso, productos terminados, suministros de oficina, cafetería, aseo general) ni una metodología documentada para determinar la capacidad de prestación de servicios o de operación, líneas de base o estándares de tiempo para la determinación de la capacidad de recurso humano, máquinas o equipos que respondan a las exigencias de la demanda.

En relación a los proveedores, no está definido un procedimiento claro y documentado para su selección. Se encuentra en proceso de identificación, levantamiento de información y documentación de las competencias, habilidades y destrezas ofertadas, las estrategias, procesos y actividades específicas en la prestación de servicios y demás estructura organizacional, incluyendo los aspectos asociados a la competencia, los estándares óptimos se han permeado a través de la experiencia, percepción.

#### **5.3.5. Finanzas:**

En relación al entorno financiero, la empresa conoce de manera somera la manera de apalancar capital de trabajo o inversión con entidades financieras y los requisitos que debe cumplir, líneas de crédito y las entidades que lo otorgan y sus condiciones; desconoce las entidades que apoyan con programas de fortalecimiento empresarial. Se conocen



claramente las obligaciones tributarias nacionales y/o de comercio exterior, declaración de renta, IVA, Retención en la Fuente, ICA, pago de divisas, etc.

Por el tipo de empresa y tamaño, no requiere una política de crédito para con sus clientes, análisis del comportamiento comercial ni la capacidad de estos para otorgar cupos de crédito. La empresa conoce la capacidad de apalancamiento que tiene con los proveedores y planea sus compras de acuerdo al flujo de caja y algunos compromisos adquiridos con los clientes.

No se cuenta con un software contable, por ello no se registran en tiempo real todas las operaciones que realiza la empresa ni se tiene archivo de todos los soportes de las operaciones financieras que realiza la empresa, con un consecutivo. El contador entrega regularmente a solicitud los estados financieros, pero, no son analizados los comportamientos de ventas, utilidad, compras, endeudamiento y liquidez, ni como insumo para la toma de decisiones.

De igual forma no se elabora presupuestos anuales para definir proyecciones y capacidad financiera de la compañía, ni se tiene en cuenta las tendencias y demanda del mercado, la capacidad de producción, datos históricos de ventas, objetivos de la empresa, un plan maestro, etc. La empresa no calcula margen de utilidad de manera técnica por producto o línea de servicio, o de manera global, y por ende, no analiza su evolución para mejorar su desempeño y verificar su comportamiento frente al sector para buscar una mayor competitividad.

#### **5.3.6. Medio ambiente:**

Conoce las normas y leyes que regulan los desechos líquidos y sólidos, el impacto de su organización con relación a las sustancias o materiales que se emiten hacia el medio ambiente y dispone de un plan de manejo de desechos sólidos y líquidos.

Se reconoce en esta dimensión la posibilidad de fortalecer el reciclaje, hacer una selección rigurosa de materiales como cartón, plásticos y vidrio; tener en cuenta que puede ser una fuente de ingreso adicional.

No se han desarrollado o implementado objetivos, indicadores, acciones tecnológicas o iniciativas dirigidas hacia la racionalización del uso de la energía, reducir el consumo energético o hacer seguimiento y control del consumo y costo de la energía que utiliza la empresa.

### **5.3.7. Crecimiento empresarial y posibilidad de internacionalización de la empresa:**

Por su modelo de negocio, la empresa llega a grupos a los cuales las grandes superficies no, presta un excelente servicio al cliente, ha estado ubicada en el sector por muchos años y las personas que trabajan allí son conocidas por la comunidad, pero, las cadenas de droguerías Colombianas y/o con presencia en otros países y con un grado de recordación bastante fuerte en cuanto al reconocimiento de su marca, están abriendo locales en múltiples puntos de la ciudad.

A hoy no cuenta con página Web, imagen propia definida y estandarizada para sus relaciones comerciales, su nombre está alineado a la marca COPIDROGAS® con quien tiene el único proyecto en alianza con proveedores, no hay proyectos con otros proveedores o empresas similares del mercado, no tiene definidos planes de identificación de riesgos o mejoras, planes de crisis o grupo de gestión de crisis empresarial, de igual forma no se efectúa análisis sobre eventos pasados para desarrollar planes de mejoramiento o de acción, ni existe formalmente un plan de crecimiento a 5, 10 años o más, o un plan de entrenamiento directivo enfocado al desarrollo de habilidades y conocimientos de alta gerencia.



En esta dimensión se identifica potencial con la incorporación de servicios adicionales: Venta de productos naturales, POCT (glucometría, Medición de tensión arterial, colesterol etc.), punto de pago de servicios, recargas de tarjetas SITP, recargas de minutos telefonía celular). A su vez afiliarse a ASOCOLDRO (Asociación Colombiana de Droguistas Detallistas), le permite conocer de primera mano las tendencias del mercado, su evolución, las oportunidades, entre muchos otros estudios y beneficios que ofrece esta organización.

#### **5.3.8. Recursos humanos:**

Los empleados se encuentran afiliados al Sistema General de Seguridad Social y la empresa cumple con los Aportes Parafiscales que demanda la reglamentación laboral en Colombia, pero, no se maneja una base de datos del personal integrada (fechas de ingreso, novedades, términos de contratación, EPS, AFP, ARL, etc.); se está recibiendo capacitación en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y las normas correspondientes para su implementación.

No se ha documentado funciones, método de selección de personal por roles y perfiles de cargo, un organigrama acorde a las necesidades del negocio, capacitación, desarrollo y bienestar de los trabajadores, canales de comunicación para el manejo de información, entre otros.

En cuanto al sistema salarial y de incentivos, aún no hay un esquema ni procedimientos establecidos, los vendedores tienen asignado un salario mínimo y comisiones por productos específicos.

#### **5.3.9. Marco Legal:**



La empresa está registrada en la cámara de comercio y opera con todas las exigencias de ley. Conoce los requerimientos de habilitación y funcionamiento de los servicios, requerimientos y obligaciones legales en términos laborales, tributarios, fiscales, sanitarios y ambientales, se desarrollan acciones para su acatamiento y la evidencia de su establecimiento está en proceso de documentación formal.

