

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD
DE LA EMPRESA PROVISALUD LTDA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE
PASTO**

**SANDRA ROCIO BETANCOURT REALPE
JENNY PATRICIA OCAÑA ORTEGA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA XII PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD
DE LA EMPRESA PROVISALUD LTDA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE
PASTO**

**SANDRA ROCIO BETANCOURT REALPE
JENNY PATRICIA OCAÑA ORTEGA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista de Alta Gerencia**

**Especialista GERARDO MESIAS MENDEZ
Asesor:**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA XII PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2008**

Nota de aceptación

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2008

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios y a la Santísima Virgen por regalarme mis padres Rosa Nelly y Oliverio parte fundamental de mi vida, hermanas, hermanos presentes y ausentes, mi familia en general y a mis amigos; ya que cada uno de ellos siempre están brindándome su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida y en especial durante este proceso de formación, aprendizaje y culminación de una fase más de mi vida. Gracias por ese apoyo incondicional, este triunfo es de todos.

SANDRA ROCIO BETANCOURT REALPE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios y a la Santísima Virgen por regalarme a un esposo y a mis padres Mariela Ortega y Paulo Ocaña, seres incondicionales en mi formación personal, hermanos y amigos que han aportado grandes enseñanzas en mi vida no solo profesional sino personal. Gracias mil gracias.

JENNY PATRICIA OCAÑA ORTEGA

AGRADECIMIENTOS

El trabajo de grado se constituye en la síntesis, de los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje del postgrado, y por lo tanto, viene afianzar los conocimientos del programa ya que nos pone a prueba nuestra capacidad de síntesis y sobre todo, la creatividad para aplicar los conocimientos.

Dada la importancia que representa este trabajo, es indispensable para nosotros expresar nuestros sinceros agradecimientos a la Universidad de Nariño y al cuerpo de docentes comprometidos con este proyecto, pero especialmente debemos enfatizar nuestros agradecimientos a la asesoría responsable y fraterna del director del trabajo de grado el Ingeniero Gerardo Mesías Méndez, a Pedro Guerrero Riascos y Mariela Guerrero Vélez y su cuerpo de colaboradores, quienes siempre estuvieron presentes durante todo el desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. TEMA DEL PROYECTO	16
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2.2.1 Sistematización del problema:	17
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
4. OBJETIVOS.....	20
4.1 OBJETIVO GENERAL	20
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
5. MARCO REFERENCIAL.....	21
5.1 MARCO TEÓRICO	21
5.1.1 Matriz de evaluación de factores internos MEFI	22
5.1.2 Matriz de evaluación de factores externos MEFE.....	23
5.1.3 Matriz de perfil competitivo	24
5.1.4 Matriz Dofa.....	26
5.1.5 Analisis de portafolio - Matriz de Boston.....	27
5.1.6 Matriz interno-externa (IE).	29
5.1.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA	30
5.1.8 Matriz de vulnerabilidad	31
5.1.9 Las cinco fuerzas competitivas de michael porter.....	33

	Pág.
5.2 MARCO CONCEPTUAL	34
5.3 MARCO ESPACIAL	37
5.4 MARCO TEMPORAL	38
6. METODOLOGÍA	39
6.1 METODO DE INVESTIGACIÓN	39
6.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	39
6.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	40
7. CRONOGRAMA	41
7.1 RECURSOS FINANCIEROS	42
8. PRESENTACION DE RESULTADOS	43
8.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS	43
8.1.1 Encuestas aplicadas a cliente interno	43
8.1.2 Encuestas aplicadas a expertos en comercialización.	47
9. PROCESO DE PLANEACION ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE PROVISALUD LTDA	54
9.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	54
9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	55
9.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	58
9.3.1 Análisis interno.....	58
9.3.2 Análisis externo.....	71
9.3.3 Análisis de la competencia.....	74
9.3.4 Matriz Dofa.....	76
9.3.5 Análisis de portafolio - Matriz de Boston	80

	Pág.
9.3.6 Matriz interna- externa (I-E)	80
9.3.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).....	81
9.3.8 Análisis de vulnerabilidad.....	84
9.3.9 Análisis de cada una de las fuerzas.....	85
9.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	89
9.4.1 Nueva misión corporativa.....	89
9.4.2 Nueva visión corporativa.....	89
9.4.3 Principios corporativos:.....	89
9.4.4 Objetivos corporativos:.....	90
9.4.5 Estrategias corporativas:.....	91
9.5 PLAN OPERATIVO.....	93
9.5.1 Elaboración del plan operativo.....	93
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	102
NETGRAFÍA	103

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. MODELO MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	23
Tabla 2. MODELO MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ...	24
Tabla 3. MODELO MATRIZ DE PERFÍL COMPETITIVO	26
Tabla 4. MODELO MATRIZ ANÁLISIS DOFA	27
Tabla 5. MODELO MATRIZ DE VULNERABILIDAD	33
Tabla 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	67
Tabla 7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.....	71
Tabla 8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	73
Tabla 9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO.....	74
Tabla 10. MATRIZ DE PERFÍL COMPETITIVO - PROVISALUD LTDA	75
Tabla 11. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN	82
Tabla 12. MATRIZ DE VULNERABILIDAD - PROVISALUD LTDA.....	84
Tabla 13. MATRIZ CINCO FUERZAS COMPETITIVA - PORTER	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. ANÁLISIS DE PORTAFOLIO - MATRIZ DE BOSTON	28
Figura 2. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (I-E)	29
Figura 3. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN	31
Figura 4. GRADO DE VULNERABILIDAD	32

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO	43
Grafica 2. TIPO ACTIVIDAD FRENTE AL CARGO	44
Grafica 3. DESEMPEÑO CARGO FRENTE A LA TOMA DE DECISIONES	45
Grafica 4. RELACIONES DESEMPEÑO CARGO	46
Grafica 5. CONDICIONES EN QUE SE DESEMPEÑA EN EL CARGO	47
Grafica 6. MEDICAMENTOS DE MAYOR DEMANDA	48
Grafica 7. FRECUENCIA DE COMPRA	48
Grafica 8. POSIBLES COMPETIDORES.....	49
Grafica 9. COMPARACIÓN EN CALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	50
Grafica 10. OPORTUNIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	50
Grafica 11. VALORACIÓN DEL PRECIO	51
Grafica 12. FLEXIBILIDAD EN CONDICIONES DE PAGO	51
Grafica 13. VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	52
Grafica 14. DISTRIBUIDOR DE CONFIANZA	52
Grafica 15. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL “PROVISALUD LTDA”	57
Grafica 16. MATRIZ DOFA	77
Gráfica 17. MATRIZ DE BOSTON PROVISALUD LTDA.....	80
Gráfica 18. MATRIZ I-E - PROVISALUD LTDA	81
Grafica 19. MATRIZ PEYEA PROVISALUD LTDA	83
Grafica 20. MATRIZ DE VULNERABILIDAD – PROVISALUD LTDA	84

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ENCUESTA MEDICAMENTOS ESPECIALIZADOS.....	105
Anexo B. CUESTIONARIO PARA PROVEEDORES DE MEDICAMENTOS ESPECIALIZADOS (ALTO COSTO).....	111
Anexo C. ENCUESTA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL A PROVISALUD LTDA .	113

INTRODUCCIÓN

En el amplio espectro del desarrollo organizacional moderno, se presentan una serie de modelos gerenciales que ayudan a la alta dirección a tomar decisiones que favorecen su estrategia competitiva y su permanencia en el mercado, dentro de estos se enmarca la Planeación Estratégica, que tiene como fundamentos la definición de los principios corporativos, el establecimiento de la misión y visión corporativas y la formulación de los objetivos y las estrategias.

Al tener claros estos fundamentos, la empresa debe asegurarse de que el desarrollo de éstos se haga en forma coherente, eficiente y eficaz, para lograr unos resultados óptimos. La eficacia es el grado de alcanzar los objetivos y las metas de la organización, en otras palabras, es hacer las cosas que se deben hacer, y la eficiencia mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados, es decir, hacer las cosas bien.

La planeación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias), además es importante considerar que ésta una actitud, una forma de vida, que requiere de dedicación para actuar hacia futuro y una determinación de planear constantemente y de manera sistémica, como elemento integrador de la dirección y los colaboradores.

Partiendo de las anteriores consideraciones, se pretende a través del presente proyecto dotar a la empresa PROVISALUD LTDA, de un documento básico para su gestión y direccionamiento organizacional, aplicando para ello, todas las técnicas necesarias para formular un Plan Estratégico y fijar las recomendaciones para su implementación y puesta en marcha, en el entendido de que esta herramienta será la bitácora empresarial que le permitirá posicionamiento en el mercado.

El presente Plan Estratégico Corporativo, es el documento mediante el cual se define qué PROVISALUD, queremos tener en los próximos tres años. Se busca que PROVISALUD cuente con una valiosa herramienta que le permita no sólo poseer un conocimiento más amplio del mercado, sino ante todo, la oriente en la implementación de estrategias corporativas y de mercadeo más convenientes, con el fin de alcanzar mayores niveles de satisfacción en los clientes, adopción de nuevos modelos administrativos al interior de la empresa, se fortalezca la fidelización de clientes y se alcance un mejor posicionamiento empresarial a nivel regional, nacional e internacional.

PROVISALUD contará con ésta herramienta clave para su accionar, la cual le permitirá un mejor desempeño laboral, maximizar sus fortalezas, mitigar sus debilidades y prepararse para enfrentar el entorno. Además, en el sector de la

comercialización de medicamentos, la premisa de la competitividad adquiere un alto significado por las leyes del mercado y los desarrollos tecnológicos imperantes, siendo este Plan Estratégico fundamental para el crecimiento y consolidación empresarial.

El Plan Estratégico Corporativo de PROVISALUD se formuló teniendo en cuenta las siguientes fases:

- Horizonte.
- Diagnóstico estratégico.
- Direccionamiento estratégico.
- Plan operativo.

El plan será una guía metodológica que cuenta con elementos teórico-prácticos como instrumentos de apoyo para PROVISALUD y que podrá ser utilizado para promover la gestión de su administración con criterios de eficiencia y eficacia, como se expresó anteriormente.

1. TEMA DEL PROYECTO

“PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA PROVISALUD LTDA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO”.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa PROVISALUD LTDA, objeto de este proyecto, no cuenta con programas o estudios que permitan definir claramente los objetivos y estrategias corporativas, por cuanto en ella se adolece de un concepto definido de lo que es la planeación y su aplicación en el ámbito empresarial.

De igual manera, las decisiones y desarrollos gerenciales a través del tiempo de permanencia de ésta empresa en el mercado, se han realizado de manera empírica, que sin menoscabo de la misma y concientes de que se ha alcanzado un equilibrio financiero y comercial, no se fundamentan en un modelo gerencial, como la Planeación Estratégica, que le hubiera permitido fortalecer su estructura y su posicionamiento en el mercado.

Cabe anotar que la empresa se ha preocupado por formular su misión, su visión y sus valores corporativos, los cuales se han trabajado al interior de la misma y han sido comunicados a través de plegables a los colaboradores de la empresa, alcanzando con ello un avance en el desarrollo de la cultura organizacional, pero estas intenciones no bastan frente al crecimiento que ha tenido y al desarrollo organizacional logrado, por cuanto su grado de competitividad precisa adoptar nuevas técnicas y herramientas administrativas que favorezcan la rentabilidad, el servicio y la oportunidad de buscar nuevos mercados.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar la productividad de PROVISALUD LTDA en la ciudad de San Juan de Pasto?

2.2.1 Sistematización del problema:

- Como mejoraría estratégicamente la productividad de Provisalud Ltda.?
- Que mecanismo utilizaría Provisalud Ltda. para mejorar su productividad?
- Que aspectos debería mejorar Provisalud para ser mas productiva?

3. JUSTIFICACIÓN

La empresa es un elemento de un sistema mayor formado por individuos, organizaciones e instituciones que le formulan demandas, debido a que dependen de ésta para lograr resultados valiables. Toda empresa desarrolla su accionar teniendo en cuenta, en primer lugar, el ambiente externo, el cual comprende las fuerzas directas como los clientes, los competidores, los proveedores y el talento humano, y las fuerzas indirectas como la tecnología, la economía, la política, las leyes, la cultura, la sociedad, las relaciones internacionales, la demografía, etc., y en segundo lugar el ambiente interno que comprende los niveles de la dirección, las habilidades gerenciales y los papeles del gerente.

Partiendo de ese precedente, se puede entender que el ejercicio organizacional abarca muchas variables que deben ser planeadas, organizadas, dirigidas y controladas acertadamente para alcanzar los objetivos sociales de la empresa, razón por la cual se deben estudiar las técnicas, los estilos y los modelos gerenciales que favorezcan estas iniciativas.

De otra parte es importante considerar y analizar que el medio ambiente en que se desenvuelven las empresas es cada vez más complejo y cambiante. La empresa desea alcanzar sus metas, pero la turbulencia del entorno en que desarrolla sus actividades pone en peligro su logro. En este sentido, la estrategia se convierte en la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, aspecto que es claramente tratado y definido en la Planeación Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis y a variaciones del entorno económico, principalmente.

La estrategia establece una relación permanente entre la empresa y su entorno, de igual manera hay que considerarla como una respuesta a las necesidades y expectativas de los empresarios, en el sentido de que ésta es un modelo de decisión que establece políticas, acciones y los medios adecuados para alcanzar los objetivos organizacionales. Es importante, también, tener en cuenta que la estrategia es un método para resolver los problemas estratégicos de la empresa, o la combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización. Por tal motivo la esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con su entorno y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para garantizar su desarrollo y éxito empresarial.

PROVISALUD LTDA, no cuenta con un plan que le permita direccionar su futuro empresarial, además, su tradición empresarial se ha fundamentado en desarrollos administrativos tradicionales, razón por la cual y teniendo como fundamento los resultados financieros y su crecimiento empresarial, se hace de imperiosa necesidad la formulación e implementación de un plan estratégico corporativo, como herramienta básica para garantizar su sostenibilidad financiera, mejoramiento de sus relaciones comerciales y administración eficiente de su talento humano.

A partir de este enfoque integrador, la Planeación Estratégica convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico Corporativo para mejorar la productividad de PROVISALUD LTDA en la ciudad de San Juan de Pasto.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Realizar un diagnostico de la situación actual de la empresa
- b. Elaborar un diagnostico estratégico externo con el fin de identificar oportunidades y amenazas de provisalud ltda.
- c. Elaborar un diagnostico estratégico que nos permita conocer las debilidades y fortalezas de provisalud ltda.
- d. Determinar los factores claves frente a la competencia.
- e. Formular el direccionamiento estratégico.
- f. Formular el plan operativo
- g. Proponer los indicadores de gestión que permitirán la Evaluación del plan estratégico a quienes lo implementen.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

La gerencia estratégica es un intento por organizar la información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que facilite tomar decisiones eficaces en situaciones de incertidumbre.

El proceso de Gerencia estratégica se sustenta en pensar que una organización, una empresa, debe verificar en forma continua los hechos y tendencias internas y externas, llevar acabo las estrategias que generen beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, atenuar las debilidades internas y aminorar el impacto de las amenazas externas.

Serna, afirma que "Es un procesos mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis, de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de una organización un ente proactivo y anticipatorio".¹

El modelo planteado en el libro Gerencia Estratégica por Humberto Serna plantea un proceso sistemático partiendo de la definición en un principio del horizonte de tiempo, en el cual se desarrollara el plan estratégico, seguido de la formulación de unos principios corporativos que identifiquen los valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Estos aspectos son importantes y deben ser compartidos por todos, puesto que constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Además de ser el soporte de la misión y visión de dicha empresa, pues estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y definen el direccionamiento estratégico de la organización. Posterior a la formulación de los principios corporativos se elabora el diagnostico estratégico con base en las auditorias tanto interna como externa lo permite elaborar con precisión el análisis DOFA y el análisis de vulnerabilidad de la empresa objeto de estudio. Este análisis DOFA, permite a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

¹ HUMBERTO SERNA GÓMEZ, Gerencia Estratégica, p 33

De la misma manera se realiza la proyección estratégica, que esta integrada por diferentes matrices como: análisis estratégico, análisis vectorial, análisis de portafolio, PEEA entre otras. Sin embargo para mayor fundamentación y éxito del plan estratégico de este estudio se ha planteado la inclusión de matrices: MEFI, MEFE, DE PERFIL COMPETITIVO, DOFA, DE BOSTON, MATRIZ INTERNA-EXTERNA (I-E), PEYEA y VULNERABILIDAD, así como también la aplicación de las CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER (DIAMANTE COMPETITIVO) . La aplicación de las anteriores matrices y las fuerzas competitivas permitirán identificar la forma como se logran los objetivos organizacionales a través de las estrategias que surgirán de ellas.

Posteriormente al desarrollo de las diferentes matrices se plantea el direccionamiento estratégico, el cual será integrado por los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

Por último se realiza el plan operativo el cual indica las tareas que se deben realizar en cada unidad o área para concretar de esta manera las estrategias. Así mismo, este plan debe tener su respectiva monitoria, seguimiento y evaluación que permita identificar el desempeño esperado y alcanzado de las estrategias allí propuestas.

A continuación se realiza una breve explicación de las matrices que se aplicarán en esta investigación, partiendo desde su concepto hasta la forma como se elaborará cada una de ellas.

5.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Este instrumento permite la evaluación de fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y ofrece una base para identificar y analizar las relaciones entre dichas áreas.

La MEFI se construye partiendo de las siguientes consideraciones:

- a) Identificación de las fortalezas y las debilidades en cada área de la empresa
- b) Selección de los factores críticos de éxito de la empresa
- c) Ponderación de cada factor crítico de cero (0.0) a uno (1.0)
- d) Calificación de cada factor :
 - Debilidad mayor = 1
 - Debilidad menor = 2
 - Fortaleza menor = 3
 - Fortaleza mayor = 4
- e) Multiplicación de la ponderación por la calificación

Cómo se interpreta?

f) De acuerdo al total ponderado de los resultados :

- Es mayor o igual que el promedio = 2.5 La empresa está bien.
- Es menor que el promedio = 2.5 La empresa debe revisar su situación actual.

Tabla 1. MODELO MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
TOTAL RESULTADOS			

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

5.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Permite a los estrategas evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La MEFE se construye partiendo de los siguientes pasos:

- a) Se hace una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la empresa
- b) Se asigna una ponderación a cada factor que oscile entre:
*(0.0) sin importancia y *(1.0) muy importante
- c) La ponderación indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada.
- d) La sumatoria de las ponderaciones dadas a los factores deberá ser uno (1.0)
- e) Se hace una calificación de uno a cuatro para ver si la variable presenta:

- una amenaza mayor = 1
 - una amenaza menor = 2
 - una oportunidad menor = 3
 - una oportunidad mayor = 4
- f) Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación
- g) Se establece el resultado ponderado para cada variable
- h) Se suman los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización
- i) De acuerdo al total ponderado de los resultados :
- Es mayor o igual que el promedio = 2.5 La empresa está bien.
 - Es menor que el promedio = 2.5 La empresa debe revisar su situación actual.

Tabla 2. MODELO MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTOR CRITICO PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
TOTAL RESULTADOS			

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

5.1.3 Matriz de perfil competitivo. Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares. Los pesos, las calificaciones y los totales ponderados de esta matriz o una MEFE, tienen el mismo significado. Sin embargo los factores de una MPC, incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades.

Para su desarrollo se escogen unos factores claves de éxito, se utilizan instrumentos de predicción y se construye la Matriz de Perfil Competitivo, partiendo de los siguientes pasos:

- a. Identificar factores claves de éxito en la industria
- b. Asignar ponderación a cada factor determinante de éxito (con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria). La ponderación asignada a cada factor debe variar de (0.0) sin importancia a (1.0) muy importante y se deben aplicar a todos los competidores.
- c. Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito (la calificación debe basarse en información objetiva)
 - 1 =debilidad grave
 - 2 =debilidad menor
 - 3 =fortaleza menor
 - 4 =fortaleza importante
- d. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave de éxito por la calificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa, el resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito
- e. Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor, lo anterior da un resultado ponderado para cada competidor, el resultado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores, el total ponderado mas alto indicara el competidor mas amenazante, el menor revelara quizás el mas débil, el total ponderado puede variar entre (1.0) el mas bajo hasta el (4.0) el mas alto.

Tabla 3. MODELO MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Factores Críticos para el éxito	Peso	Calific. Peso Pond.	Calific. Peso Pond.	Calific. Peso Pond.
Participación en el mercado				
Competitividad del precio				
Posición financiera				
Calidad del producto				
Lealtad del cliente				
TOTAL				

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

5.1.4 Matriz Dofa. Es un anacrónico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, esta diseñado para ayudar al estratega para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa, dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto al efecto de las amenazas.²

Para la realización de la matriz DOFA, propiamente dicha, se toman los factores del éxito de más alto impacto de cada uno de los cuadrantes y se relacionan de alto a bajo, en forma descendente. A continuación se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, entre sí, con el fin de generar el primer acercamiento a la formulación de estrategias de la empresa.

² HUMBERTO SERNA GÓMEZ, Gerencia Estratégica, p 145-146

Tabla 4. MODELO MATRIZ ANÁLISIS DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	(Enumera las de mayor impacto PCE)	(Enumera las de mayor impacto PCE)
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
(Enumerar las de mayor impacto PCE)	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
(Enumerar las de mayor impacto)	DO	DA

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

5.1.5 Análisis de portafolio - Matriz de Boston. Esta matriz es una representación gráfica del portafolio de la empresa que contiene: la participación en el mercado, que sirve para ubicar las ventas de la empresa en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en dichas sectores; y el crecimiento de la demanda, que indica si se trata de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado (crecimiento bajo) o está todavía por explotar (crecimiento alto).

La matriz se esquematiza en el siguiente diagrama:

Figura 1. ANÁLISIS DE PORTAFOLIO - MATRIZ DE BOSTON



Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

Los cuadrantes de la matriz se definen de la siguiente forma:

- ✓ **Negocios Signos de Interrogación:** Corresponden a negocios nuevos u oportunidades aún no suficientemente explotadas, que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento potencial.
- ✓ **Negocios Estrella:** Son las unidades de negocios o productos que necesitan mayores recursos e inversiones para explotar plenamente sus oportunidades. Contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian.
- ✓ **Negocios Vacas Lecheras:** Son negocios o productos que dominan el mercado, pero con la particularidad de que su sector global no se encuentra en crecimiento. Se debe utilizar el negocio como un generador de flujo de dinero para invertirlo en otros negocios.
- ✓ **Negocios Huesos:** Lo constituyen los negocios o productos que se deberían eliminar porque no solo no van a ninguna parte sino que muchas veces se constituyen en una carga para todo el portafolio.

5.1.6 Matriz interno-externa (IE). Es un instrumento para la representación de los factores externos e internos, que sirve para mostrar las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas que se construye a partir de las matrices EFE y EFI.

Se basa en dos dimensiones claves:

- ✓ Los resultados totales ponderados del factor interno en el eje de las xs.
- ✓ Los resultados totales ponderados de factor externo en el eje de las ys.

Se interpreta de la siguiente manera:

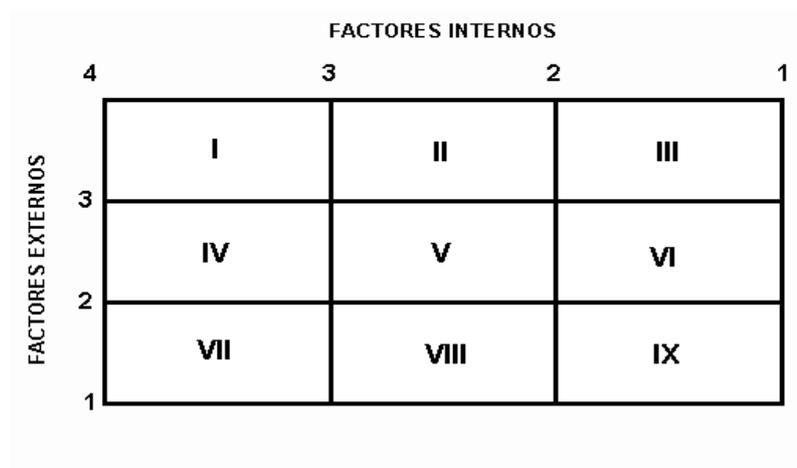
- ✓ Sobre el eje X de la MATRIZ I-E un resultado total ponderado de :

1.0 a 1.99 = posición interna débil
 2.0 a 2.99 = considera promedio
 3.0 a 4.0 = considera fuerte

- ✓ Sobre el eje Y de la MATRIZ I-E un resultado total ponderado de :

1.0 a 1.99 = considera bajo
 2.0 a 2.99 = medio
 3.0 a 4.0 = alto

Figura 2. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (I-E)



Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

Estrategias a adoptar:

ZONA I, II, IV

Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercado, Diversificación de Productos.

ZONA III, V, VII

Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercado.

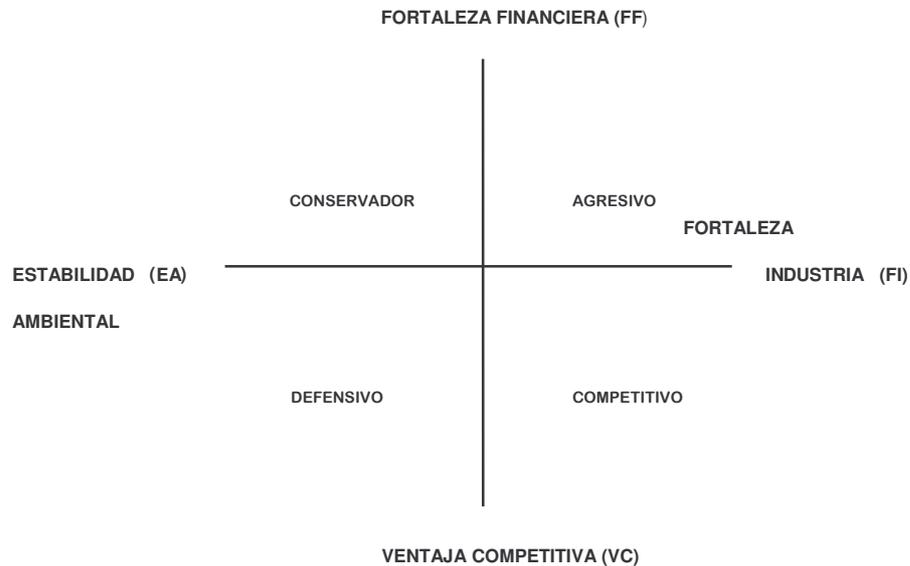
ZONA VI, VIII, IX

5.1.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA). Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, defensiva, conservadora o competitiva. Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fortaleza de la industria), factores que son los determinantes más importantes de la posición estratégica de PROVISALUD LTDA.

Los pasos para construir la matriz PEYEA son:

- Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre + 1 (el peor) y + 6 (el mejor). a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones.
- Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC) asignar un valor numérico que vaya de: - 1 (el mejor) y - 6 (el peor), a cada variable que comprende estas dimensiones
- Calcular un resultado promedio para FF, FI, EA y VC, sumando las calificaciones del factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la Matriz PEYEA.
- Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x, sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y. marcar la intersección del nuevo punto xy.
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategia a desarrollar: Agresivos, Competitivos, Defensivos, Conservadores.

Figura 3. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)



Fuente: FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. Editorial de México

5.1.8 Matriz de vulnerabilidad. Se utiliza para identificar los factores más importantes de la empresa que se pueden convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos corporativos, por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias, para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

Es un proceso integrado por las siguientes etapas:

- **Identificación de puntales:** puntal es un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Los factores puntales pueden referirse al talento humano, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la cultura corporativa, etc.
- **Traducir los puntales en amenaza para el negocio:** ¿Qué le puede pasar a la empresa si ocurriese tal evento?. Esta conversión de puntales en amenazas debe ser realizada por cada ejecutivo individualmente, luego compartida con su grupo y después de una amplia discusión se debe obtener un listado común de puntales por área, o bien, de toda la empresa.

- Evaluación de las consecuencias: Se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- Valorizar el impacto: Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Se puede efectuar en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos participantes.
- Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: Utilizando un puntaje entre 0 y 1, se debe evaluar la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal.
- Capacidad de reacción: Se calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una empresa, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.
- Probabilidad de ocurrencia

Figura 4. GRADO DE VULNERABILIDAD

<p>INDEFENSA</p> <p>I</p>	<p>EN PELIGRO</p> <p>II</p>
<p>VULNERABLE</p> <p>IV</p>	<p>PREPARADA</p> <p>III</p>

Fuente. Este estudio.

Tabla 5. MODELO MATRIZ DE VULNERABILIDAD

PUNTAJAS	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		CAPACIDAD DE REACCION		GRADO DE VULNERABILIDAD
			0	10	0	1	0	10	

Fuente. SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

Luego de haber definido la realidad interna de la organización y su relación con su entorno, la planeación estratégica precisa una fase de programación y definición clave para el desarrollo institucional orientada a la elaboración de la visión, misión y objetivos corporativos.

5.1.9 Las cinco fuerzas competitivas de michael porter. Las fuerzas competitivas formulas por Porter³ son las siguientes:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Los competidores potenciales susceptibles a entrar en un mercado, constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. La importancia de esta amenaza depende de la altura de estas barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial. La existencia de barreras defendibles y la capacidad de replica es lo que va a constituir el precio disuasorio de entrada para el competidor potencial.

Rivalidad entre competidores: La intensidad y las formas de lucha competitiva entre rivales directos en un mercado varían según la naturaleza de la situación competitiva observada. La situación competitiva, describe el grado de independencia entre competidores, lo cual suscita unos comportamientos competitivos característicos.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de los proveedores frente a los clientes, reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los

³ PORTER Michael “ La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Free Press, Nueva Cork, 1990.

precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores peligrosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costos aplicados.

Poder de negociación de los compradores: Los clientes ejercen un poder de negociación frente a sus proveedores. Puede influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar bajada de precio, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables, o también enfrentando un competidor frente a otro.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente, estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución puede hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico, la tecnología calidad-precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la misma variable del producto o mercado de referencia.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

PLANEACIÓN: Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, es decir se anticipa a la toma de decisiones.

ESTRATEGIA: Es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información interna y externa para evaluar la situación presente de la organización y su nivel de competitividad con la finalidad de anticipar y decidir sobre la orientación de la organización hacia el futuro. Además engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y devolver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

MISION: Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Resultados que la organización se propone alcanzar en función del cumplimiento de las misiones institucionales de los organismos públicos y privados comprometidos y en correlación con al visión futura.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS: Un concepto de negocio que conlleva un conjunto integrado de acciones que crean valor: La creación de productos/servicios cuyo valor excede el costo de proveerlos, La captura de valor de la competencia*, los clientes y proveedores.

AUDITORIA DEL DESEMPEÑO: Es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

ANÁLISIS DE BRECHAS: Es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico; es decir, una evaluación de la realidad.

MATRIZ DOFA: Es un esquema organizado en donde se conjugan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan a una organización, que sirve para el análisis de la capacidad de desempeño de esta, en el ambiente con que interactúa.

FORTALEZAS: Son actividades internas que contribuyen y apoyan el logro de objetivos de una empresa.

DEBILIDADES: Son actividades o atributos internos que dificultan el éxito de una empresa.

AMENAZAS: Eventos o tendencias en el entorno de una organización que dificulta del desarrollo operativo.

OPORTUNIDADES: Eventos o tendencias en el entorno de una organización que facilitan el desarrollo de una organización si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.

BENCHMARKING: Es una herramienta que sirve para descubrir analizar e implementar “el como”, las empresas que son líderes hacen y desarrollan sus procesos.

DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO: Conjunto de acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: Consiste en analizar el contexto interno e externo en el que se desenvuelve la organización, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas que puedan afectar de manera positiva y/o negativa que puedan afectar el cumplimiento de la misión organizacional.

VENTAJA COMPETITIVA: Fuerza vital estratégica de una organización, en las cuales puede apoyarse para desarrollar la ventaja estratégica.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS: Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, deben poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO: Conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

DESARROLLO DEL MERCADO: Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.

DESARROLLO DEL PRODUCTO: Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.

INTEGRACION HORIZONTAL: Adquirir o fusionarse con una organización similar para reducir la competencia. Es decir tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.

INTEGRACION VERTICAL: Desarrollar una red interna de suministro (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interna que acerque más la compañía a sus usuarios finales (integración vertical hacia adelante).

INTEGRACIÓN HACIA DELANTE: Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.

INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.

PRODUCTIVIDAD: Medida de rendimiento que hace referencia a la efectividad y eficiencia de los procesos.

EFICIENCIA: Es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.

EFFECTIVIDAD: Es el grado en que se logran los objetivos, es decir forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

INNOVACIÓN: Estrategia, mediante la cual se crean nuevas formas de realizar los procesos y modificar los productos o servicios para hacerlos más competitivos y atractivos para los clientes.

COMPETITIVIDAD: La competitividad se define como la capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competencia abierta ya sea entre naciones, empresas o individuos, la competitividad siempre será un concepto relativo a otros elementos.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: “La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se esta esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales esta buscando llegar a ellos”.⁴

FUERZAS COMPETITIVAS: Son los determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y buscan obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

SECTOR: “Es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros”.⁵

TECNOLOGÍA: Conjunto estructurado de conocimientos científicos, teóricos prácticos, tangibles e intangibles, necesarios para el diseño, producción y distribución de bienes y servicios.

5.3 MARCO ESPACIAL

El objeto del presente estudio esta determinado por la empresa PROVISALUD LTDA, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto la cual lleva siete años desarrollando su actividad como Provedora de Insumos y Servicios para la Salud.

Cabe aclarar que la empresa en mención fue creada como una sociedad limitada, con patrimonio de sus dos socios PEDRO GUERRERO RIASCOS Y MARIELA GUERRERO VELEZ; se encuentra legalmente registrada mediante Escritura Publica No. 4631 del 29 de agosto del 2000 en la notaria cuarta del circulo de Pasto, además cuenta con personería jurídica No. 814003112-3.

⁴ Tomado de www.monografias.com

⁵ BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO, Modulo: Competitividad y Estrategia, P.33

5.4 MARCO TEMPORAL

El análisis y evaluación del comportamiento comercial y económico de la Empresa PROVISALUD LTDA, se determinara con base en información de los años 2006 - 2007 y la propuesta de mercadeo será para ser ejecutado en el segundo semestre del año 2008 e inicio del año 2009.

6. METODOLOGÍA

6.1 METODO DE INVESTIGACIÓN

Observación directa: Mediante el método de observación se lograra percibir deliberadamente ciertos rasgos existentes en la empresa.

Método inductivo: Este método permitirá llevar a cabo un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, además permitirá al investigador conocer fenómenos particulares que enmarcan el problema de investigación.

Método deductivo: Este método se aplicara sobre la teoría de la planeación estratégica de la cual se espera analizar y evaluar su aplicación concreta al plan que se diseñara en la presente investigación.

Método de análisis y síntesis: Se utilizara la identificación a los procesos internos de la empresa para establecer relaciones causa-efecto, los cuales conllevaran a identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa.

6.2 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes secundarias: Se utilizaran trabajos de grado, libros de administración, planeación estratégica y gerencia estratégica, y el internet, los cuales permitirán obtener información para ampliar, obtener nuevos conocimientos y así desarrollar la presente investigación.

Fuentes primarias: Se utilizaran técnicas como:

a. La Observación: Esta técnica permitirá la recolección de datos importantes para la empresa, es necesario aclarar que la observación se hará de manera directa e indirecta.

b. Encuestas: Se aplicara una encuesta de análisis ocupacional a la totalidad del universo constituido por los trabajadores de la empresa y una encuesta de compromiso gerencial al gerente.

c. Entrevista: Se aplicara una entrevista al gerente con la finalidad de conocer las oportunidades y amenazas de la empresa, ya que la gerencia maneja dicha información con mayor exactitud.

d. Encuestas a siete expertos en la comercialización de medicamentos de alto costo.

6.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información se procederá a la ponderación respectiva en la cual se analiza el comportamiento en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa.

7. CRONOGRAMA

TIEMPO	ABRIL				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Solicitud de Aprobación del Tema		X																						
Presentación del Anteproyecto								X																
Corrección Anteproyecto												X												
Aprobación del Anteproyecto																				X				
Recolección de la Información								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Presentación de Avances																				X				
Corrección de Avances																				X				
Presentación Final al Asesor																				X				
Corrección Final del Trabajo																			X	X	X			
Presentación del Trabajo Final																							X	

7.1 RECURSOS FINANCIEROS

Gastos Generales	Valor
Transporte	\$ 200.000
Fotocopias	\$ 100.000
Papelería	\$ 90.000
Procesamiento de información	\$ 300.000
Internet	\$ 70.000
Imprevistos	\$ 85.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 845.000

VALOR DE LA PROPUESTA: La Propuesta va dirigida a la empresa PROVISALUD LTDA, buscando mejorar su productividad a través del Plan estratégico Corporativo por un valor de Diez y Ocho Millones de pesos (\$18.000.000.00) m/cte.