#### **5.3.10. Gobierno corporativo y de Familia:**

No existe un código de ética y buen gobierno corporativo ni protocolo de familia, tampoco existe procedimiento definido dentro del gobierno corporativo para el manejo de Rendición de cuentas, transparencia, veracidad e integralidad de la información, revelación y administración de riesgos ( plan de contingencias), auditoría y revisoría fiscal, protección a la propiedad intelectual, promoción a las políticas anti soborno, gobierno, instrumentos para medir el desempeño de miembros de familias en la empresa y/o Directivos, procedimiento para manejar los conflictos entre miembros. Uno de los mayores riesgos, por el tipo de gobierno actual, es la pérdida de interés en el negocio por parte de la familia o relevo generacional.

#### **5.3.11. Tecnologías de información y comunicaciones de la empresa:**

No cuenta con herramientas para comunicar la información (Intranet, Pagina Web, Correo electrónico, plataformas virtuales) ni utiliza servidores para el almacenamiento de la información de la empresa o una red que integre los computadores y/o las bases de datos de la empresa. Tampoco se cuenta en la empresa con procedimientos claros y definidos para consolidar la información de producción de servicios, administración, mercados y financiera, ni con las herramientas para hacer un seguimiento explícito a las ventas por tipo de producto, rentabilidad y satisfacción de clientes, información de proveedores,



desempeño de procesos, rendimiento de los trabajadores, cumplimiento de estrategias, seguimiento a indicadores clave.

En esta dimensión se evidencia oportunidades con la evaluación de un sistema de información empresarial que se ajuste a las necesidades de la empresa y que facilite la toma de decisiones diarias en diferentes áreas; la competencia cuenta con una buena tecnología facilitando así la comodidad del usuario al momento de prestarles el servicio farmacéutico.

No se cuenta con información para evaluar el nivel de alcance de ventajas generadas a partir del enfoque de administración de bases de datos o las dificultades al tener un enfoque en procesamiento de archivos ni se ha establecido el nivel de preparación de la empresa para contar con un modelo de negocio de comercio electrónico.

#### **5.3.12. Gestión logística:**

El gerente es el responsable de la gestión logística de la empresa, a hoy no hay organigrama, objetivos, estrategias o políticas del área. No se tiene definido el sistema que integra el desarrollo de las actividades empresariales (Gestión de almacenamiento, flujo de información, sistema de distribución, proceso de producción o de prestación de servicios, contacto con el cliente final). La empresa tiene claro cuál clase de almacenamiento debe emplear para sus productos o servicios, pero, no emplea técnicas o procedimientos para la optimización en el uso de espacio y en los métodos de manipulación. No ha definido cuales deben ser las metas relacionadas en el corto, mediano y largo plazo con los proveedores ni conoce cuales son las inquietudes que manifiestan los proveedores de la relación con la empresa. En esta dimensión se identifica oportunidades en torno a la gestión de inventarios necesarios para contar con líneas de productos exclusivos y de alto margen de utilidad, capacitación y procesos de Benchmarking para optimizar su sistema de distribución.

#### **5.4. Problemática identificada**

A partir de los factores determinados con el primer análisis Canvas y el análisis interno más a fondo de la situación de la empresa se crear una priorización de dichos problemas que puedan ser intervenidos de forma oportuna y que generen estrategias con mayor equilibrio ajustadas al entorno interno y externo que posee la empresa. (Thompson & Strikland, 1998). Evaluando el macro de la organización se reconoce:

- No se tiene definido el sistema que integra el desarrollo de las actividades empresariales. A hoy no hay organigrama, objetivos, estrategias o políticas definidas;
- No conoce ni hace parte de clúster, redes de ciencia y tecnología, CDT (Centros de Desarrollo Tecnológico) del sector al que pertenece;
- En el radar para inversión no se contempla la innovación ni necesidades de desarrollo tecnológico;
- Aún no se tiene claridad sobre los criterios para definir estrategias de oferta y expansión de servicios, ni se han definidos los objetivos de ventas y presupuestos mensuales, anuales, por zona, por cliente, por vendedor y por producto y/o servicio;
- No se ha definido la planeación estratégica, objetivos medibles y verificables ni sus respectivos indicadores para realizar un seguimiento a los resultados frente a lo que se quiere para la empresa a mediano y largo plazo;
- El espacio actual no permite disponer de áreas para ampliar la oferta o disponibilidad de productos/servicios en aras del crecimiento;
- No se cuenta con un programa de gestión de inventarios (materias primas, componentes, productos en proceso, productos terminados, suministros de oficina, cafetería, aseo general);
- Ausencia de una metodología documentada para determinar la capacidad de prestación de servicios o de operación, líneas de base o estándares de tiempo para la determinación de la capacidad de recurso humano, máquinas o equipos que respondan a las exigencias de la demanda;
- En relación a los proveedores, no está definido un procedimiento claro y documentado para su selección;



- No se cuenta con un software contable, ni se tiene archivo de todos los soportes de las operaciones financieras que realiza la empresa;
- No son analizados los estados financieros ni se elabora presupuestos anuales para la toma decisiones;
- No se han desarrollado o implementado objetivos, indicadores, acciones tecnológicas o iniciativas dirigidas hacia la racionalización del uso de la energía, reducir el consumo energético o hacer seguimiento y control del consumo y costo de la energía que utiliza la empresa;
- A hoy no cuenta con página Web, imagen propia definida y estandarizada para sus relaciones comerciales;
- no tiene definidos planes de identificación de riesgos o mejoras, planes de crisis o grupo de gestión de crisis empresarial;
- no se efectúa análisis sobre eventos pasados para desarrollar planes de mejoramiento o de acción;
- Formalmente no se ha definido un plan de crecimiento a 5, 10 años o más, ni un plan de entrenamiento directivo enfocado al desarrollo de habilidades y conocimientos de alta gerencia;
- no se maneja una base de datos del personal integrada (fechas de ingreso, novedades, términos de contratación, EPS, AFP, ARL, etc.);
- No se ha documentado funciones, método de selección de personal por roles y perfiles de cargo, un organigrama acorde a las necesidades del negocio, capacitación, desarrollo y bienestar de los trabajadores, canales de comunicación para el manejo de información, entre otros;
- No existe un código de ética y buen gobierno corporativo, protocolo de familia, ni procedimiento definido dentro del gobierno corporativo para el manejo de Rendición de cuentas, transparencia, veracidad e integralidad de la información, revelación y administración de riesgos ( plan de contingencias), auditoría y revisoría fiscal, protección a la propiedad intelectual, promoción a las políticas anti soborno, gobierno,



instrumentos para medir el desempeño de miembros de familias en la empresa y/o Directivos, procedimiento para manejar los conflictos entre miembros;

- No cuenta con herramientas para comunicar la información (Intranet, Pagina Web, Correo electrónico, plataformas virtuales) ni utiliza servidores para el almacenamiento de la información de la empresa o una red que integre los computadores y/o las bases de datos de la empresa;

## **5.5. Análisis Matriz EFE**

La matriz EFE ó EFAS (Anexo 5) permitió analizar los factores externos (oportunidades o amenazas) para la organización en la cual se lleva a cabo la consultoría, priorizando a su vez cada hallazgo conforme a lo propuesto por Wheelen & Hunger, 2013

### **5.5.1. Priorización factores externos: Oportunidades**

- Dar cabida y crédito a las ideas de los empleados, clientes y asesores así como contar con una forma de almacenamiento de ellas para que posteriormente se analice su viabilidad y que pueden llegar a ser verdaderas oportunidades de negocio.
- Generación de bases de datos de clientes para recordar e incentivar las compras de medicamentos de uso frecuente/crónico, fechas especiales y promociones.
- Efectuar jornadas de salud dirigidas a los grupos de interés y alineadas con la promoción de líneas de producto asociadas al tema a tratar.
- Medios de pago, si bien el cliente no requiere financiación, puede implementarse pago con Tarjeta de crédito.
- Servicios adicionales: Venta de productos naturales, POCT (glucometría, Medición de tensión arterial, colesterol etc.), punto de pago de servicios, recargas de tarjetas SITP, recargas de minutos telefonía celular)

### **5.5.2. Priorización factores externos: Amenazas**

- Accidentes por el manejo inadecuado de residuos generados por la empresa y mal manejados por el proveedor de recolección y disposición final.
- Pérdida de recurso humano por mejores ofertas de beneficios y contratación por la competencia.
- No acatamientos de las normas en cuanto a bioseguridad y gestión del riesgo.

- La competencia cuenta con una buena tecnología facilitando así la comodidad del usuario al momento de prestarles el servicio farmacéutico.
- La demanda de mercados pueda que exija algo que nosotros no podamos ofrecerles en términos de domicilios, servicio exprés, entre otros y poder perder clientela.

## **5.6. Análisis Matriz EFI**

La matriz EFI (Anexo 6) empleada para el análisis de factores internos, es decir, las fortalezas y debilidades de la organización en la cual se lleva a cabo la consultoría, priorizando a su vez cada hallazgo conforme a lo propuesto por Wheelen & Hunger, 2013.

### **5.6.1. Priorización factores internos: Fortalezas**

- Cuenta con una plataforma estratégica en desarrollo y estrategias de mercadeo empíricas de acuerdo a la experiencia que tiene el gerente en el sector.
- Ha implementado software de apoyo administrativo y contable, actualmente se encuentran en capacitación para su manejo eficiente.
- Como propuesta de valor se realiza descuento a clientes en productos considerados como "sensibles" (pañales, leches) que son promociones constantes.
- Reconoce la llegada de competencias fuertes, la inseguridad en el sector como las principales tendencias del sector en el que se encuentra la empresa.
- Se encuentra en proceso de identificación, levantamiento de información y documentación de las competencias, habilidades y destrezas ofertadas, las estrategias, procesos y actividades específicas en la prestación de servicios y demás estructura organizacional, incluyendo los aspectos asociados a la competencia.

### **5.6.2. Priorización factores internos: Debilidades**

- Falta espacio para la mercancía que ingresa y productos nuevos, como el caso de ortopédicos que se manejan por encargo porque no se cuenta con espacio físico de la empresa.
- No existe protocolos definidos en las relaciones de contacto con los clientes, los estándares óptimos se han permeado a través de la experiencia, percepción.
- No se cuenta con análisis de históricos del comportamiento de los costos de los productos y servicios, para buscar una mayor competitividad o un mejor margen.
- No cuenta con herramientas para comunicar la información (Intranet, Pagina Web, Correo electrónico, plataformas virtuales) ni utiliza servidores para el almacenamiento de la información de la empresa o una red que integre los computadores y/o las bases de datos de la empresa.
- No se han desarrollado o implementado objetivos, indicadores, acciones tecnológicas o iniciativas dirigidas hacia la racionalización del uso de la energía, reducir el consumo energético o hacer seguimiento y control del consumo y costo de la energía que utiliza la empresa.

### **5.7. Análisis Matriz SFAS**

La matriz SFAS (Anexo 7) permitió consolidar el análisis de los factores estratégicos de la organización en la cual se lleva a cabo la consultoría, priorizando a su vez cada hallazgo conforme a lo propuesto por Wheelen & Hunger, 2013 recopilando lo identificado en la matrices EFI y EFE con el fin de tener una visión general y proyectando los plazos para su ejecución.

- Fortalezas:
  - o Ha implementado software de apoyo administrativo y contable, actualmente se encuentran en capacitación para su manejo eficiente.