8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

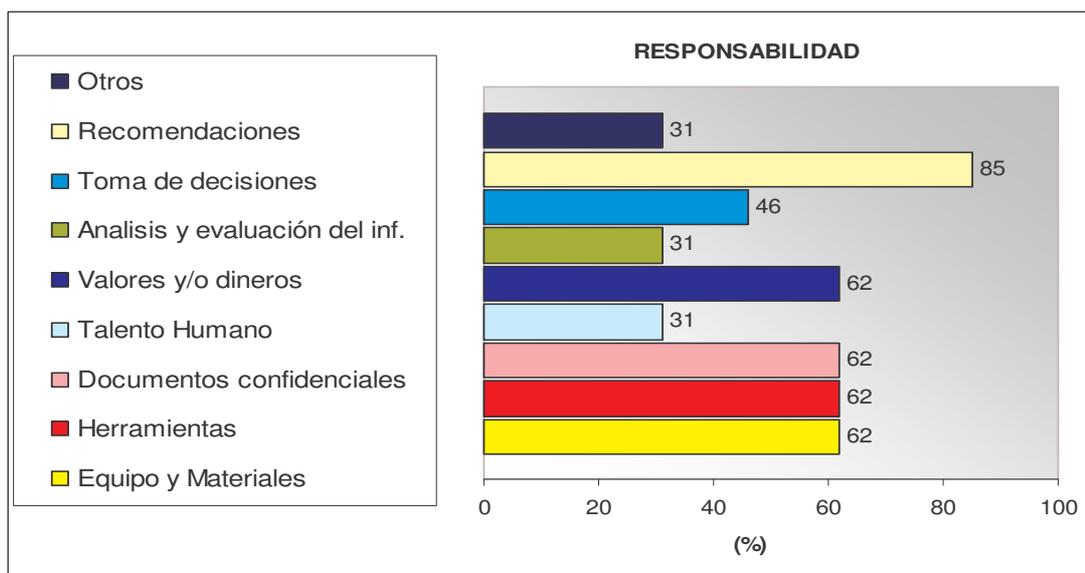
8.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS

El siguiente análisis contiene en forma detallada los aspectos más importantes, tanto de los clientes internos como externos de la empresa, es importante aclarar que se realizaron tres tipos de encuestas: una de ellas fue aplicada a los 14 trabajadores de PROVISAUD y las otras se aplicaron por muestreo aleatorio a expertos especializados en la comercialización de medicamentos de alto costo, 4 clientes y 3 proveedores.

8.1.1 Encuestas aplicadas a cliente interno. En cuanto a la identificación de factores internos mediante la aplicación de encuestas de análisis ocupacional a los trabajadores de PROVISAUD, se logró identificar factores esenciales en el manejo de procesos internos que permiten mejorar la productividad de Provisalud como son:

Responsabilidad: El 85% de los trabajadores realizan recomendaciones de mejoramiento empresarial; el 62% de los trabajadores maneja responsabilidad en la manipulación de equipos y materiales, herramientas, documentos confidenciales, dineros y/o valores; el 46% toman decisiones; el 31% realiza análisis y evaluación de información; manejo del talento y otros.

Grafica 1. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO

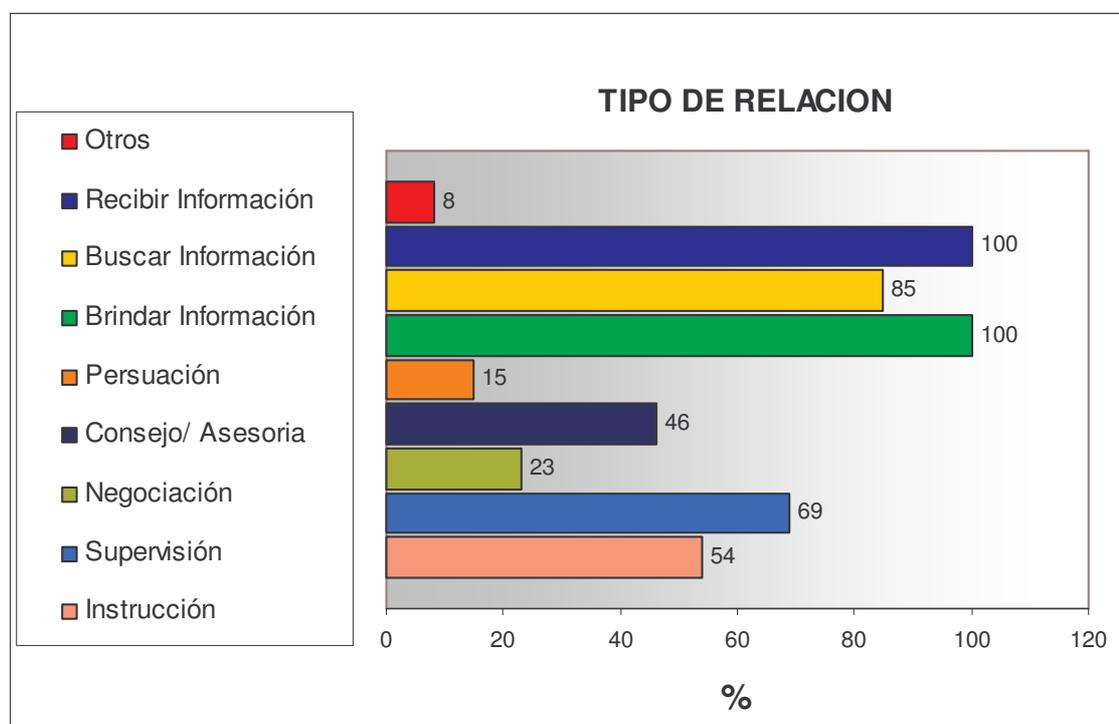


Fuente: Encuesta Aplicada a Personal de PROVISAUD TLDA.

Analizando el grafico se observan las responsabilidades que maneja cada trabajador dentro de su organización, lo cual permite establecer parte del actual funcionamiento interno de PROVISALUD, resaltando el factor recomendaciones que realizan la mayoría de los trabajadores siendo un apoyo para el mejoramiento continuo de la empresa.

Tipo de relación: El 100% de los trabajadores reciben y brindan información; el 85% buscan información, el 69% supervisa; el 54% realiza instrucciones; el 46% realiza consejos y asesorías, el 23% negocia, el 15% persuade y el 8% otros tipos de relación.

Grafica 2. TIPO ACTIVIDAD FRENTE AL CARGO



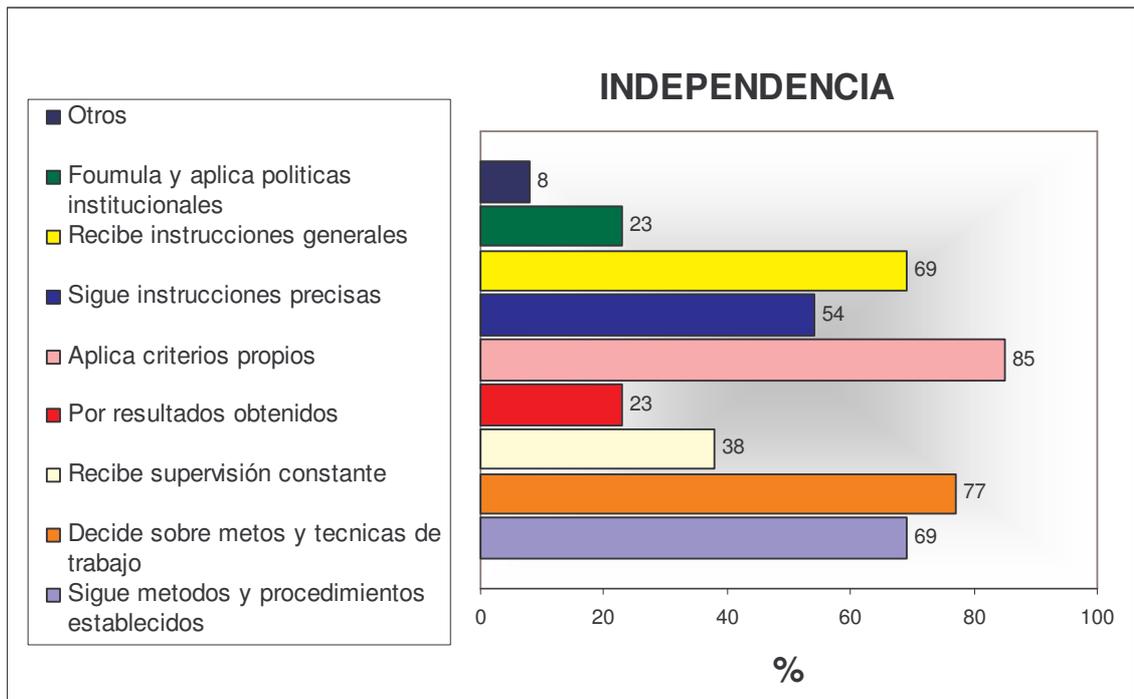
Fuente: Encuesta Aplicada a Personal de PROVISALUD TLDA.

Lo anterior demuestra que la mayoría de los trabajadores ejercen funciones de brindar y recibir información, por lo tanto cada uno de ellos debe conocer cada uno de los procesos y procedimientos inmersos en la empresa; el resto de funciones que ejercen son propias de su cargo.

Independencia: El 85% aplica criterios propios; el 77% decide sobre métodos y técnicas de trabajo; el 69% sigue métodos, procedimientos establecidos y recibe instrucciones generales; el 54% sigue instrucciones precisas; el 38% recibe

supervisión constante; el 23% es manejado por resultados obtenidos y formula y aplica politicas institucionales; el 8% otros.

Grafica 3. DESEMPEÑO CARGO FRENTE A LA TOMA DE DECISIONES

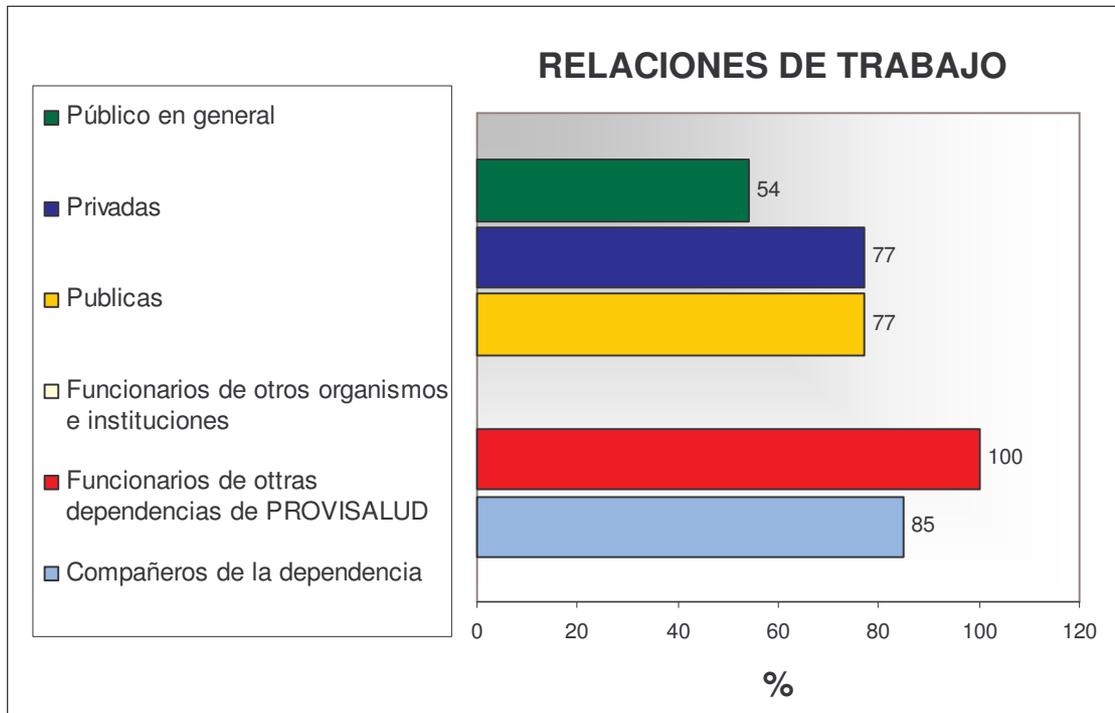


Fuente: Encuesta Aplicada a Personal de PROVISALUD TLDA.

Cabe resaltar que la mayoría de trabajadores aplica criterios propios en el desempeño de sus funciones, decide sobre metodos y tecnicas de trabajo y sigue metodos y procedimientos establecidos, lo cual permite observar que la empresa genera autonomia al personal en la toma de decisones, teniendo en cuenta las politicas formuladas por la gerencia.

Relaciones de trabajo: El 100% tiene relaciones con funcionarios de otras dependencias de Provisalud; el 85% con compañeros de la misma dependencia; el 77% tiene relaciones constantes con entidades publicas y privadas; el 54% tiene relaciones con el público en general.

Grafica 4. RELACIONES DESEMPEÑO CARGO

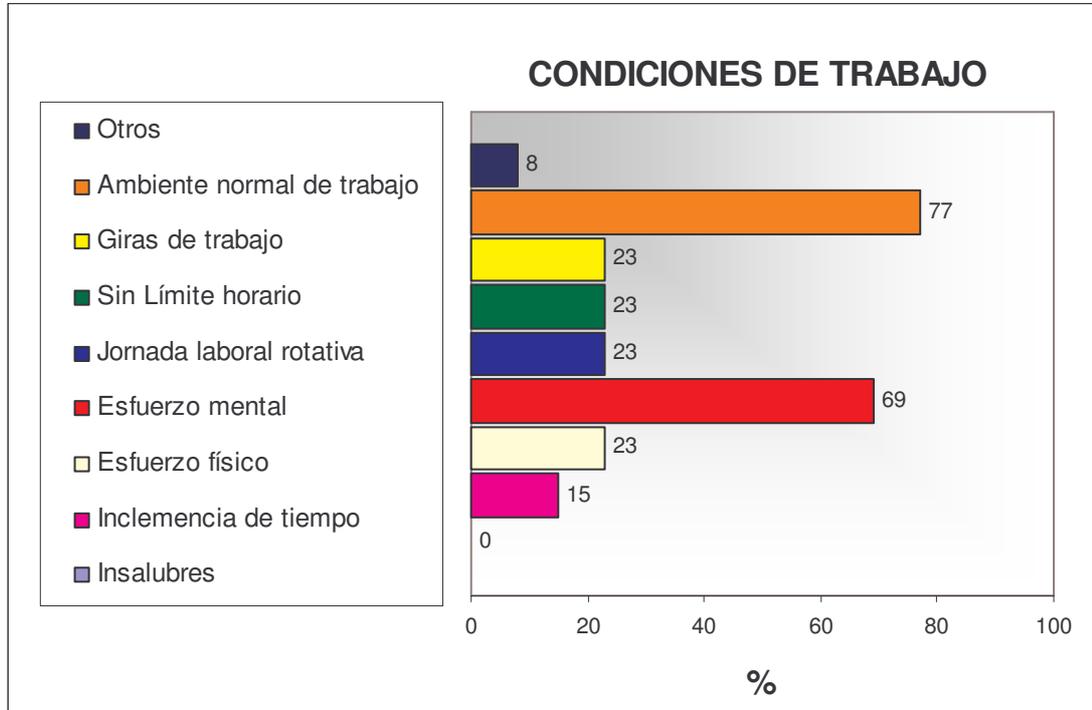


Fuente: Encuesta Aplicada a Personal de PROVISALUD TLDA.

El 100% de los funcionarios mantiene relación con otras dependencias de Provisalud y compañeros de la misma dependencias Por lo tanto se logro determinar que Provisalud, cuenta con un buen sistema de comunicación empresarial.

Condiciones de trabajo: El 77% presenta un ambiente normal de trabajo; el 69% realiza un esfuerzo mental; el 23% realiza esfuerzo físico, el 15% trabaja con inclemencias del tiempo;.

Grafica 5. CONDICIONES EN QUE SE DESEMPEÑA EN EL CARGO



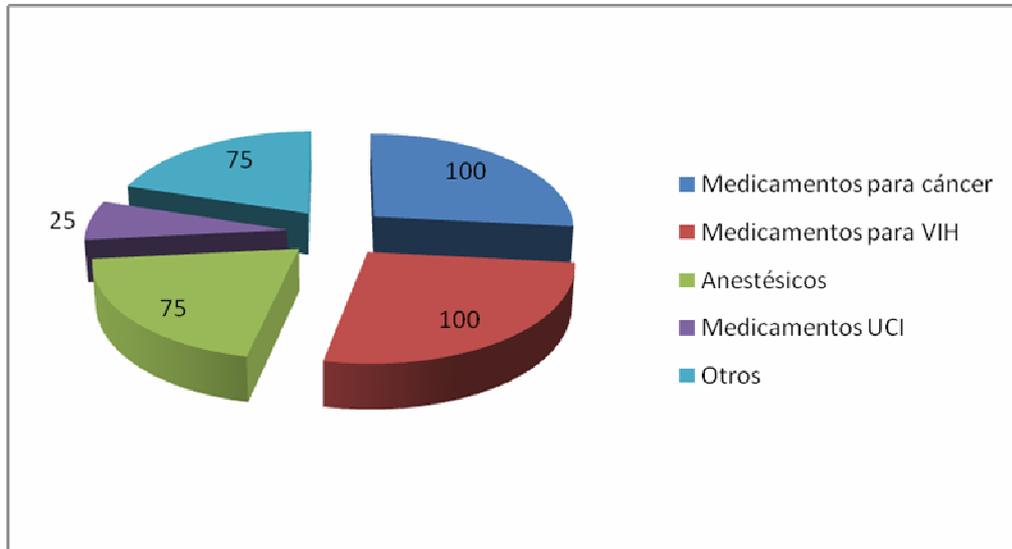
Fuente: Encuesta Aplicada a Personal de PROVISALUD TLDA.

Por lo tanto las condiciones de trabajo desarrolladas en Provisalud se dan en un ambiente normal de trabajo, de acuerdo al las funciones de cada cargo, lo cual nos permite concluir que Provisalud piensa que la productividad depende del buen trato y la importancia que se le de al funcionario interno.

8.1.2 Encuestas aplicadas a expertos en comercialización. El siguiente análisis contiene en forma detallada los aspectos mas importantes de los clientes de la empresa.

Perspectiva del cliente hacia el producto:

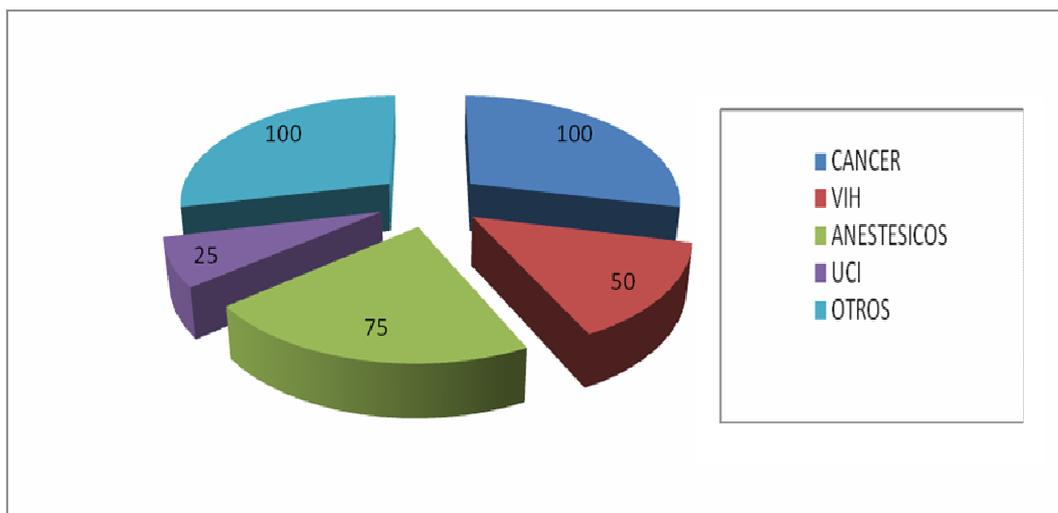
Grafica 6. MEDICAMENTOS DE MAYOR DEMANDA



Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes de PROVIALUD TLDA.