- Como propuesta de valor se realiza descuento a clientes en productos considerados como "sensibles".
- Se encuentra en proceso de identificación, levantamiento de información y documentación de procesos y actividades específicas en la prestación de servicios y demás estructura organizacional, incluyendo los aspectos asociados a la competencia.
- Debilidades:
  - Falta espacio para la mercancía que ingresa y productos.
  - No existe protocolos definidos.
  - No cuenta con herramientas para comunicar la información, ni utiliza servidores o una red que integre los computadores y/o las bases de datos de la empresa.
- Oportunidades:
  - Servicios adicionales: jornadas de salud dirigidas a los grupos de interés y alineadas con la promoción de líneas de producto asociadas al tema a tratar, venta de productos naturales, POCT, punto de pago de servicios, recargas de tarjetas diversas.
  - Dar cabida y crédito a las ideas de las partes interesadas para llegar a identificar verdaderas oportunidades de negocio.
- Amenazas:
  - No acatamientos de las normas en cuanto a bioseguridad y gestión del riesgo.
  - Pérdida de recurso humano por mejores ofertas de beneficios y contratación por la competencia.
  - La demanda de mercados pueda que exija algo que nosotros no podamos ofrecerles en términos de domicilios, servicio exprés, entre otros y poder perder clientela.

### 5.8. Análisis Diagrama Ishikawa

Continuando el análisis organizacional y las oportunidades de mejora de la organización, priorizadas a través de la matriz SFAS se desarrollan mediante el diagrama de Ishikawa la evaluación de aquellas oportunidades definidas a corto plazo. (ANEXO 10)

Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS)					
Factores estratégicos		Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Corto plazo
F	Ha implementado software de apoyo administrativo y contable, pero actualmente no se cuenta con capacitación al 100 % para su manejo eficiente.	0,03	5	0,15	X
D	falta espacio para la mercancía que ingresa y productos nuevos, como el caso de ortopedicos que se manejan por encargo porque no se cuenta con espacio físico de la empresa.	0,05	2	0,1	X
D	No cuenta con herramientas para comunicar la información (Intranet, Pagina Web, Correo electrónico, plataformas virtuales) ni utiliza servidores para el almacenamiento de la información de la empresa o una red que integre los computadores y/o las bases de datos de la empresa	0,1	2	0,2	X
A	perdida de recurso humano por mejores ofertas de beneficios y contratación por la competencia	0,1	2	0,2	X

Tabla 15. Matriz SFAS – Droguería Siglo XXI

Fuente: Elaboración basada en el modelo de Wheelen & Hunger, 2013



Pontificia Universidad  
JAVERIANA



Gráfico 14. Ishikawa – Análisis global  
Fuente: Elaboración propia del autor





Gráfico 15. Ishikawa – Análisis parcial  
Fuente: Elaboración propia del autor



La gráfica indica que las principales causas del problema de ineficiencia en el uso de software empresarial se desarrollan 5 campos:

**Insumos:** Falta de recursos económicos para la adquisición de nuevos equipos de cómputo siendo esta la principal herramienta para el manejo del software empresarial.

**Coordinación:** desconocimiento de las necesidades de carácter técnico administrativas que se pueden superar con el buen uso del software empresarial.

**Recurso humano:** el equipo de trabajo no está capacitado para el uso de los software por lo que le dan uso de manera muy genérica

**Métodos:** poca capacitación por parte de Coopidrogas quienes son los que suministran el software y deben encargarse de que sus adquisidores conozcan su buen uso con capacitaciones de carácter regular.

**Equipos:** falta de equipos de cómputo suficientes para el uso efectivo de todas las herramientas del software.



Pontificia Universidad  
JAVERIANA

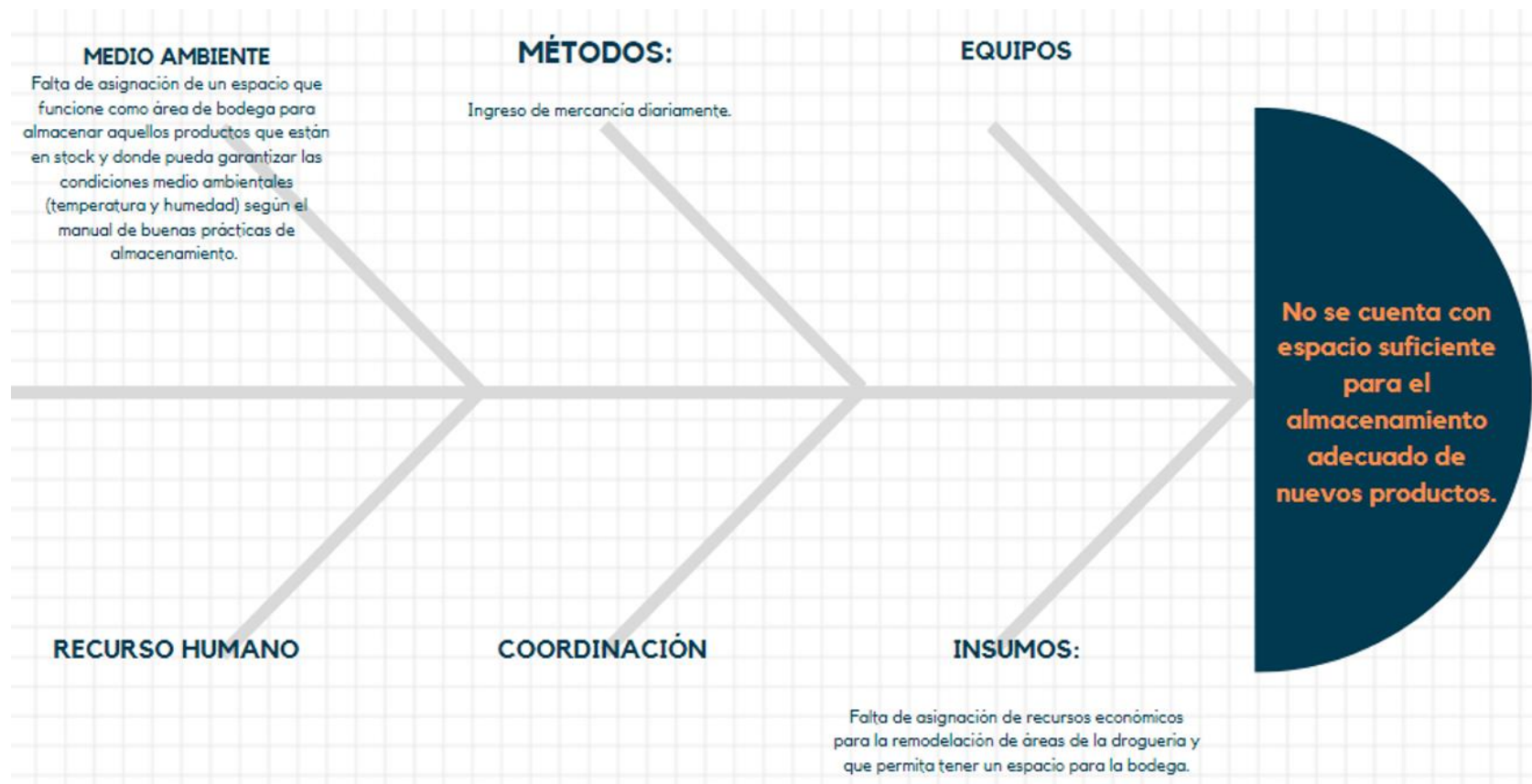


Gráfico 16. Ishikawa – Análisis parcial  
Fuente: Elaboración propia del autor



La gráfica indica que las principales causas del problema falta de espacio suficiente para el ingreso de nuevos productos se desarrollan en 3 campos:

Insumos: falta de recurso para ampliar el espacio

Métodos: el ingreso de mercancía diariamente limita los espacios y genera obstrucción en gran parte de los espacios del establecimiento.

Medio ambiente: la infraestructura no cuenta con suficiente espacio y no se distribuye el espacio de manera adecuada.



Gráfico 17. Ishikawa – Análisis parcial  
Fuente: Elaboración propia del autor



La gráfica indica que las principales causas del problema de ausencia de nuevas herramientas de comunicación e información se desarrollan en 4 campos:

Insumos: falta de recursos económicos suficientes de la implementación de estas herramientas.

Coordinación: desconocimiento de la existencia de varias herramientas nuevas de comunicación e información por parte del gerente lo que genera el uso de herramientas convencionales que no impactan en la era tecnológica.

Recurso humano: falta de personal que maneje este tipo de herramientas y capacite a todo el equipo de trabajo sobre las herramientas actuales de comunicación e información que pueden ser efectivas para la empresa

Métodos: poco interés en la implementación de nuevas herramientas de comunicación e información que faciliten la interacción con el cliente y los proveedores.

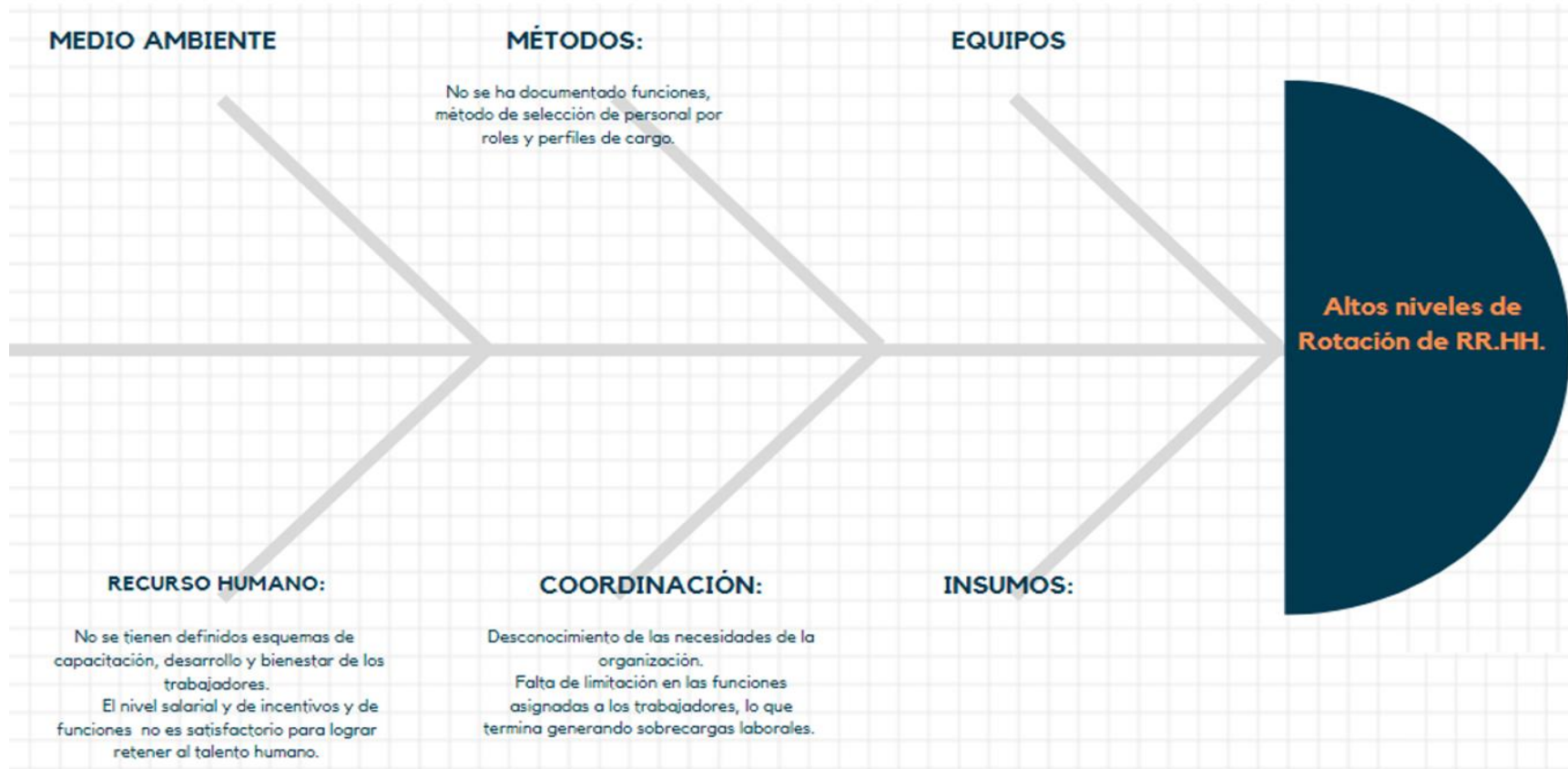


Gráfico 18. Ishikawa – Análisis parcial  
Fuente: Elaboración propia del autor



La gráfica indica que las principales causas del problema de rotación contante de recurso humano se desarrollan en 3 campos:

Coordinación: por dos causales; en primer lugar la sobrecarga laboral que se pueda estar desarrollando en el campo laboral por la repartición inequitativa de cargas laborales y en segundo lugar el desconocimiento de las necesidades en recurso humano para la organización.