Dentro de los productos de mayor demanda se encuentran los medicamentos para Cáncer, VIH, en un 100% y los anestésicos en un 75%, lo anterior permite deducir que PROVIALUD comercializa los productos de mayor demanda, lo que representa una buena orientación en sus actividades comerciales.

Grafica 7. FRECUENCIA DE COMPRA

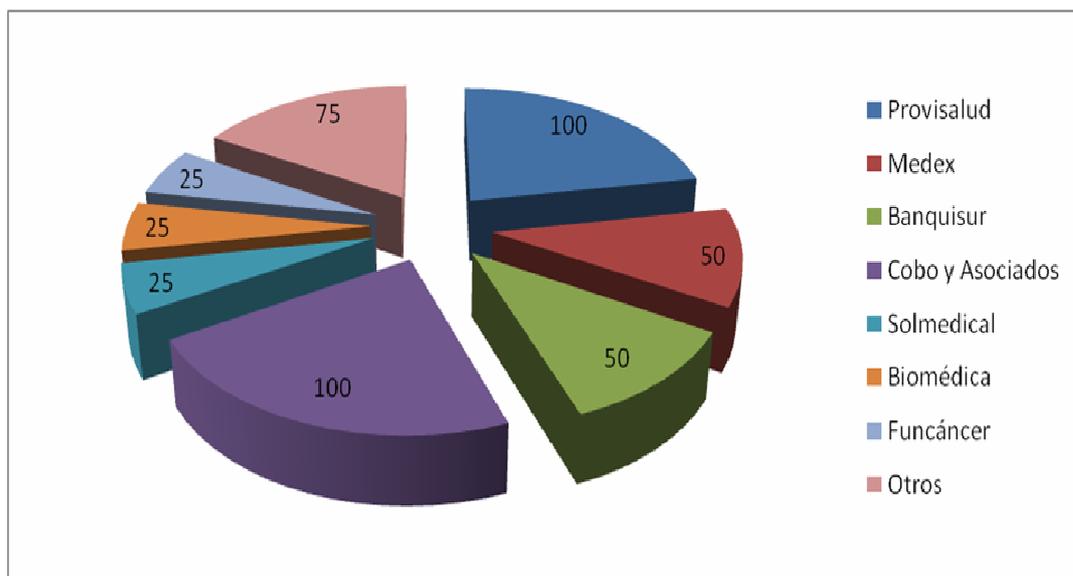


Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes de PROVIALUD TLDA.

La frecuencia con que el cliente compra productos de cancer esta representada en un 100%, los medicamentos de VIH en un 50%, anestesicos en un 75%, y otros en un 100%, lo anterior con una frecuencia de compra mensual. Para PROVVISALUD el vender mensualmente medicamentos para el cancer, VIH, y anestesicos le ha generado una estabilidad financiera razonable, además, recordemos que los clientes finales son inciertos, por lo tanto la comercialización no es permanente, a pesar de esto los medicamentos son de alto costo lo que significa una frecuencia aceptable para PROVVISALUD. Sin embargo medicamentos definidos como otros, representan un alto porcentaje de compra, y aquí PROVVISALUD no hace parte de dicha comercialización, ya que se sustenta en la gran cantidad de competidores de dichos medicamentos, como ejemplo citamos los antibioticos de alto costo

Valoración de los servicios por el cliente:

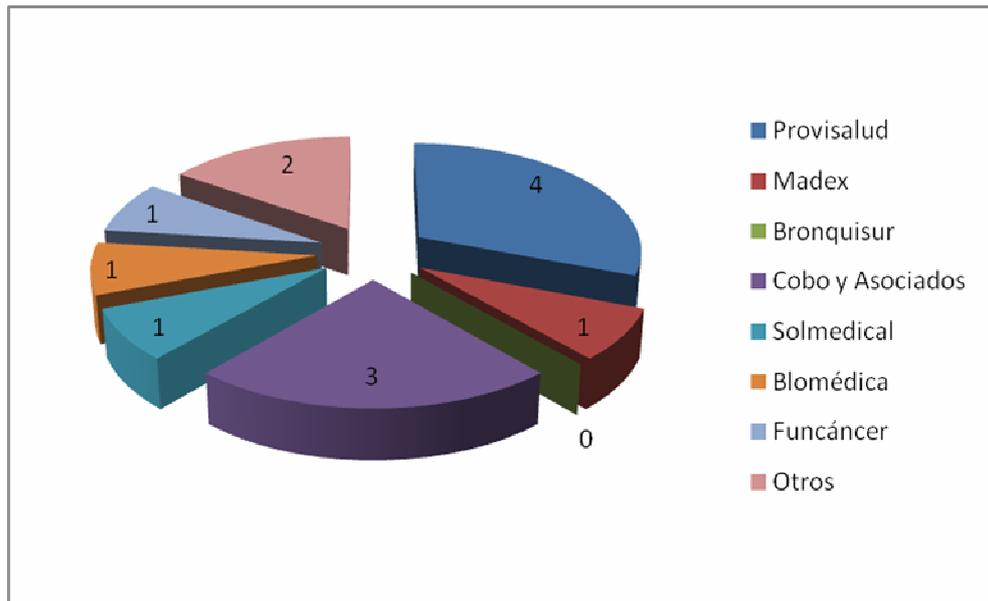
Grafica 8. POSIBLES COMPETIDORES



Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes de PROVVISALUD TLDA.

Los proveedores mas representativos en la ciudad de Pasto son COBO Y ASOCIADOS y PROVVISALUD en un 100%, otros representan un 75%. Lo anterior permite conocer cuales son los fuertes competidores de PROVVISALUD, dentro de otros se pueden nombrar proveedores representativos como DROMAYOR.

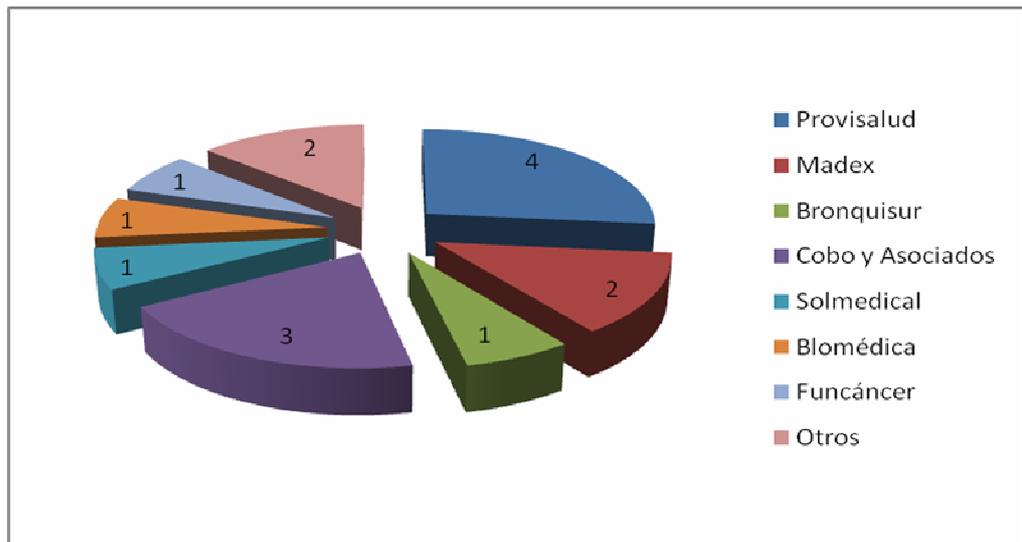
Grafica 9. COMPARACIÓN EN CALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES



Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes de PROVIVALUD TLDA.

La calidad garantizada representada en un 90% y 75% entre PROVIVALUD, y COBOS y ASOCIADOS respectivamente son las mejores, lo cual es evidencia la competencia entre los dos proveedores mencionados anteriormente.

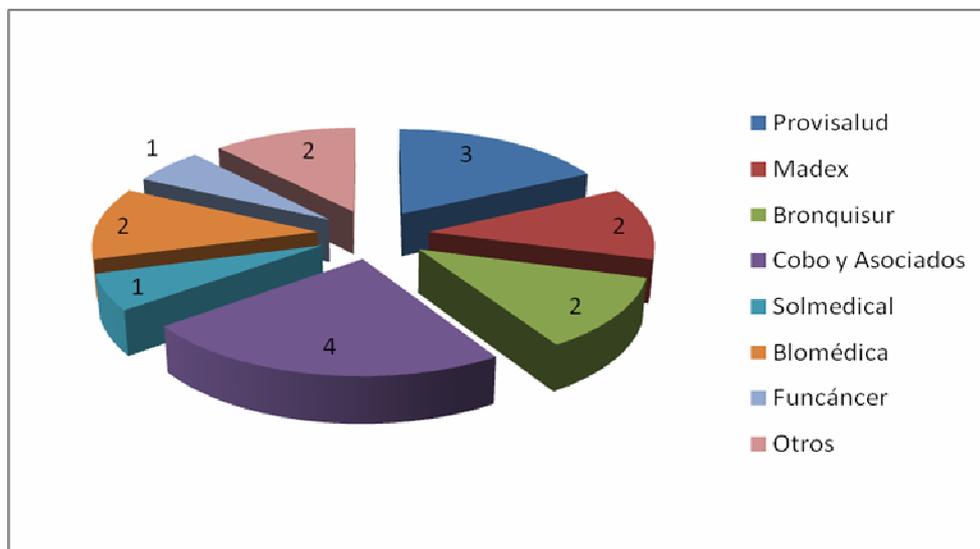
Grafica 10. OPORTUNIDAD ENTRE COMPETIDORES



Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes de PROVIVALUD TLDA.

De acuerdo a la grafica PROVISALUD ofrece la mejor oportunidad en el servicio representada en un 90%.

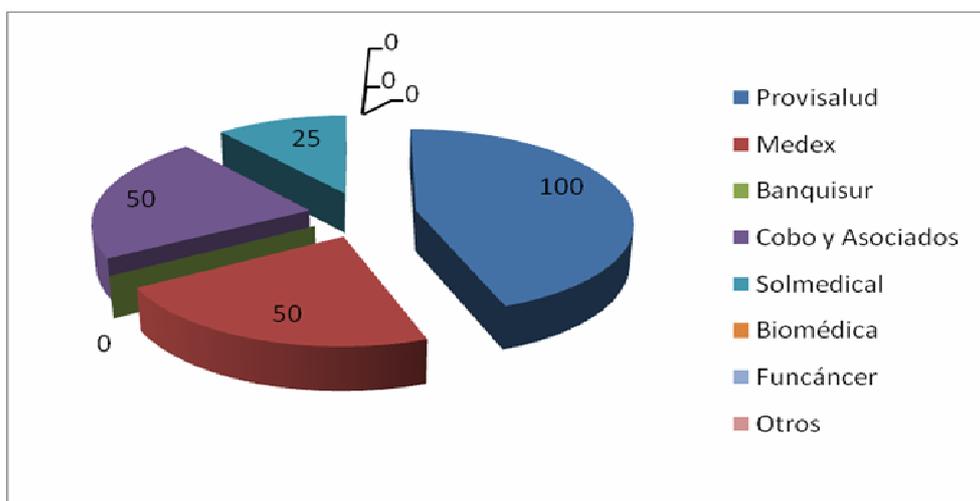
Grafica 11. VALORACIÓN DEL PRECIO



Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes de PROVISALUD TLDA.

Según el grafico los mejores precios son manejados por COBOS Y ASOCIADOS, representados en un 90%, PROVISALUD en un 75%, esto deduce que PROVISALUD debe estudiar el manejo de precios frente a la competencia.

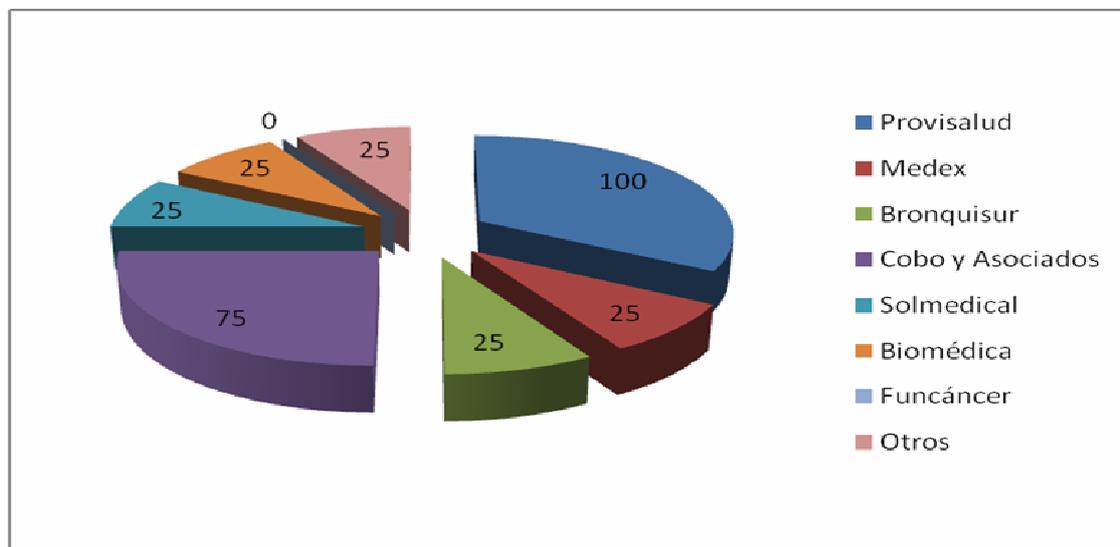
Grafica 12. FLEXIBILIDAD EN CONDICIONES DE PAGO



Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes de PROVISALUD TLDA.

Las mejores condiciones de pago las ofrece PROVISALUD representadas en un 100%.

Grafica 13. VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

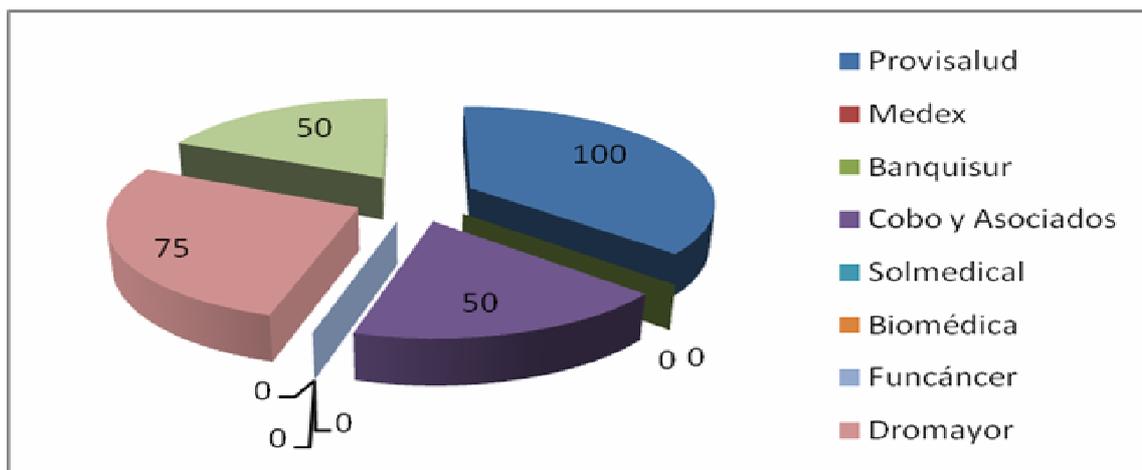


Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes de PROVISALUD TLDA.

En la grafica se puede resaltar el nivel de satisfacción de los clientes en un 100%, seguido por COboS Y ASOCIADOS en un 75%, de lo anterior se analiza que PROVISALUD debe seguir manejando su estrategia de servicio al cliente.

Exigencias del proveedor:

Grafica 14. DISTRIBUIDOR DE CONFIANZA



Fuente: Encuesta Aplicada a Proveedores de PROVISALUD TLDA.

En la grafica se muestra que PROVISALUD, suministra la mayor confianza asus PROVEEDORES, seguido de DROMAYO, COBOS Y ASOCIADOS y OTROS Ccomo las cajas de compensación familiar, se define que dichos distribuidores suministran dicha confianza por su cobertura, solidez, portafolio, conocimiento y trayectoria.

Para el analisis de las matrices se utilizó las encuestas de analisis ocupacional, la encuesta de compromiso gerencial, a través de las cuales se pudo establecer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las cuales se pudieron determinar el plan de acción a proponer.

9. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE PROVISALUD LTDA

9.1 RESEÑA HISTÓRICA

Con talento humano y capital nariñense, se crea en Pasto el 29 de Agosto de 2000, **PROVISALUD LTDA**, Provedora de Insumos y Servicios Para la Salud, cuyo propósito es contribuir a prolongar la vida y mejorar la salud humana, proporcionando medicamentos especializados y servicios de vacunación de manera eficiente y con gran calidad.

La empresa fue creada como una sociedad limitada, con patrimonio propio de sus dos socios: **PEDRO GUERRERO RIASCOS** y **MARIELA GUERRERO VELEZ**. La Sociedad está registrada mediante Escritura Pública No. 4631 del 29 de agosto del 2000 en la Notaría Cuarta del Círculo de Pasto, además cuenta con personería jurídica inscrita ante la Cámara de Comercio de Pasto.

La empresa se focaliza a la provisión de medicamentos para atender enfermedades de alto costo, como el cáncer, VIH - SIDA, patologías renales y hematológicas, anestésicos y cuidados intensivos, garantizando oportunidad en la entrega bajo las más estrictas normas en el manejo de la cadena de frío.

Paralelamente, y con el propósito de apoyar la medicina preventiva, pone en marcha el Centro de Vacunación, habiendo sido elegidos por Sanofi—Pasteur, como sus distribuidores exclusivos para Nariño y Putumayo. Es así como, cumpliendo con las normas del Ministerio de la Protección Social, el Centro está Habilitado para prestar el Servicio Integral de Vacunación mural y extra mural, lo que significa no solo la distribución de las vacunas y su aplicación, sino el desarrollo de procesos educativos que promueven la sensibilización de la comunidad y de grupos específicos de alto riesgo, en la importancia de la erradicación y control de las enfermedades inmunoprevenibles.

Gracias al trabajo en equipo, el posicionamiento de la empresa en el mercado, la confianza abonada ante las entidades crediticias y las metas financieras alcanzadas desde el año 2000 hasta el 2005, le fue posible adquirir una sede propia, la cual está localizada en la carrera 42 A No. 15-63 barrio San Juan de Dios, donde opera a partir del año 2006, para lo cual amplió su equipo humano, el cual para la fecha está conformado por 14 colaboradores.