Recuro humano: por tres causales en primer lugar la poca demanda de personal en segundo lugar la expectativa de los trabajadores pues muchas veces no se tiene en cuenta como herramienta para el mantenimiento del personal y en tercer lugar poco conocimiento de procesos adecuados de contratación.

Métodos: No se tiene claridad en la definición del cargo requerido.



## **5.9. Análisis Financiero**

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros (Gerencie, 2010).

A continuación se pretende dar a conocer el análisis de algunos indicadores críticos de los estados financieros de Droguerías Siglo XXI que deberán ser tomados en cuenta para el diseño de planes de mejora sumado a las diferentes herramientas de análisis empresarial que se tendrán en cuenta en este proyecto.

Iniciando con el análisis de los estados financieros es importante dar a conocer que esta empresa en sus índices de liquidez cuenta con capacidad de solvencia al convertir sus activos en efectivo sin perder su valor para el pago de sus obligaciones a corto plazo incrementado de 1,55 en el año 2017 a 1,76 para el año 2018.

En la relación al nivel de endeudamiento podemos identificar que el nivel de apalancamiento financiero de esta empresa está relacionado principalmente por el aporte que tienen los socios, esto quiere decir que no se evidencia gran participación de terceros; para el año 2017 el índice de endeudamiento era de 24,3% en comparación al año 2018 donde disminuyó a 23,5%. Es importante considerar la posibilidad de utilizar mayor apalancamiento ya que este permitirá realizar mayores inversiones y abarcando la apertura a nuevos mercados, puesto que numerosas operaciones no pueden llevarse a cabo sin el respaldo de fondos de terciarios, especialmente, si requieren cuantiosas inversiones para expansión del negocio y del portafolio.

Por otro lado podemos identificar en los índices de rentabilidad, que el margen neto de utilidad para el año 2017 fue de 3,04% en comparación al año 2018 donde este no aumento significativamente 3,06%; esto quiere decir que la rentabilidad se mantuvo fija, no hubo mayor ganancia, los costos de producción y venta fueron los mismos. Una estrategia importante a tener en cuenta, está relacionada con la disminución de los costos en la compra de medicamentos, dado que el costo es uno de los componentes que pueden hacer mejorar la utilidad de manera significativa.

Por último es importante reconocer en el indicador de rotación de inventario que este encuentra deficiente, ya que para el año 2017 la rotación estaba en 48 días y para el año 2018 disminuyó a 47 días; estas rotaciones para un establecimiento como Droguerías siglo XXI dedicado a la venta al detal de productos, debería contar con rotaciones mucho más altas, donde la mercancía permanezca menor tiempo en el establecimiento generando mayores ingresos.

La utilidad esperada en un negocio como estos debería aumentar de forma considerable; lo cual no sucede con esta empresa, que para el 2017 su utilidad neta total fue de \$33,107,750 millones de pesos en comparación para el año 2018 donde esta aumento a solo \$34,308,588 millones de pesos.

Por estos indicadores se deben de crear planes que permitan la intervención de diferentes áreas en la empresa que propendan por el aumento de la utilidad neta total; se debe realizar una análisis meticoloso del entorno el cual rodea a la empresa, conociendo a fondo el mercado e identificando factores determinantes a intervenir para crear un establecimiento altamente competitivo y rentable.

## 6. PLAN DE ACCIÓN

Posterior al análisis y priorización de hallazgos, se propone el plan de acción y/o mejoramiento: La matriz W5H1 Se define como “un método de hacer preguntas acerca de un proceso o un problema asumido para mejorar. Cuatro de los de W (quién, qué, dónde, cuándo) y la H se emplea para comprender los detalles, analizar las inferencias y el juicio para llegar a los hechos fundamentales y las declaraciones de guía para llegar a la abstracción. La última W (por qué) se pregunta con frecuencia cinco veces lo que uno puede profundizar para llegar a la esencia de un problema” (Serrano, 2010) de esta manera se busca aportar al gerente opciones de mejora de acuerdo a la consultoría realizada.

¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Implementar software de apoyo administrativo y contable.	Porque de esta manera se genera un mejor control de carácter financiero para que el gerente logre tomar mejores decisiones de acuerdo a lo que se vaya registrando progresivamente	Gerente Droguería Siglo XXI.	En la empresa	En un periodo de tiempo corto dado que este tipo de información se ha ido manejando de manera manual y ha generado dificultades para el manejo oportuno de la información.	Hacer una requisición a Coopidrogas quienes son los que manejan actualmente los software para los diferentes puntos de venta para la implementación y capacitación del manejo de estos software dado que se cuenta con este pero se desconoce completamente el manejo integral de estos programas por lo que se le hace uso de manera muy genérica dejando de lado aspectos importantes como el área administrativa y contable.
Implementar herramientas de comunicación e	Teniendo en cuenta el impacto tecnológico actual es importante que la	Gerente y personal de tecnología.	En la empresa y las diferentes plataformas	En periodo menor a 10 meses.	Hacer una requisición de expertos en tecnología o realizar algún tipo de capacitación ofrecida por

información (intranet, página web, correo electrónico, plataformas virtuales).	empresa cuenta con este tipo de método de comunicación e información para tener un acercamiento oportuno y efectivo tanto con los proveedores como con los clientes.		virtuales que generen un mejor canal de comunicación.		coopidrogas que permitan el aprendizaje e implementación de este tipo de herramientas.
--	--	--	---	--	--

Tabla 16. Plan de acción – Modelo 5W1H

Fuente: Elaboración propia del autor

¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Generar espacio para la mercancía que ingresa y productos nuevos	Dado que el aspecto físico es la imagen principal que se lleva el cliente sobre la empresa y sus productos es importante que el espacio se vea organizado, adicionalmente la obtención de este espacio permite tener mejor conocimiento y acceso a la mercancía que ingresa lo que genera efectividad a la hora de la atención al cliente.	Gerente, experto en diseño de espacios	En la empresa	Corto plazo (menor a un año)	Con el apoyo de un personal experto en diseño y ahorro de espacio, generar un espacio donde se reciba la mercancía que ingresa diariamente.



Pontificia Universidad  
JAVERIANA

Hacer alianzas con plataformas tecnológicas para tener un mejor servicio domiciliario	Teniendo en cuenta el gran impacto tecnológico y la constante competencia en el mercado farmacéutico es importante ceñirse a las nuevas plataformas tecnológicas domiciliarias (Rappi, domicilios.com) y de esta manera aumentar y mejorar el servicio domiciliario.	Gerente de la empresa	En la empresa y las diferentes plataformas virtuales que generen un mejor canal de comunicación	Corto plazo (menor a un año)	Realizar alianzas con plataformas tecnológicas domiciliarias en busca de la plataforma más costo efectiva , de acuerdo a las necesidades del cliente , la empresa y el impacto competitivo.
---	--	-----------------------	---	------------------------------	---

Continuación Tabla 16. Plan de acción – Modelo 5W1H

Fuente: Elaboración propia del autor

¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Realizar estrategias para la captación y mantenimiento del talento humano	Siendo quizás el recurso humano el recurso más importante de una empresa es importante realizar estrategias que eviten la rotación constante de personal generando beneficios costo efectivos.	Gerente de la empresa	En la empresa	Corto plazo (menor de un año)	Realizar capacitaciones ofrecidas por coopedrogas sobre la administración de talento humano, hacer uso de los beneficios de la cooperativa para la captación y contratación de talento humano competitivo, adicionalmente realizar incentivos que favorezcan el mantenimiento del personal

Continuación Tabla 16. Plan de acción – Modelo 5W1H

Fuente: Elaboración propia del autor

### Ineficiencia en el uso del software empresarial

¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Adquisición de más equipos de cómputo.	Gerente	En la empresa	Corto plazo	Realizar compra por lo menos de un equipo de cómputo adicional.
Actualización del software.	Gerente-Coopidrogas			Realizar la requisición a Coopidrogas para actualizar el software actual.
Requerir capacitación para el uso del software.	Gerente – Coopidrogas			Requerir capacitación minuciosa sobre el uso de software que permita mejor control técnico-administrativo por parte de la gerencia.
Capacitar a todo el personal sobre el uso del software.	Todo el equipo			Capacitar al personal sobre el uso del software solo de las funciones que cada personal requiera para su labor.
Hacer uso integral del software.	Gerente			De acuerdo a lo aprendido hacer uso integral del software de acuerdo a cada perfil.
Realizar evaluaciones periódicas.	Gerente			Evaluar periódicamente el buen uso del software.

Tabla 17. Plan de acción – Modelo 5W1H

Fuente: Elaboración propia del autor

### Ausencia de nuevas herramientas de comunicación e información

¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Contratar personal experto	Gerente	En la empresa	Corto plazo	Contratar personal experto en nuevas herramientas de comunicación e información.
Evaluar qué tipos de herramientas funcionarían para este tipo de negocio.	Personal experto			Evaluar costo efectividad de la adquisición de nuevas herramientas.
Implementar nuevas herramientas.	Personal experto			Implementar nuevas herramientas de comunicación e información que permitan una mejor relación con los clientes y proveedores.
Capacitar sobre el uso de nuevas herramientas.	Todo el equipo			Capacitar al personal sobre el manejo de las nuevas herramientas de acuerdo a las necesidades y tareas para cada perfil.
Evaluar la efectividad de estas herramientas.	Gerente			Evaluar la efectividad del uso de estas nuevas herramientas.

Tabla 18. Plan de acción – Modelo 5W1H  
Fuente: Elaboración propia del autor

### Rotación constante de RR.HH.

¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Evaluar las necesidades y perfiles para la empresa	Gerente	En la empresa	Corto plazo	Evaluar qué clase de perfil requiere la empresa para su contratación.
Requerir asesoría sobre el proceso de captación de talento humano.	Gerente-personal experto			Realizar la requisición de experto en talento humano para realizar un proceso de captación oportuno.
Captar el personal adecuado al cargo	Gerente – personal experto			Realizar el proceso de captación, definiendo labores, sueldo, beneficios y reglas. Realizar un proceso de inducción completo.
Repartir equitativamente las cargas laborales.	gerente			Evaluar las necesidades de la empresa y repartir equitativamente las cargas acorde con cada perfil.
Implementar un plan de incentivos.	Gerente			Evaluar las necesidades y expectativas del personal y generar un plan de incentivos acorde.

Tabla 19. Plan de acción – Modelo 5W1H

Fuente: Elaboración propia del autor



### Espacio insuficiente para el almacenamiento de insumos

¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Solicitar asesoría a experto sobre la distribución del espacio	Gerente-personal experto	En la empresa	Corto plazo	Distribuir mejor los espacios de la empresa.
Implementar un espacio adecuado para el ingreso de mercancía	Gerente-personal experto			Determinar un espacio óptimo para el ingreso de nueva mercancía.
Exhibir o ubicar la mercancía en el lugar correspondiente en el menor tiempo.	Todo el equipo			Distribuir la mercancía en el sitio correspondiente de manera eficiente y eficaz.