PROVISALUD tiene como Nit. 814003112-3, e-mail **provisalud@hotmail.com** y el representante legal es el señor Pedro Eugenio Guerrero Riascos.

Es importante anotar que la empresa ha crecido y se ha posicionado en el mercado nacional, razón por la cual y estando prestos al desarrollo e incorporación de nuevos planes de negocio, montó una sucursal en la ciudad de Quito- Ecuador, cumpliendo así con su visión empresarial y generando nuevas fuentes de empleo.

Es importante destacar dentro del contexto histórico de PROVISALUD, que su centro de operación es el municipio de Pasto, el cual está ubicado a 1° 13'43.8" latitud norte y a 77° 21' 33" longitud oeste, sus límites geográficos, factores climáticos y población son:

NORTE:	Departamento del Cauca
SUR:	Municipio de Ipiales y República del Ecuador
OCCIDENTE:	Municipio de Tumaco
ORIENTE:	Departamento del Putumayo
Temperatura:	14°C
Altura sobre el nivel del mar:	4.276 m
Población:	373.000 habitantes aproximadamente censo 2005.

9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

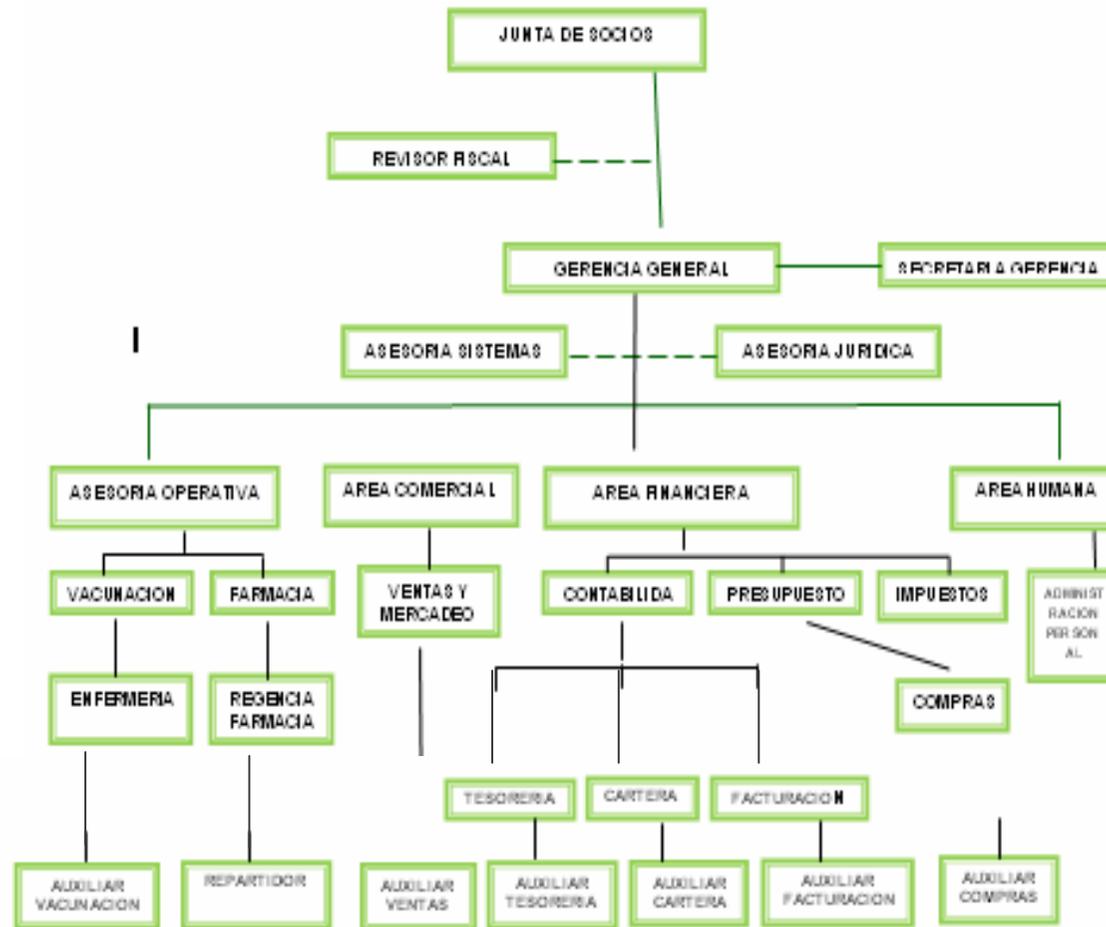
Las actividades de PROVISALUD, están organizadas por funciones, las que a su vez comprenden cuatro áreas: Operativa, Comercial, Financiera y Gestión Humana, las cuales se esquematizan en el organigrama vigente de la empresa, el cual se presenta a continuación:

Este organigrama no concuerda con el actual funcionamiento de la empresa, por cuanto se tienen las siguientes inconsistencias frente a su esquema general:

- El área de gestión humana, aparece orgánicamente, mas no en el desarrollo organizacional, ya que no posee un jefe de área, ni con personal adecuado para realizar el apoyo a dicha área.
- En el área comercial se cuenta con un auxiliar en ventas, sin embargo la empresa cuenta con un cobrador, mas no con el cargo que aparece en la estructura jerárquica y la mayoría de las funciones del área comercial son desempeñadas por el gerente general de la empresa, lo que conlleva a la centralización de funciones y a no contar con un sistema de delegación de funciones adecuada.

- El área financiera está constituida por tres componentes que son: contabilidad, presupuesto e impuestos, en la estructura jerárquica, sin embargo la verdadera estructura es: contabilidad, tesorería y cartera
- En el organigrama se encuentra definida un área operativa, la que no desarrolla el objeto de su denominación, ya que estas actividades hacen parte del sistema administrativo de la empresa y actualmente no existe el cargo de Regente de Farmacia, que ha sido remplazado por Director Técnico.

Grafica 15. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL “PROVISALUD LTDA”



Fuente. Este estudio.

9.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

9.3.1 Análisis interno. El análisis interno de una organización es el procedimiento que permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades administrativas en las áreas funcionales de la empresa tales como: administración, mercadeo y finanzas.

En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje en una organización, cada empresa determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que se requiere para realizar y organizar su estrategia presente, con base en esta consideración se adelantó el análisis interno de PROVISALUD Ltda.:

Auditoria administrativa:

a. Planeación: la empresa no cuenta con planes estratégicos ni de acción lo que se traduce en la falta de un horizonte que le permita analizar el mercado y buscar nuevas oportunidades de negocios.

También es importante anotar que no se tienen definidos los objetivos, metas e indicadores de gestión, como consecuencia de no contar con un plan estratégico corporativo formulado e implementado. No se cuenta con planes de contingencia, los que se deben constituir como una herramienta fundamental del accionar empresarial, partiendo de que la ciudad de Pasto presenta una gran amenaza de carácter volcánico.

Cabe anotar que la empresa se ha preocupado por formular su misión, su visión y sus valores corporativos, los cuales se han trabajado al interior de la misma y han sido comunicados a través de plegables a los colaboradores de la empresa, alcanzando con ello un avance en el desarrollo de la cultura organizacional.

b. Administración del talento humano: no se cuenta con un programa de administración del talento humano, que contemple la capacitación, el bienestar social y la salud ocupacional, programas que se constituyen en los pilares del engranaje administrativo, ya que es de vital importancia resaltar el contar con un talento humano debidamente entrenado y capacitado, sin embargo es importante anotar que estas actividades no se han documentado como programas específicos, pero en muchas oportunidades si se han realizado con el fin de brindar este incentivo.

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos administrativos ni tampoco un manual de control interno, herramientas fundamentales para adelantar sistemas de gestión de la calidad.

Como se pudo observar anteriormente, la estructura organizacional no es concordante con el desarrollo funcional de la empresa, hecho que no permite establecer los controles administrativos ni facilita el desarrollo empresarial.

Ocasionalmente se han establecido, normas y métodos para medir el desempeño, aspecto que se debe documentar. Es de vital importancia resaltar que la empresa cuenta con un buen sistema de comunicación empresarial y de control gerencial, que a pesar de presentar una centralización de funciones en cabeza de la gerencia, se ha logrado que la empresa tenga unos buenos niveles administrativos y comerciales que la han posicionado en el mercado.

Con respecto a la selección del personal, PROVISALUD cuenta con unas políticas adecuadas que le han permitido contratar al personal idóneo que favorece la productividad empresarial, sin embargo es necesario implementar un procedimiento que favorezca una contratación efectiva y de alto rendimiento para la empresa.

Es importante tener como precedente que la empresa tiene un sistema de control gerencial efectivo, por cuanto su gerente propietario ha permanecido en la dirección durante estos ocho años y a pesar de realizar un manejo gerencial con demasiadas funciones centralizadas, ha logrado controlar la empresa y dirigirla acertadamente.

c. Almacén y logística: Actualmente PROVISALUD posee un sistema adecuado para el control de inventarios, herramienta que permite contar con la información oportuna para el manejo del Almacén y así poder atender oportunamente a los clientes. Vale la pena destacar que se tiene una infraestructura física adecuada en los espacios destinados al almacenamiento de los medicamentos, además de cumplir con la normatividad establecida para tales menesteres, garantizando así unos productos confiables y con calidad.

Los servicios generales no están debidamente controlados y es preciso formular unas políticas claras al respecto, que faciliten el trabajo en estos aspectos.

Se debe considerar como una fortaleza el buen sistema de archivo y correspondencia que se maneja al interior de la organización, lo que se traduce en buen servicio y oportunidad en el manejo de la información.

d. Compras y suministros: La empresa no cuenta con un Plan de Compras, hecho que se constituye en una gran debilidad, que debe ser mitigada de inmediato. De igual manera, no se ha establecido el Comité de Compras, instancia que se debe constituir como un pilar fundamental para el control y manejo de las compras, en general, dentro de PROVISALUD.

Todas las políticas a implementar dentro del área de compras y suministros, cuentan con una ventaja y es que ya se tiene dentro de la organización el registro de proveedores, lo que ayudará a organizar de manera adecuada y óptima esta área.

Auditoría de mercadeo:

a. Atención al cliente: En términos generales el área de mercadeo de PROVISALUD cuenta con muchas fortalezas, ya que en la actualidad se tienen debidamente identificados los clientes potenciales, el sistema de inteligencia de mercadeo es eficiente, se examinan periódicamente los costos de mercadeo y la gerencia analiza de manera periódica la rentabilidad de productos, mercados, territorios y canales de distribución.

Falta formular un plan de mercadeo, en el cual se establezcan los objetivos, estrategias e indicadores, para con base en éste, buscar nuevos mercados y oportunidades de negocio.

b. Imagen corporativa: La empresa ha sido consciente de la necesidad de adelantar campañas publicitarias, establecer planes de publicidad y asignar anualmente recursos financieros dentro de su presupuesto para tales actividades, lo que le ha representado manejar una acertada imagen corporativa dentro de la región.

c. Ventas: Se cuenta con una fuerza de ventas idónea, la cual se motiva acertadamente a través de incentivos relacionados con recursos financieros y capacitaciones empresariales. La gerencia en su dinamismo empresarial ha establecido un efectivo sistema de control de ventas, el cual contempla un método adecuado para el pronóstico de ventas y mercados, además se fijan las cuotas de ventas sobre bases apropiadas, garantizando así un manejo comercial eficiente y eficaz.

Actualmente la empresa cuenta con dos unidades de negocio: la sede Pasto y la sucursal en Quito-Ecuador, lo que permite analizar que el crecimiento empresarial marcha acertadamente y ha permitido a la Gerencia explorar nuevas oportunidades de negocio en procura de incrementar su rentabilidad.

Auditoría de finanzas:

a. Presupuesto: Cabe destacar como una fortaleza de PROVISALUD la elaboración de su presupuesto anual, sin embargo, es necesario que este se vuelva más participativo, buscando la participación de los trabajadores, garantizando así suplir todas las necesidades de las diferentes áreas, lo que conllevará a modelos de gestión administrativa y financiera. Es de real importancia destacar que la empresa ha fijado sus controles de monitoreo del presupuesto, permitiendo así un efectivo control financiero, aspecto que se ve reflejado en sus indicadores financieros.

b. Estados financieros: Es necesario formular una política gerencial que garantice la oportunidad de entrega de los estados financieros anuales en los primeros días del mes de enero del año siguiente, buscando con ello un manejo

adecuado de la información y poder contar con las herramientas para penetrar en nuevos mercados o negocios.

La cartera de la empresa es de baja rotación, lo que se debe analizar cuidadosamente para establecer los mecanismos de una buena recuperación.

Dentro del desarrollo financiero de la empresa es de tener en cuenta como una fortaleza, el buen diligenciamiento de los estados financieros y la aplicabilidad de las razones respectivas, que han facilitado el manejo financiero.

c. Indicadores financieros:

• Indicadores de liquidez:

CAPITAL DE TRABAJO NETO:

CAPITAL NETO DE TRABAJO = Activo corriente - Pasivo corriente

CAPITAL NETO DE TRABAJO 2006 = 1.498.253.474 - 1.073.903.029

CAPITAL NETO DE TRABAJO 2006 = 424,350,445

CAPITAL NETO DE TRABAJO 2007 = 2.213.631.255 - 1.484.383.754

CAPITAL NETO DE TRABAJO 2007 = 729,247,501

Como se puede observar en el 2007 la empresa mejora el capital de trabajo neto con respecto al 2006, de tal forma que dispone de un buen activo corriente una vez haya cumplido con la obligación de responder para con los pasivos a corto plazo.

• Relación corriente o de liquidez:

RAZÓN CORRIENTE = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

RAZÓN CORRIENTE 2006 = $\frac{1,498,253,474}{1,073,903,029}$

RAZÓN CORRIENTE 2006 = 1.40

RAZÓN CORRIENTE 2007 = $\frac{2,213,631,255}{1,484,383,754}$

RAZÓN CORRIENTE 2007 = 1.49

Por cada peso que la empresa debe en el corto plazo esta disponía de \$1.40 para el año 2006 y de \$1.49 para el 2007 como respaldo para cubrir oportunamente dichas deudas, por otra parte se puede observar que en cuanto a la liquidez de la empresa esta ha aumentado en el 2007 con respecto al 2006.

- **Prueba ácida:**

$$\begin{aligned} \text{PRUEBA ÁCIDA} &= \frac{\text{Activos corrientes - inventarios- diferidos}}{\text{Pasivo corriente}} \\ \text{PRUEBA ÁCIDA 2006} &= \frac{1,498,253,474-689,433,498-0}{1,073,903,029} \\ \text{PRUEBA ÁCIDA 2006} &= 0.75 \\ \text{PRUEBA ÁCIDA 2007} &= \frac{2,213,631,255-491,091,308-53,398,866}{1,484,383,754} \\ \text{PRUEBA ÁCIDA 2007} &= 1.12 \end{aligned}$$

Esta razón indica que para el 2006 la empresa disponía de \$0.75 para cancelar de forma inmediata un peso de deuda, en tanto que esta relación aumenta significativamente para el 2007 ya que se dispone de \$1.12 para suplir la misma situación. Esto permite determinar que la liquidez inmediata de la empresa paso de ser crítica en el 2006 para mejorar en el 2007 ya que la empresa ya dispone de dinero para responder a los acreedores en el corto plazo.

- **Solidez:**

$$\begin{aligned} \text{SOLIDEZ} &= \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} \\ \text{SOLIDEZ 2006} &= \frac{1,626,421,412}{1,073,903,029} \\ \text{SOLIDEZ 2006} &= 1.51 \\ \text{SOLIDEZ 2007} &= \frac{2,337,857,400}{1,484,383,754} \\ \text{SOLIDEZ 2007} &= 1.57 \end{aligned}$$

Como se puede observar la empresa dispone de \$1.51 en el 2006 y de \$1.57 en el 2007 de activos totales por cada peso que adeuda, esto muestra que la empresa mantiene una solidez que aunque no es la óptima si es buena.

➤ **Indicadores de actividad**

• **Rotación de activos totales**

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total bruto}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES 2006} = \frac{3,633,111,720}{1,626,421,412}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES 2006} = 2.23$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES 2007} = \frac{4,665,328,668}{2,337,857,400}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES 2007} = 2.00$$

La empresa mantiene un buen nivel de rotación de activos respecto a las ventas aunque en el 2007 bajo dicha rotación en comparación con el 2006, esto es en el 2006 por cada peso invertido en activos la empresa vendió \$2.23 y en el 2007 vendió \$2, esto se debe a que en el 2007 la empresa aumentó sus activos en una mayor proporción que las ventas con respecto al 2006.

• **Rotación de inventarios**

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}} \times 360$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2006} = \frac{689,433,498}{2,991,630,808} \times 360$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2006} = 83$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2006} = \frac{491,091,308}{3,802,167,925} \times 360$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2006} = 46$$

Como se puede observar la rotación de inventarios disminuyó drásticamente en el 2007 con respecto al 2006 ya que pasó de rotar 83 veces en el año a 46 veces esto se debe principalmente al aumento del costo de ventas y la disminución del inventario final en el 2007.

➤ **Indicadores de endeudamiento**

• **Nivel de endeudamiento**

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	=	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO 2006	=	$\frac{1,073,903,029}{1,626,421,412}$
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO 2006	=	0.66
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO 2007	=	$\frac{1,484,383,754}{2,337,857,400}$
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO 2007	=	0.63

En el 2006 por cada peso que la empresa tenía en el activo debía \$0.66, y en el 2007 debía \$0.63, aunque en el 2007 el nivel de endeudamiento de la empresa se reduce cabe resaltar que la participación de los acreedores en la empresa es de un poco más del 50%.

➤ **Indicadores de rentabilidad**

• **Margen bruto**

MARGEN BRUTA	=	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$
MARGEN BRUTA 2006	=	$\frac{630,865,831}{3,622,496,639}$
MARGEN BRUTA 2006	=	0.17
MARGEN BRUTA 2007	=	$\frac{832,477,876}{4,634,645,801}$
MARGEN BRUTA 2007	=	0.18

Como se puede observar la utilidad bruta representa un 17% de las ventas netas para el 2006 y el 18% para el 2008.

- **Margen operacional**

MARGEN OPERACIONAL	=	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$
MARGEN OPERACIONAL 2006	=	$\frac{315,880,054}{3,622,496,639}$
MARGEN OPERACIONAL 2006	=	0.09
MARGEN OPERACIONAL 2007	=	$\frac{390,478,631}{4,634,645,801}$
MARGEN OPERACIONAL 2007	=	0.08

La utilidad operacional representa un 9% de las ventas netas para el año 2006 y un 8% para el año 2007.

- **Margen neto**

MARGEN NETO	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$
MARGEN NETO 2006	=	$\frac{277,335,634}{3,622,496,639}$
MARGEN NETO 2006	=	0.08
MARGEN NETO 2007	=	$\frac{224,054,143}{4,634,645,801}$
MARGEN NETO 2007	=	0.05

Estas cifras permiten ver que la empresa generó una utilidad neta del 8% en el 2006 y del 5% en el 2007 con respecto al total de las ventas netas.

- **Rendimiento del patrimonio**

$$\text{RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO 2006} = \frac{277,335,634}{552,518,383}$$

$$\text{RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO 2006} = 0.50$$

$$\text{RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO 2007} = \frac{224,054,143}{853,473,646}$$

$$\text{RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO 2007} = 0.26$$

Para el año 2006 la rentabilidad del patrimonio fue del 50% en tanto que para el 2007 dicha rentabilidad se reduce al 26%, esto se debe a que en el 2007 aumentó el patrimonio más sin embargo disminuyó la utilidad neta respecto al 2006.

- **ROI**

$$\text{ROI} = \text{Margen de utilidad neta} \times \text{Rotación de activos totales}$$

$$\text{ROI 2006} = 0.08 \times 2.23$$

$$\text{ROI 2006} = 17.8\%$$

$$\text{ROI 2007} = 0.05 \times 2$$

$$\text{ROI 2007} = 10.0\%$$

d. Relaciones Financieras: Actualmente PROVISALUD maneja excelentes créditos con sus proveedores y con las entidades financieras, ya que su política en tal aspecto ha buscado ser oportuna con sus obligaciones financieras, permitiendo generar credibilidad.

Una vez adelantado el análisis interno, el cual es fruto de la observación directa, la aplicación de una encuesta de análisis ocupacional a los trabajadores y el compromiso gerencial, se elaboró la Matriz de Evaluación del Factor Interno-MEFI, en el cual se resumen las fortalezas y debilidades de PROVISALUD en las áreas de administración, mercadeo y finanzas (Ver Cuadro No.1-Encuesta soporte MEFI).

Tabla 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO - PROVISALUD LTDA.

AREA ESTRATEGICA	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	RTA/	DEBILIDAD	FORTALEZA	CALIFICACIÓN PROMEDIO
1, ADMINISTRATIVA	1,1 COMPRAS Y SUMINISTROS				2
	a. Cuenta con plan de compras?	No	1		
	b. Cuenta con registro de proveedores?	Si		4	
	c. Existe comité de compras?	No	1		
	1.2 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO				2
	a. Cuenta con plan de capacitación?	No		3	
	b. Cuenta con plan de bienestar social?	No	2		
	c. Existe manejo de la seguridad industrial?	No	1		
	d. Posee la organización manual de procedimientos administrativos?	No	1		
	e. Posee y usa un manual de control interno?	No	1		
	f. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?	Si		3	
	g. Existe en la organización un buen sistema de comunicación?	Si	2		
	h. Tiene un sistema efectivo de control gerencial?	Si		4	
	i. Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?	Si		3	
j. Se cuentan con adecuadas políticas de selección de personal?	Si		4		
	1.3 ALMACEN Y LOGÍSTICA				3
	a. Cuenta con un sistema efectivo para el control de inventarios?	Si		4	

	b. El espacio físico de almacenamientos adecuado?	Si		3	
	c. Se ejecuta el plan de compras anual?	No	2		
	d. Se lleva un adecuado control de los servicios generales?	No	2		
	e. Se cuenta con un buen sistema de archivo y correspondencia?	Si		3	
	1.4 PLANEACIÓN				2
	a. La empresa tiene planes de acción anuales?	No	1		
	b. Tiene la empresa una visión clara y divulgada?	Si		3	
	c. Se tienen definidos indicadores de gestión?	No	2		
	d. Tiene la organización metas y objetivos claramente definidos?	No	2		
	e. Tiene la organización una declaración escrita de su misión?	Si		3	
	f. Tiene la organización planes de contingencia?	No	1		
	2.1 ATENCIÓN AL CLIENTE				4
	a. Se tienen debidamente identificados los clientes potenciales?	Si		4	
2. MERCADEO	b. Se cuenta con un sistema de inteligencia de mercadeo?	Si		4	
	c. Está el sistema de planeación de mercadeo bien concebido?	No	1		
	d. Analiza la gerencia de manera periódica la rentabilidad de productos, mercados, territorios, y canales de distribución?	Si		4	
	e. Se examinan periódicamente los costos de	Si		4	

	mercadeo?				
	f. Se cuenta con una acertada gerencia del servicio?	Si		4	
	2.2. IMAGEN CORPORATIVA				4
	a. Se maneja la imagen corporativa?	Si		3	
	b. Se cuenta con un acertado presupuesto de publicidad?	Si		4	
	c. Existen adecuados planes publicitarios?	Si		4	
	2.3 VENTAS				4
	a. Se cuenta con una fuerza de ventas apropiada?	Si		4	
	b. Los vendedores están bien incentivados?	Si		4	
	c. Cuantas unidades de negocio tiene?	2		4	
	d. Posee la organización un sistema efectivo de control de ventas?	Si		4	
	e. Cuenta con un buen sistema de control de calidad?	Si		4	
		f. Se emplean los mejores métodos para el pronóstico de ventas y mercados?	Si		3
g. Se fijan las cuotas de ventas sobre las bases apropiadas?		Si		4	
3. FINANZAS	3.1 PRESUPUESTO				3
	a. Se elabora anualmente el pto?	Si		3	
	b. Toda la organización participa en su elaboración?	No	2		
	c. Se fijan controles para su monitoreo?	Si		4	
	d. Tiene la empresa un sistema de control financiero?	Si		3	
	3.2 ESTADOS FINANCIEROS				4

	a. Se llevan correctamente los estados financieros?	Si		4	
	b. Los estados financieros se presentan anualmente?	No		4	
	c. Se manejan indicadores financieros?	Si		4	
	d. Ha aumentado la rentabilidad en el tiempo?	Si		4	
	e. Ha crecido la empresa con el Tpo?	Si		4	
	3.3. RELACIONES FINANCIERAS				4
	a. Tiene créditos con proveedores?	Si		4	
	b. Tiene créditos bancarios?	Si		4	
	c. La cartera es de alta o baja R?	Baja	2		
	d. Maneja el flujo de caja?	Si		4	

Fuente: Encuesta Aplicada a Personal de PROVISALUD TLDA.

Tabla 7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Compras y suministros	0,10	2	0,20
Administracion del talento humano	0,08	2	0,19
Almacen y logistica	0,06	3	0,17
Planeacion	0,20	2	0,40
Atencion al cliente	0,10	4	0,35
Imagen corporativa	0,08	4	0,29
Ventas	0,10	4	0,39
Presupuesto	0,20	3	0,60
Estados financieros	0,04	4	0,16
Relaciones financieras	0,04	4	0,14
TOTAL	1,00		2,89

Fuente- Cuestionario Aplicado a Personal de PROVISALUD TLDA.

El resultado de la MEFI indica que PROVISALUD alcanza una posición fuerte, ya que cuenta con 3.89 puntos más por encima del promedio (2.5) de ésta matriz, si bien la empresa tiene como pilares fuertes la atención al cliente, la imagen corporativa y el buen nivel de ventas, aun le quedan algunos aspectos por corregir y mejorar como el manejo de las compras y suministros, la administración del talento humano y la planeación, lo que permitirá a futuro generar mayores utilidades y un acertado manejo administrativo.

9.3.2 Análisis externo. El análisis externo de una organización es el procedimiento que permite identificar y evaluar e identificar las oportunidades más importantes sobre los cuáles debe basarse el futuro de una empresa y de los peligros o amenazas que debe eludir.

Para su desarrollo se escogen las variables ambientales claves, se seleccionan las fuentes claves de información, se utilizan instrumentos de predicción y se construye una matriz de evaluación del factor externo.

Las variables que se tuvieron son las siguientes:

- **Fuerzas económicas:** El comportamiento de cada una de las variables económicas influye en el comportamiento de las demás, por la interrelación que existe entre ellas, por lo tanto, también se afecta el desarrollo y orientación

de las empresas sin importar su naturaleza. Las fuerzas económicas que presentan mayor incidencia en la empresa PROVISALUD son: La inflación, la devaluación y el desempleo, aspectos que repercuten directamente en las actitudes de compra de los clientes, por cuanto de su comportamiento depende la tendencia comercial.

- **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas:** Se incluyen en este grupo: los procesos migratorios, debidos a la situación de violencia que vive el país, lo que ha generado el desplazamiento de gran cantidad de habitantes de sus tierras hacia la ciudad de Pasto; la topografía del Departamento de Nariño, aspecto que representa una oportunidad para PROVISALUD, por cuanto es la única empresa que cuenta con un stock de medicamentos para atender oportunamente los pedidos y en casos de urgencia la competencia tiene que solicitarlos a otras ciudades, generando demoras en su entrega; la idiosincrasia de los nariñenses en lo que respecta a sus hábitos de compra; la amenaza de erupción volcánica, aspecto que afecta toda la economía del Departamento de Nariño; y la competencia ilegal, la cual viene desarrollándose por personas inescrupulosas que manejan negocios de este tipo de medicamentos adquiridos de manera ilícita y los comercializan a bajos precios, sin importar la salud de los pacientes.
- **Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas:** Se consideran: las leyes tributarias y sus reformas, ya que estas son las que determinan las cuotas impositivas que deben pagar las empresas e inciden directamente en el comportamiento de los precios; las leyes de contratación estatal, por cuanto PROVISALUD en su actuación en el mercado de medicamentos contrata con el Estado a través de los diferentes Hospitales, Clínicas e Instituciones de Salud; el TLC, en la eventualidad de que el país ingrese definitivamente a este tratado, lo que generará mayor competitividad empresarial; y las relaciones internacionales, en el entendido por la difícil situación que atraviesa el país con el Ecuador, debido a las diferencias de criterios de los presidentes de los países en cuestión, lo que se ha traducido en el establecimiento de trabas a la comercialización en las fronteras, especialmente.
- **Fuerzas tecnológicas:** se analizó la tecnología existente y apropiada en el mercado, teniendo en cuenta su incidencia y los requerimientos directos que se tengan sobre esta, en el entendido de que el avance y desarrollo de la misma marcará la necesidad de la empresa de contar con ella en la medida de su capacidad financiera

Con base en estas variables, se procedió a efectuar la matriz de evaluación del factor externo MEFE,

Tabla 8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO - PROVISALUD LTDA.

AREA ESTRATEGICA	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	AMENAZA	OPORTUNIDAD
1. FUERZAS ECONOMICAS	a. Afecta la Inflación?	2	
	b. Afecta la Devaluación?	1	
	c. Afecta el Desempleo?	1	
2. FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y GEOGRAFICAS	a. Influyen los procesos migratorios?		3
	b. Afecta la topografía del departamento?		4
	c. Afecta la idiosincrasia?	1	
	d. Influye la amenaza de erupción volcánica?	1	
	e. Competencia ilegal	1	
3, FUERZAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS	a. Influyen las leyes tributarias y reformas?	1	
	b. Influyen las leyes de contratación?		4
	c. Afecta el TLC?		4
	d. Afectan las relaciones internacionales?	1	4
4. FUERZAS TECNOLÓGICAS	a. Se cuenta con la tecnología apropiada?		4

Fuente: Cuestionario Aplicado a Personal de PROVISALUD TLDA.

Tabla 9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
La inflación	0,05	2	0,1
La devaluación	0,05	1	0,05
El desempleo	0,05	1	0,05
Los procesos migratorios	0,05	3	0,15
La topografía del departamento	0,1	4	0,4
La idiosincracia	0,05	1	0,05
La amenaza de erupción volcánica	0,05	1	0,05
Competencia ilegal	0,1	1	0,1
Leyes tributarias y reformas	0,15	1	0,15
Leyes de contratación	0,1	4	0,4
El TLC	0,05	4	0,2
Crisis de las relaciones internacionales	0,1	1	0,1
Tecnología apropiada	0,1	4	0,4
TOTAL	1,00		2,20

Fuente: Cuestionario Aplicado a Personal de PROVISAUD TLDA.

Como se puede inferir de la interpretación de la matriz MEFE, PROVISAUD debe revisar cuidadosamente su entorno, en particular en lo referente a la competencia ilegal y la crisis de las relaciones internacionales con el Ecuador, ya que su tratamiento es impredecible y se escapa del manejo empresarial, sin embargo es de vital importancia destacar que su posicionamiento corporativo le ha representado ventajas competitivas al permitirle obtener varios contratos en el sector estatal, lo que garantiza su eficiencia financiera y por lo tanto mitigar los impases generados por estas dos amenazas latentes para su desarrollo empresarial.

9.3.3 Análisis de la competencia. Es preguntarse quienes son los competidores mas importantes de nuestra empresa, conocer cuales son sus fortalezas, sus debilidades, sus amenazas, sus oportunidades e identificar cuales son las estrategias, metas y objetivos más importantes.

Tabla 10. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - PROVISALUD LTDA

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	PROVISALUD		BANQUISUR		BIOMEDICA		COBO Y ASOC.		FUNCANCER		MEDEX		SOLMEDICAL	
		CALIF.	CAL.POND.	CALIF.	CAL.POND.	CALIF.	CAL.POND.	CALIF.	CAL.POND.	CALIF.	CAL.POND.	CALIF.	CAL.POND.	CALIF.	CAL.POND.
1, CALIDAD	0,3	3	0,9	2	0,6	1	0,3	3	0,9	2	0,6	3	0,9	3	0,9
2, PRECIOS	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	4	1,2	3	0,9	4	1,2	3	0,9
3, INSTALACIONES LOCATIVAS	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
4, CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
TOTAL	1.0		3,4		2,7		2,2		3,1		2,5		3,1		2,8

Fuente: Cuestionario aplicado a nivel Telefónico a Proveedores Competidores de PROVISALUD TLDA.

Aunque no se debe considerar como único factor de ventaja competitiva, los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo, sirven de parámetro para poder analizar la competencia y considerar los principales factores sobre los cuales se desarrollan las actividades comerciales de las empresas en cuestión.

La competitividad se analizó teniendo en cuenta la posición relativa que ocupa la empresa en comparación con otras empresas, en particular, identificando las ventajas que pueda aprovechar comercialmente. Por tal motivo se consideraron para el presente análisis tres empresas nariñenses y tres empresas foráneas que trabajan comercialmente el departamento de Nariño con medicamentos especializados, estas se especifican en la Matriz correspondiente.

Los precios se analizan en el entendido de que muchas, o son productoras o manejan economías de escala, que les permite ofrecer precios más económicos y favorables.

Las instalaciones locativas se relacionan con las edificaciones o locales en la ciudad de Pasto, en donde se comercializan los medicamentos especializados y se atiende a la comunidad en general, por parte de cada una de las empresas analizadas.

Los canales de distribución hacen referencia a como se entregan los medicamentos, ya sea a instituciones, hospitales o distribuidores minoristas.

9.3.4 Matriz Dofa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Grafica 16. MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. La empresa realiza una adecuada atención al cliente. 2. La empresa cuenta con un buen manejo de inventarios y almacenamiento. 3. La empresa ha logrado el reconocimiento y mantiene una buena imagen corporativa. 4. La empresa posee en buen nivel de ventas. 5. Los estados financieros están debidamente diligenciados y actualizados. 6. Se cuenta con excelentes relaciones financieras.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
1. Las leyes de contratación estatal 2. Los procesos migratorios 3. La topografía y ubicación del departamento 4. EITLC 5. Infraestructura tecnológica existente en el mercado.	F1-O4 F2-O3 F3-O4 F4-O5 F4-O1 F4-O4 F5-O1 F6-O5	D1-O4 D2-O5 D3-O4
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
1. La inflación, la devaluación y el desempleo 2. La idiosincracia de los Nariñenses. 3. Las leyes tributarias y reformas 4. La posible erupción del Volcan Galeras 5, Competencia ilegal crisis	F4-A1 F4-A3 F3-A2 F2-A4 F1-A2 F3-A5 F1-A5 F2-A6	D1-A4 D3-A5

Fuente: Información Obtenida de PROVISALUD TLDA.

- **ESTRATEGIAS FO**

F1O4 = Aprovechar que la empresa realiza una adecuada atención al cliente para poder enfrentar de manera positiva el posible ingreso del país al TLC.

F2O3 = Sacar ventaja del buen manejo de inventarios y del almacenamiento de los productos, teniendo en cuenta que la topografía y ubicación del Departamento de Nariño no permite a la competencia atender pedidos urgentes.

F3O4 = Mantener la buena imagen corporativa y el reconocimiento de los clientes para enfrentar el posible ingreso del país al TLC .

F4O5 = Mantener el buen nivel de ventas con que cuenta PROVISALUD, para contar con los recursos financieros necesarios para acceder a la infraestructura tecnológica existente en el mercado.

F4O1 = Aprovechar que la empresa cuenta con un buen nivel de ventas y así poder participar con un buen K de contratación en los procesos contractuales de diferentes entidades estatales.

F4O4 = Mantener el buen nivel de ventas para enfrentar el posible ingreso del país al TLC.

F5O1 = Contar con estados financieros actualizados para garantizar una efectiva participación en los diferentes procesos contractuales de empresas del Estado.

F6O5 = Fortalecer las relaciones financieras y poder obtener recursos de crédito oportunamente para adquisición de infraestructura tecnológica.

- **ESTRATEGIAS FA**

F4A1 = Fortalecer las políticas de ventas para contrarrestar las amenazas económicas generadas por la inflación, la devaluación y el desempleo.

F4-A3 = Aprovechar el buen nivel de ventas para garantizar el pago oportuno de los impuestos establecidos en las leyes tributarias.

F3A2 = Mantener la buena imagen corporativa y el reconocimiento de los clientes para mitigar las tendencias y actitudes negativas de compra de los nariñenses producto de su idiosincrasia.

F2A4 = Mantener el buen manejo de inventarios y de almacenamiento de los productos, previendo una posible erupción del Volcán Galeras.

F1A2 = Conservar la buena atención al cliente, para mitigar la idiosincrasia de los nariñenses frente a sus hábitos de compra.

F3A5 = Mantener la buena imagen corporativa y el reconocimiento de los clientes para enfrentar la competencia ilegal.

F1A5 = Aprovechar que la empresa adelanta una buena atención al cliente para enfrentar a la competencia ilegal.

F2A6 = Mantener el buen manejo de inventarios y de almacenamiento de los productos, previendo una posible crisis de las relaciones internacionales, en particular en lo atinente a la sucursal en Quito – Ecuador.

- **ESTRATEGIAS DO**

D1O4 = Adelantar procesos de planeación para enfrentar de manera positiva el ingreso del país al TLC.

D2O5 = Mejorar el proceso de compras y almacenamiento, aprovechando la infraestructura tecnológica existente en el mercado.

D3O5 = Fortalecer la administración del talento humano, para enfrentar de manera positiva el ingreso del país al TLC.