Tabla 20. Plan de acción – Modelo 5W1H

Fuente: Elaboración propia del autor

## **CONCLUSIONES**

Podemos concluir que las diferentes matrices utilizadas para el análisis integral de la empresa utilizadas en este trabajo permiten la generación de estrategias fundamentadas para la construcción de planes de mejora que podrán impactar de manera significativa en el desarrollo de Droguería Siglo XXI hacía un futuro de alta competitividad y rentabilidad.

Se deben realizar análisis permanentes que permitan la verificación de los planes implementados, identificando puntos que no fueron tomados en cuenta o que no se les dieron mayor relevancia.

Droguería Siglo XXI cuenta con una importante trayectoria que favorece su capacidad de sostenibilidad en el mercado actual; sin embargo debe crear apertura a la modernización del mercado y del entorno cambiante, creando de esta manera una empresa con mayor adaptabilidad y capacidad de respuesta.

Es evidenciado como factor determinante en la rentabilidad de la empresa la creación de alianzas estrategias con proveedores que permitan generar estrategias de marketing que atraigan y fidelicen al cliente, identificando sus necesidades y satisfaciendo las mismas.

Inicialmente con la encuesta realizada como primera herramienta de acercamiento a la pyme se pudo detectar que el empresario tiene un concepto muy positivo frente a su empresa lo que puede generar una barrera en la detección de problemas o potenciales problemas que se puedan presentar tanto interna como externamente.

La metodología utilizada en este proceso de consultoría nos permitió adquirir herramientas para el conocimiento y evaluación de empresas desde un enfoque macro y dinámico para la construcción de propuestas de mejora.



El proceso propuesto y desarrollado para la consultoría nos permitió un acercamiento y una relación auténtica y colaboradora entre el consultor y el empresario.

El empresario se mostró interesado en los planes de mejora planteados y utilizara el documento como guía para la aplicación de alternativas de mejora.

El punto más importante de la realización de una consultoría es preparar y potenciar la empresa para realizar cambios estructurales que se mantengan en el tiempo y tener así más posibilidades de crecer sostenidamente.

Podemos concluir que las diferentes matrices utilizadas para el análisis integral de la empresa utilizadas en este trabajo permiten la generación de estrategias fundamentadas para la construcción de planes de mejora que podrán impactar de manera significativa en el desarrollo de Droguería Siglo XXI hacía un futuro de alta competitividad y rentabilidad.

Se deben realizar análisis permanentes que permitan la verificación de los planes implementados, identificando puntos que no fueron tomados en cuenta o que no se les dieron mayor relevancia.

Droguería Siglo XXI cuenta con una importante trayectoria que favorece su capacidad de sostenibilidad en el mercado actual; sin embargo debe crear apertura a la modernización del mercado y del entorno cambiante, creando de esta manera una empresa con mayor adaptabilidad y capacidad de respuesta.

Es evidenciado como factor determinante en la rentabilidad de la empresa la creación de alianzas estrategias con proveedores que permitan generar estrategias de marketing que atraigan y fidelicen al cliente, identificando sus necesidades y satisfaciendo las mismas



La empresa debe realizar estudios periódicos de su entorno dado que de esta manera se tiene una mejor estrategia de competencia y crecimiento.

El gerente debe realizar un plan de relevo generacional para promover el desarrollo y crecimiento de la empresa de manera efectiva.

Es importante la implementación de la sistematización de los dos puntos de venta con los que cuenta la empresa para tener un mejor control técnico administrativo.



Pontificia Universidad  
JAVERIANA

## REFERENCIAS

- Entrepreneur. (24 de 02 de 2016). Cómo hacer un Pich de negocios. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=oPFXJZTQXd0>
- Henry, H. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning*, 14(3), 76-81.
- Jiménez, A. C. (2011). DEFICIENCIAS EN EL USO DEL FODA CAUSAS Y SUGERENCIAS. *Revista Ciencias estratégicas*, 89-100.
- Osterwlder, A., & Pigneur, I. (2009). *Business Model Generation*.
- Ponce, H. (2007). Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, VOL. 12, NUM. 1: 113-130.
- Thompson, A., & Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Trabajar desde Casa. (s.f.). *Modelo Canvas. Cómo aplicar el Modelo Canvas en el Lienzo*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: pearson education.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. Quinta edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Entrepreneur. (24 de 02 de 2016). Cómo hacer un Pich de negocios. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=oPFXJZTQXd0>

## ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA [..\Consultoria Droguería Sg. XXI\Guía de entrevista - PDF.pdf](#)

ANEXO 2. CALIFICACIÓN DE ENCUESTA [..\Consultoria Droguería Sg. XXI\Anexos - Calificación, DOFA'S, Matrices -Droguería S XXI.xlsx](#)

ANEXO 3. MATRIZ CANVAS EXTERNO [..\Consultoria Droguería Sg. XXI\Canvas Externo - Droguería Sg. XXI.pdf](#)

ANEXO 4. MATRIZ CANVAS INTERNO [..\Consultoria Droguería Sg. XXI\Canvas Interno - Droguería Sg. XXI.pdf](#)

ANEXO 5. ANÁLISIS FINANCIERO [..\Consultoria Droguería Sg. XXI\Indicadores Financieros - Droguería Sg. XXI.xlsx](#)

ANEXO 6. DOFA POR DIMENSIONES [..\Consultoria Droguería Sg. XXI\Anexos - Calificación, DOFA'S, Matrices -Droguería S XXI.xlsx](#)

ANEXO 7. DOFA CONSOLIDADO [..\Consultoria Droguería Sg. XXI\Anexos - Calificación, DOFA'S, Matrices -Droguería S XXI.xlsx](#)

ANEXO 8. MATRIZ EFE [..\Consultoria Droguería Sg. XXI\Anexos - Calificación, DOFA'S, Matrices -Droguería S XXI.xlsx](#)

ANEXO 9. MATRIZ EFI [..\Consultoria Droguería Sg. XXI\Anexos - Calificación, DOFA'S, Matrices -Droguería S XXI.xlsx](#)

ANEXO 10. MATRIZ SFAS [..\Consultoria Droguería Sg. XXI\Anexos - Calificación, DOFA'S, Matrices -Droguería S XXI.xlsx](#)