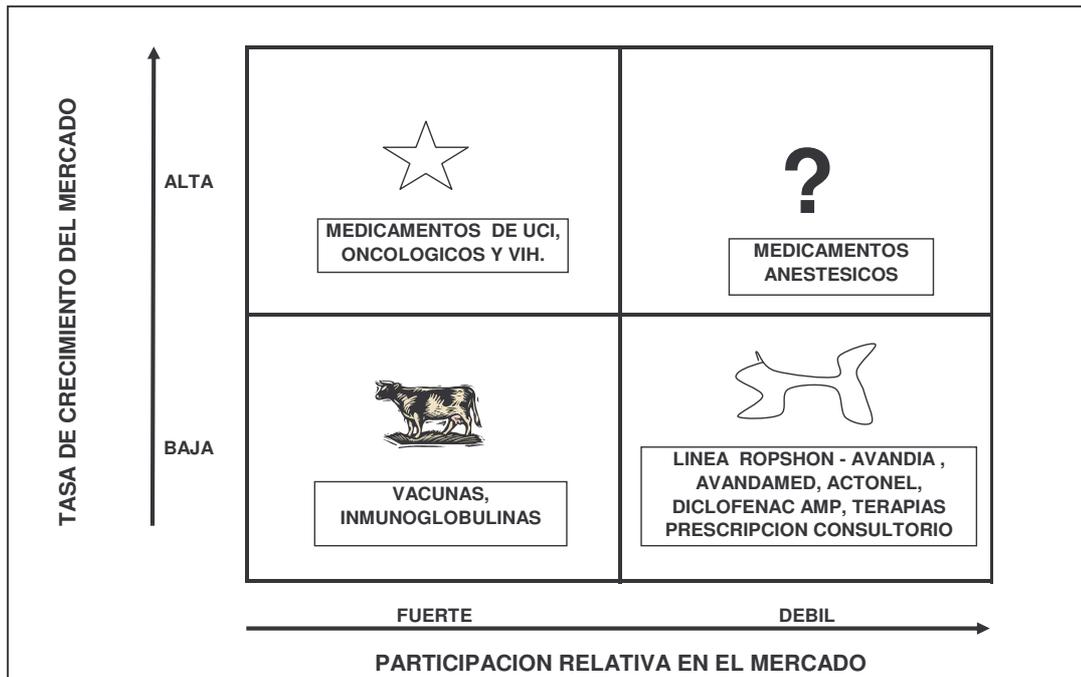
- **ESTRATEGIAS DA**

D1A4 = Adelantar procesos de planeación que contengan planes de contingencia para enfrentar la posible erupción del volcán Galeras.

D3A5 = Fortalecer la administración del talento humano para contrarrestar la competencia ilegal.

9.3.5 Análisis de portafolio - Matriz de Boston. En la Gráfica No. 15, se presenta el análisis correspondiente:

Gráfica 17. MATRIZ DE BOSTON PROVIVALUD LTDA



Fuente: Información Obtenida de PROVIVALUD TLDA.

9.3.6 Matriz interna- externa (I-E). A continuación se presenta la matriz correspondiente:

Gráfica 18. MATRIZ I-E - PROVISALUD LTDA

		AMBIENTE INTERNO - MEFI		
		DEBIL	PROMEDIO	FUERTE
2 AMBIENTE EXTERNO - MEFE	ALTO	4 3	(2,89) 2	1
	MEDIO	(2,20) 2		
	BAJO	1		

Fuente: Información Obtenida de PROVISALUD TLDA.

Como se puede observar en la Gráfica No. 16, PROVISALUD LTDA, puede administrar lo que tiene a través de estrategias de resistir como penetración en el mercado, buscando mayor participación para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo; y desarrollo de productos, ofreciendo servicios adicionales a los que presta, teniendo en cuenta que la empresa tiene la Fundación y el servicio de Vacunación.

9.3.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA). Para PROVISALUD LTDA se determinó incluir los siguientes factores para la realización de la Matriz PEYEA, los cuales se calificaron de la siguiente forma:

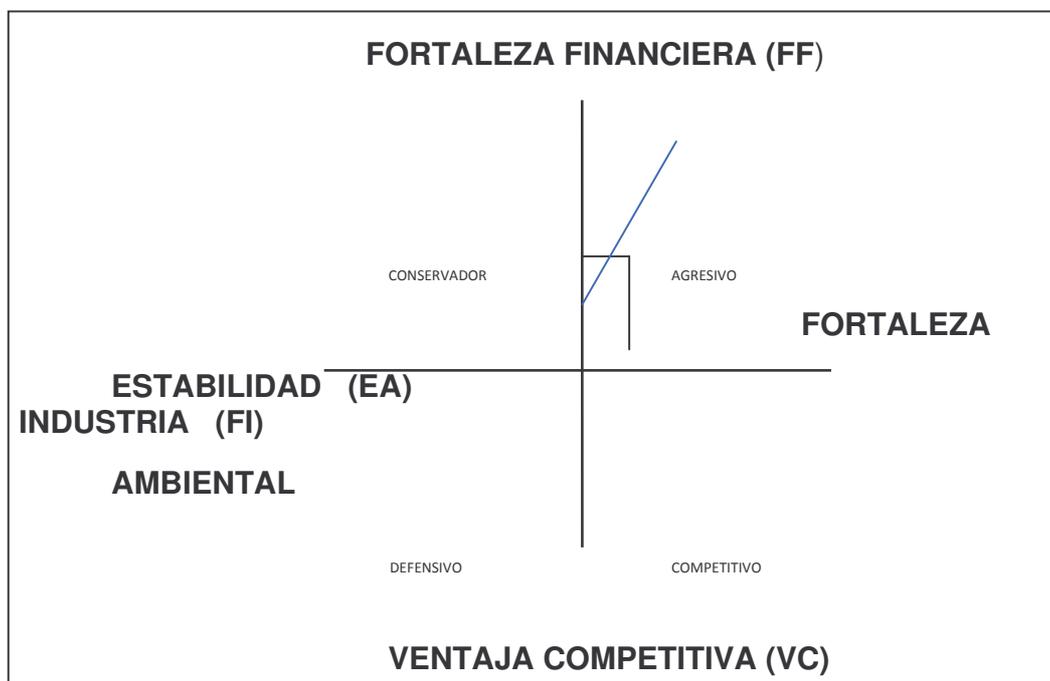
Tabla 11. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	CALIFICACION	POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	CALIFICACION
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
■ Apalancamiento	5	■ Tasa de Inflación	-3
■ Liquidez	5	■ Variabilidad de la demanda	-3
■ Capital de trabajo	4	■ Rango de precios del producto	-3
■ Flujo de caja	4	■ Presión competitiva	-4
PROMEDIO	4,5	PROMEDIO	-3,25
VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
■ Participación en el mercado	-2	■ Potencial de crecimiento	3
■ Calidad del Producto	-1	■ Potencial de utilidades	4
■ Ciclo de Vida del Producto	-2	■ Estabilidad financiera	5
■ Lealtad del Cliente	-3	■ Utilización de recursos	5
PROMEDIO	-2	PROMEDIO	4,25

Fuente: Información Obtenida de PROVISALUD TLDA.

A continuación se presenta la matriz correspondiente:

Grafica 19. MATRIZ PEYEA PROVISALUD LTDA



Fuente: Información Obtenida de PROVISALUD TLDA.

Como se puede observar, la empresa está en una posición agresiva, lo que significa que tiene una excelente ocasión de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Con base en esta consideración PROVISALUD LTDA puede utilizar los siguientes tipos de estrategias:

- ✓ Penetración en el mercado.
- ✓ Desarrollo del mercado.
- ✓ Desarrollo del producto.
- ✓ Integración hacia delante.
- ✓ Integración hacia atrás.
- ✓ Integración horizontal.
- ✓ Diversificación de conglomerado.

✓ Diversificación concéntrica.

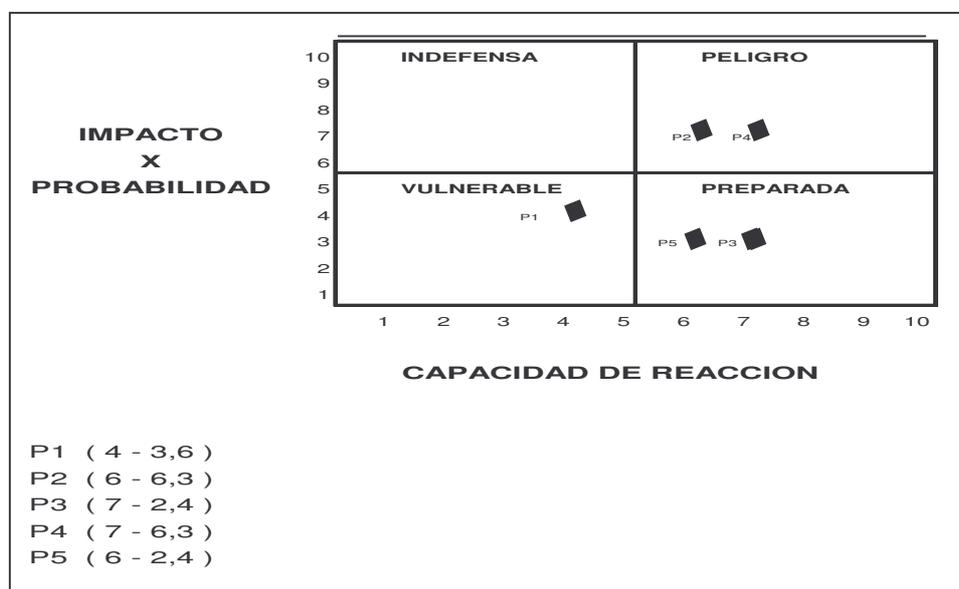
9.3.8 Análisis de vulnerabilidad. Con base en las consideraciones anotadas anteriormente se procedió a realizar el análisis de vulnerabilidad de PROVISALUD LTDA, el cual se presenta a continuación:

Tabla 12. MATRIZ DE VULNERABILIDAD - PROVISALUD LTDA

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	OCURRENCIA	REACCION	GRADO DE VULNERABILIDAD
1, Factor Social	Violencia	Inseguridad	6	0,6	4	3,6
2, Factor Económico	Baja rentabilidad instituciones de salud	Cartera Vencida	9	0,7	6	6,3
3, Factor Tecnológico	Software desactualizado	Información no oportuna	6	0,4	7	2,4
4, Factor Cultural	Competencia ilegal	Disminución Ventas	9	0,7	7	6,3
5, Factor Geográfico	Erupción volcánica	Problemas económicos	8	0,3	6	2,4

Fuente: Información Obtenida de PROVISALUD TLDA.

Grafica 20. MATRIZ DE VULNERABILIDAD – PROVISALUD LTDA



Fuente: Información Obtenida de PROVISALUD TLDA.

Según el análisis de vulnerabilidad, tenemos que PROVISALUD LTDA, frente al factor social se ubica en el cuadrante IV VULNERABLE, ya que es imposible predecir el grado de violencia y de inseguridad a la que la empresa está expuesta y por ende con alto grado de vulnerabilidad. Se deben tomar medidas preventivas para mitigar esta amenaza.

Con respecto a los factores tecnológico y geográfico, la empresa se ubica en el cuadrante III PREPARADA, lo que traduce que se encuentra preparada para reducir el impacto y el nivel de ocurrencia, siendo capaz de minimizar la consecuencia de contar con un software desactualizado, en el entendido de que en cualquier momento puede adquirir la tecnología requerida y de punta. De igual manera y frente a la amenaza de erupción del Volcán Galeras, se debe formular e implementar un Plan de Contingencia que permita a PROVISALUD contar con una herramienta básica para salvaguardar a sus trabajadores y no afectar el suministro de los medicamentos a sus clientes.

Los factores económico y cultural, se enmarcan en el cuadrante II EN PELIGRO, aspecto de gran importancia, ya que por una parte los clientes al no contar con los recursos financieros necesarios, no cubrirán las deudas oportunamente, incrementándose la cartera y generando desgaste administrativo en su recuperación y altos costos financieros. Con relación a la competencia ilegal, esta situación se torna en muchas ocasiones impredecible, por la falta de ética de éstos y el manejo de ventas de manera ilícita, lo que lleva a la empresa a perder participación en el mercado.

9.3.9 Análisis de cada una de las fuerzas. Con base en las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter se logró determinar la intensidad de la competencia que actualmente tiene PROVISALUD con el sector. A continuación se hizo un análisis en forma detallada de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter aplicadas a PROVISALUD:

- **INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD:**

- **Número de competidores:** Banquisur, Biomédica, Cobo y Asociados, Funcáncer, Medex y Solmedical. La rivalidad con estos competidores determina acciones como la competencia en precios, mejoramiento del servicio, oportunidad en la entrega de los productos, desarrollos publicitarios, etc.
- **Crecimiento del sector:** Debido a que en cuestión de comercialización de medicamentos especiales, se tienen las limitantes del caso, como lo es un número determinado de clientes potenciales, además, de ser estos medicamentos de alto costo, el crecimiento tiende a ser lento en relación a los pacientes que haya crece el diagnóstico

- **Rentabilidad del Sector:** Por ser medicamentos de alto costo y de necesaria utilización, el resultado financiero es favorable. Es importante aclarar que el inconveniente para estas empresas son las líneas de crédito que ofrecen a sus compradores, ya que son instituciones, en su gran mayoría del sector gobierno y la cartera se convierte en una amenaza. Además la rentabilidad del sector se debe al diagnóstico del cliente, debido a que actualmente en el municipio de Pasto ya se cuenta con tecnología avanzada y con especialistas en la materia que permiten la detección oportuna o avanzada de estas enfermedades y es importante tener en cuenta que debido a que son medicamentos de alto costo no hay poder de negociación.

- **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

- **Diferenciación del Producto/Servicio:** En este sector, las empresas comercializadoras de estos medicamentos han estado orientadas a aplicar tácticas que buscan la diferenciación, sin embargo Provisalud ha desarrollado un esquema de servicio personalizado con los clientes, que le ha permitido garantizar la confiabilidad de estos.
- **Acceso a Canales de Distribución:** En desarrollo de sus actividades a lo largo de los ocho años de existencia, Provisalud ha fortalecido los canales de distribución de los productos que comercializa, es así como los clientes potenciales son atendidos oportunamente y en el sitio que ellos indiquen, lo que representa una ventaja competitiva que no permite a nuevos competidores mayor participación en el mercado.
- **Inversiones de Capital:** Provisalud al contar con fuertes recursos financieros tiene una mejor ventaja competitiva que los competidores que pretendan entrar al mercado, ya que puede acceder a mayores volúmenes de productos para comercializar y contar con el oportuno despacho de los proveedores.
- **La Curva de Experiencia:** Es importante destacar que Provisalud cuenta con una experiencia comercial que respalda sus negocios y le permite moverse en el mercado con seguridad, puesto que esa experiencia comercial va respaldada con talento humano calificado e instalaciones físicas óptimas para los emprendimientos comerciales.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

- **Número de Proveedores de Importancia:** El grupo de proveedores más representativo para PROVISALUD, está compuesto por: Laboratorios Bristol, Productos Roche, Bayer, Astran Zenecan, Tecnofarma, Sanofi Aventis y Schering, entre otro.
- **Importancia del Sector para los Proveedores:** La comercialización de medicamentos especiales, representa grandes ingresos para los proveedores de este tipo de empresas, lo que significa que estos deben manejar precios razonables, sino quieren ser cambiados y eliminados por la competencia que ellos tienen en su propio gremio.
- **Rentabilidad del Proveedor:** La rentabilidad del proveedor en este sector, es la que este necesita y por lo general, se siente satisfecho y compite demasiado con otros proveedores por obtener unos clientes como provisalud, que le garantice oportunidades de negocio y se convierta en cliente fiel, garantizando así un nivel financiero aceptable.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

- **Numero de Los Compradores Importantes:** Para el mercado de medicamentos especiales y particularmente para los productos ofertados para provisalud se tienen los siguientes compradores: Hospital Infantil los Ángeles, Hospital San Pedro, Hospital Universitario Departamental y Emsanar
- **AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS:** Los bienes sustitos son los productos que realizan las mismas funciones que el producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor con rendimiento y calidad superior.

Tabla 13. MATRIZ CINCO FUERZAS COMPETITIVA - PORTER

CLASIFICACION FACTOR	BAJO	MEDIO	ALTO
Agresividad de la competencia			
Provisalud			X
Medex		X	
Banquisur		X	
Cobo y Asociados			X
Solmedical	X		
Biomédica	X		
Funcáncer	X		
Barreras de entrada			
1 Diferenciación Producto/Servicio	X		
2 Canales Distribución		X	
3 Capital		X	
4 Experiencia			X
Poder de negociación de proveedores			
1 Proveedores de importancia			X
2 Importancia del sector			X
3 Rentabilidad			X
Poder de negociación de los consumidores			
1 Hospitales			X
2 Clientes en general	X		

Fuente: Información Obtenida de PROVIALUD TLDA.

9.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

9.4.1 Nueva misión corporativa. Contribuir a mejorar la salud de la comunidad, comercializando medicamentos especializados y servicios complementarios de vacunación con alto sentido ético y bajo estrictas normas técnicas y legales.

9.4.2 Nueva visión corporativa. PROVISAALUD será reconocida a nivel nacional e internacional por el sector salud, como una excelente opción en el suministro de medicamentos especializados y servicio de vacunación, cumpliendo efectivamente con los requerimientos inmediatos de la comunidad en general, en virtud de sus alianzas con los proveedores y la idoneidad de su talento humano.

9.4.3 Principios corporativos:

- ✓ **Productividad:** Optimizamos los recursos para que los procesos organizacionales sean efectivos.
- ✓ **Calidad:** La prioridad es ofrecer el mejor servicio a los clientes internos y externos, brindando una atención oportuna y eficiente que garantice su satisfacción con un alto grado de compromiso con la calidad.
- ✓ **Trabajo en Equipo y Pertenencia:** Todos los trabajadores tienen un alto sentido de pertenencia con PROVISAALUD, se responsabilizan de su trabajo y colaboran a sus compañeros en el desempeño laboral.
- ✓ **Responsabilidad Social:** El compromiso que tiene la empresa con la sociedad en términos de ofrecer un apoyo integral a la población vulnerable de pacientes afectados por el cáncer, enfermedades crónicas y terminales, es la razón por la cual se creó la FUNDACION PROVISAALUD.
- ✓ **Lealtad:** Declaramos total lealtad a nuestros clientes y proveedores, realizando acciones que demuestran nuestro cumplimiento de compromisos, transparencia y buenos vínculos comerciales.
- ✓ **Respeto:** Como norma predominante de la empresa está el respeto hacia los compañeros, hacia los clientes y hacia los comportamientos personales de cada uno de los integrantes de la familia PROVISAALUD.
- ✓ **Imagen Corporativa:** Mantener y fortalecer la buena imagen corporativa de PROVISAALUD, como un lema institucional y un compromiso laboral de todos sus trabajadores.
- ✓ **Ética:** La administración, los empleados y sus relaciones entre sí y con los clientes, estarán guiados por los principios generales del buen gobierno corporativo que informen el desempeño y las pautas de buena conducta.

9.4.4 Objetivos corporativos:

EJE ESTRATÉGICO: RENTABILIDAD

Maximizar el valor económico de PROVISALUD LTDA durante los próximos tres años.

EJE ESTRATÉGICO: TALENTO HUMANO

Desarrollar el equipo humano de PROVISALUD LTDA, atendiendo su capacitación profesional, promoción, motivación y buen clima laboral, para procurar su satisfacción personal y laboral.

EJE ESTRATÉGICO: SERVICIO AL CLIENTE

Mejorar y difundir la oferta de servicios, facilitando su uso mediante las tecnologías de la información y comunicación más funcionales.

EJE ESTRATÉGICO: CALIDAD

Establecer procesos y procedimientos de gestión y mecanismos de evaluación de la calidad

EJE ESTRATÉGICO: TECNOLOGÍA

Implantar los sistemas tecnológicos necesarios para garantizar las actividades financieras y comerciales de la empresa.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Una vez reformulada la misión, realizada la evaluación interna y externa de PROVISALUD LTDA y formulados sus objetivos corporativos, se sabe hacia donde se quiere ir y la siguiente tarea empresarial consiste en determinar las estrategias de la organización, buscando identificar los enfoques generales que PROVISALUD LTDA utilizará para lograr sus objetivos, así como las opciones sobre las principales directrices que tomará para alcanzarlos.

Para la formulación de las estrategias corporativas, se debe tener en cuenta las diferentes matrices que son los componentes básicos de un buen plan estratégico corporativo. Una vez desarrolladas las matrices, se procederá a partir de cada eje estratégico a realizar la respectiva enunciación.

Una vez analizadas las matrices anteriores, se formulan las siguientes estrategias:

9.4.5 Estrategias corporativas:

EJE ESTRATÉGICO: FINANZAS

OBJETIVO: Maximizar el valor económico de PROVISALUD LTDA durante los próximos tres años

ESTRATEGIAS:

- ✓ Incrementar el patrimonio a través de las utilidades

EJE ESTRATÉGICO: TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Desarrollar el equipo humano de PROVISALUD LTDA, atendiendo su capacitación profesional, promoción, motivación y buen clima laboral, para procurar su satisfacción personal y laboral.

ESTRATEGIAS:

- ✓ Elaborar e implementar un programa de gerencia de talento humano que comprenda capacitación, bienestar social y salud ocupacional.
- ✓ Diseñar e implementar un programa de Calidad del Trabajo
- ✓ Redefinir la estructura organizacional

EJE ESTRATÉGICO: SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO: Mejorar y difundir la oferta de servicios, facilitando su uso mediante las tecnologías de la información y comunicación más funcionales.

ESTRATEGIAS:

- Implantar un esquema de inteligencia de mercado.
- Elaborar y aplicar un plan de comunicación interna y externa.

EJE ESTRATÉGICO: CALIDAD

OBJETIVO: Establecer procesos y procedimientos de gestión y mecanismos de evaluación de la calidad

ESTRATEGIA:

- ✓ Elaborar e implementar el Sistema de Gestión de la Calidad

EJE ESTRATÉGICO: TECNOLOGIA

OBJETIVO: Implantar los sistemas tecnológicos necesarios para garantizar las actividades financieras y comerciales de la empresa.

ESTRATEGIAS:

- ✓ Adquirir un nuevo software financiero y documental

9.5 PLAN OPERATIVO

9.5.1 Elaboración del plan operativo

PLAN OPERATIVO 2009 - PROVISALUD LTDA								
OBJETIVO CORPORATIVO:		Maximizar el valor económico de PROVISALUD LTDA durante los próximos tres años						
EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		INDICADOR	RESPONSABLES
					INICIA	TERMINA		
FINANZAS	1, INCREMENTAR EL PATRIMONIO A TRAVES DE LAS UTILIDADES	25% DE INCREMENTO DURANTE EL AÑO 2008	1,1 ORIENTAR LA GESTION HACIA LA GENERACION DE FLUJO OPERACIONAL DE CAJA	a. AGILIZAR LA ROTACION DE CARTERA	08-ene-09	31-mar-09	- ROTACION DE CARTERA - CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO - RENTABILIDAD OPERATIVA DEL ACTIVO - EVA	GERENCIA, CONTABILIDAD Y REVISORIA FISCAL
				b. RACIONALIZAR LA RENTABILIDAD PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ	08-ene-09	30-jun-09		
				c. RACIONALIZAR EL CRECIMIENTO EN VENTAS	08-ene-09	31-dic-09		
			1,2 INMOVILIZAR RECURSOS DE UTILIDADES PARA FORTALECER EL PATRIMONIO DE LA EMPRESA	a. FIJAR UNA POLITICA SALARIAL PARA LOS SOCIOS	01-feb-09	28-feb-09		
				b. MANTENER O INCREMENTAR LA RESERVA	01-feb-09	31-dic-09		
				c. NO INVERTIR RECURSOS PROPIOS EN APORTES SOCIALES	01-feb-09	31-dic-09		
			1,3 PLANIFICAR EL USO DE RECURSOS DE CREDITO DE MEDIANO PLAZO	a. PROYECTAR EL USO DE RECURSOS CON COSTO INFERIOR A RENTABILIDAD	01-feb-09	31-dic-09		
				b. UTILIZAR RECURSOS DE CREDITO EN PROYECTOS RENTABLES	01-feb-09	31-dic-09		

PLAN OPERATIVO 2009 - PROVISALUD LTDA

OBJETIVO CORPORATIVO: Desarrollar el equipo humano de PROVISALUD LTDA, atendiendo su capacitación profesional, promoción, motivación y buen clima laboral, para procurar su satisfacción personal y laboral.

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		INDICADOR	RESPONSABLES
					INICIA	TERMINA		
TALENTO HUMANO	1. REDEFINIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CONTAR EN EL AÑO 2009 CON LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1,1 REALIZAR EL ANALISIS OCUPACIONAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	a. DISEÑAR LA ENCUESTA DE ANALISIS OCUPACIONAL	08-ene-09	15-ene-09	Compartimiento por grupo/Total	GERENCIA Y TALENTO HUMANO
				b. APLICAR LA ENCUESTA	16-ene-09	31-ene-09		
				c. ANALIZAR LOS RESULTADOS	01-feb-09	15-feb-09		
			1,2 ESTABLECER LAS CONDICIONES TECNICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	a. ADELANTAR LOS ESTUDIOS TECNICOS PARA EL DISEÑO DE LA PLANTA DE PERSONAL	16-feb-09	16-mar-09	Nómina real/Aprobada	
				b. EVALUAR LAS FUNCIONES, PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO	16-feb-09	16-mar-09	Nómina Real/Aprobada	
				c. DISEÑAR EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	17-mar-09	17-abr-09		
				d. REDISEÑAR EL ORGANIGRAMA	17-mar-09	17-abr-09		
				e. FORMULAR LAS POLITICAS DE TALENTO HUMANO	17-mar-09	17-abr-09		

PLAN OPERATIVO 2009 - PROVISALUD LTDA

OBJETIVO CORPORATIVO: Desarrollar el equipo humano de PROVISALUD LTDA, atendiendo su capacitación profesional, promoción, motivación y buen clima laboral, para procurar su satisfacción personal y laboral.

EJE ESTRATEGICO *	OBJETIVO ESPECIFICO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		INDICADOR	RESPONSABLES
					INICIA	TERMINA		
TALENTO HUMANO	2. ELABORAR E IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE GERENCIA DE TALENTO HUMANO QUE COMPRENDA CAPACITACIÓN, BIENESTAR SOCIAL Y SALUD OCUPACIONAL.	EL IRIX DEL PERSONAL DE PROVISALUD DEBE SER BENEFICIADO CON EL PROGRAMA DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO DURANTE EL AÑO 2009	2,1 DISEÑAR, EJECUTAR Y EVALUAR EL PLAN DE CAPACITACION	a. Diagnóstico de necesidades de capacitación	08-fev-09	15-fev-09	10 - No. DE TRABAJADORES CAPACITADOS / TOTAL DE TRABAJADORES * 100	GERENCIA Y TALENTO HUMANO
				b. Asignación de presupuesto para desarrollo de actividades	08-fev-09	15-fev-09		
				c. Diseño del plan de capacitación	15-fev-09	30-fev-09		
				d. Elaboración, aprobación y socialización del manual de inducción y capacitación.	15-fev-09	30-fev-09		
			e. Ejecución y evaluación del plan de capacitación	01-feb-09	31-dic-09			
			2,2 DISEÑAR, EJECUTAR Y EVALUAR EL PLAN DE BIENESTAR SOCIAL	a. Diagnóstico de necesidades de Bienestar Social.	08-fev-09	15-fev-09	105 - No. DE TRABAJADORES BENEFICIADOS / TOTAL DE TRABAJADORES * 100	GERENCIA Y TALENTO HUMANO
				b. Asignación de presupuesto para la realización de las diferentes actividades.	08-fev-09	15-fev-09		
				c. Programar y coordinar la realización de acciones interdisciplinarias que promuevan la participación de los empleados y sus familias en los programas de bienestar social.	15-fev-09	30-fev-09		
				d. Diseño y Evaluación del Clima organizacional.	15-fev-09	30-fev-09		
			e. Ejecución y evaluación de las actividades de bienestar.	01-feb-09	31-dic-09			
			2,3 FORTALECER EL AREA DE SALUD OCUPACIONAL	a. Socializar el programa de salud ocupacional.	01-feb-09	28-feb-09	150 - No. DE TRABAJADORES BENEFICIADOS / TOTAL DE TRABAJADORES * 100	GERENCIA Y TALENTO HUMANO
				b. Capacitación del COPASO	01-feb-09	28-feb-09		
c. Diseño del plan de capacitación	01-mar-09	31-mar-09						
d. Evaluación ocupacional de parámetros de trabajo por la Reg	01-mar-09	31-mar-09						

PLAN OPERATIVO 2009 - PROVISALUD LTDA

OBJETIVO CORPORATIVO: Desarrollar el equipo humano de PROVISALUD LTDA, atendiendo su capacitación profesional, promoción, motivación y buen clima laboral, para procurar su satisfacción personal y laboral.

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		INDICADOR	RESPONSABLES
					INICIA	TERMINA		
TALENTO HUMANO	3. DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CALIDAD DEL TRABAJO	SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO IMPLEMENTADO EN EL AÑO 2009	3,1 DEFINIR LOS PARAMETROS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	a. DISEÑAR EL FORMATO PARA EVALUACION	01-abr-09	15-abr-09	DOCUMENTO Y FORMATOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	GERENCIA Y TALENTO HUMANO
				b. ESTABLECER LAS CALIFICACIONES	01-abr-09	15-abr-09		
				c. APLICAR EVALUACION	01-jun-09	30-jun-09		
			3,2 DEFINIR LOS PARAMETROS DE EVALUACION DE COMPETENCIAS	a. DISEÑAR EL FORMATO PARA EVALUACION	01-abr-09	15-abr-09		
				b. ESTABLECER LAS CALIFICACIONES	01-abr-09	15-abr-09		
				c. APLICAR EVALUACION	01-jun-09	30-jun-09		

PLAN OPERATIVO 2009 - PROVISALUD LTDA

OBJETIVO CORPORATIVO: Mejorar y difundir la oferta de servicios, facilitando su uso mediante las tecnologías de la información y comunicación más funcionales

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		INDICADOR	RESPONSABLES	
					INICIA	TERMINA			
SERVICIO AL CLIENTE	2, IMPLANTAR UN ESQUEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADERO	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADERO IMPLEMENTADO	2,1 REALIZAR UNA INVESTIGACION DE MERCADERO	J. RECOLECTAR INFORMACION SECUNDARIA	01-feb-09	20-feb-09	Número de Clientes Potenciales/Perseos manejados por la implementación, seguimiento de usuarios clientes	GERENCIA	
				L. DEFINIR LA MUESTRA	01-mar-09	05-mar-09			
				M. DISEÑAR Y APLICAR ENCUESTA	04-mar-09	30-abr-09			
			2,2 ANALIZAR LA MEZCLA DE MERCADERO	J. ANALIZAR LOS RESULTADOS	02-may-09	31-may-09			
				J. EVALUAR LA PLAZA	01-jun-09	30-jun-09			
				L. EVALUAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	01-jun-09	30-jun-09			
	3, ELABORAR Y APLICAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	PLANE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL IMPLEMENTADO	3,1 FORTALECER EL PROCESO DE GESTION DOCUMENTAL	J. EVALUAR LOS PRECIOS	01-jun-09	30-jun-09	Número de Documentos clasificados	GERENCIA	
				J. EVALUAR LA PROMOCION Y LA PUBLICIDAD	01-jun-09	30-jun-09			
			3,2 AMPLIAR LA OFERTA DE SERVICIOS A TRAVES DE LA PAGINA WEB	K. ORGANIZAR CON TECNICAS MODERNAS EL	01-ago-09	30-jun-09			Número de Tablas creadas
				M. CREAR LAS TABLAS DE RETENCION DOCUMENTAL	01-ago-09	30-jun-09			Número de Información importante para la comunidad/Total de Información
			J. CREAR LA PAGINA WEB	01-ago-09	31-may-09				
			L. SELECCIONAR LA INFORMACION QUE SE SUBIRA AL PORTAL	01-jun-09	05-jun-09				
			M. ESTABLECER LOS CONTROLES DE MONITOREO	10-jun-09	31-dic-09				

PLAN OPERATIVO 2009 - PROVISALUD LTDA

OBJETIVO CORPORATIVO: Establecer procesos y procedimientos de gestión y mecanismos de evaluación de la calidad

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		INDICADOR	RESPONSABLES
					INICIA	TERMINA		
CALIDAD	1, ELABORAR E IMPLANTAR EL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	SGC IMPLEMENTADO	1,1 CAPACITAR AL TALENTO HUMANO DE PROVISALUD EN SGC	a. TALLERES DE SENSIBILIZACION EN SGC	08-ene-09	08-feb-09	Numero de Asistentes/Total de Empleados	GERENCIA, ASESORA DEL SGC Y LIDER DE CALIDAD
				b. CURSO VIRTUAL EN SGC CON EL SEHA	09-feb-09	31-mar-09		
				c. CURSO EN INDICADORES DE GESTION	01-abr-09	30-abr-09		
				d. CONTROL Y SEGUIMIENTO	08-ene-09	30-abr-09		
			1,2 LEVANTAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	a. VERIFICAR LA CONSISTENCIA DE LA PRIMERA VERSION DE	01-mar-09	30-abr-09	Numero de revisiones practicadas	
				b. REALIZAR LA SEGUNDA VERSION DE LOS PROCESOS	01-may-09	31-may-09		
				c. ELABORAR EL MANUAL DE CALIDAD	01-may-09	31-may-09		
			1,3 REALIZAR AUDITORIAS INTERNAS	c. IMPLEMENTAR LOS PROCESOS	01-jun-09	30-jun-09	Numero de Auditorias del Periodo-Numero de acciones correctivas	
				a. CAPACITAR AL TALENTO HUMANO EN AUDITORIAS INTERNAS DEL SGC	01-jul-09	31-jul-09		
				b. PROGRAMAR LAS AUDITORIAS INTERNAS	01-ago-09	08-ago-09		
				c. EJECUTAR LAS AUDITORIAS INTERNAS	10-ago-09	31-ago-09		
			1,4 REALIZAR LAS PREAUDITORIAS Y AUDITORIA CON EL ORGANISMO COMPETENTE PARA LA CERTIFICACION EN SGC	d. REALIZAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS	01-sep-09	15-sep-09		
				a. DETERMINAR EL ENTE CERTIFICADOR	16-sep-09	20-sep-09		
				b. CONTRATAR AL ENTE CERTIFICADOR	21-sep-09	30-sep-09		
				c. REALIZAR LA PREAUDITORIA	01-oct-09	15-oct-09		
				d. ADELANTAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS Y RECOMENDACIONES DEL ENTE CERTIFICADOR	16-oct-09	16-nov-09		
e. REALIZAR LA AUDITORIA DEFINITIVA	17-nov-09	30-nov-09						
f. SOLICITAR CERTIFICACION	01-dic-09	15-dic-09						

PLAN OPERATIVO 2009 - PROVISALUD LTDA

OBJETIVO CORPORATIVO: Implantar los sistemas tecnológicos necesarios para garantizar las actividades financieras y comerciales de la empresa.

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		INDICADOR	RESPONSABLES
					INICIA	TERMINA		
TECNOLOGIA	1, IMPLEMENTAR EL NUEVO SOFTWARE FINANCIERO (NET SOL PYME)	SOFTWARE (NET SOL PYME) IMPLEMENTADO	1,1 CONSOLIDAR BASES DE DATOS PARA MIGRAR LA INFORMACION	1 REVISAR Y ACTUALIZAR LA INFORMACION EN CADA PUESTO DE TRABAJO	08-ene-09	31-ene-09	Informacion a automatizar/Total de la Informacion	GERENCIA Y CONTABILIDAD
				2 PARAMETRIZAR LA INFORMACION	01-feb-09	31-mar-09		
				c. CONTROL Y SEGUIMIENTO	08-ene-09	31-dic-09		
			2 CAPACITAR AL TALENTO HUMANO EN EL MANEJO DEL NUEVO SOFTWARE	1 PRESENTAR LAS BONDADDES DEL NUEVO SOFTWARE A LOS FUNCIONARIOS DE PROVISALUD	01-abr-09	30-abr-09	Empleador/ratirfochar/Total Empleador	
				2 ENTRENAR INDIVIDUALMENTE A LOS EMPLEADOS EN EL MANEJO DEL SOFTWARE	01-may-09	30-jun-09		
				3 CONTROL Y SEGUIMIENTO	01-abr-09	31-dic-09		

Fuente. Este estudio

CONCLUSIONES

- Provisalud Ltda. es una empresa abierta a distintas opciones de mejoramiento, de allí la oportunidad de avanzar en la formulación de un Plan Estratégico.
- A través de la Planeación Estratégica se conoció como Provisalud ha venido creciendo y cual es su función en la sociedad, además se pudo determinar que es una empresa que se focaliza en la provisión de medicamentos para atender enfermedades de alto costo, garantizando oportunidad bajo las más estrictas condiciones de cadena de frío. Provisalud Ltda. es un medio de distribución eficiente para sus clientes ya que institucionalmente cuenta con cobertura, imagen y organización; sin embargo presenta debilidades internas como: la falta de planeación, no cuenta con un estudio de mercado, falta de procesos de compra y una inadecuada administración del Talento Humano.
- Provisalud sin tener una forma de planeación adecuada ha venido desarrollando estrategias de crecimiento, consolidación y mejoramiento continuo, esto se evidencia a través de la implementación del sistema de Gestión de Calidad, además pretende prestar servicios sociales como el centro de vacunación y busca otras unidades estratégicas de negocio a través del fenómeno llamado tercerización (outsourcing). Sin embargo para desarrollar dichos objetivos Provisalud debe organizarse a través de la Planeación estratégica, ya que le permite conocer donde esta, re direccionar su empresa, analizar su parte interna y externa, establecer estrategias y así poder definir sus metas, objetivos, recursos, horizonte, responsables e indicadores de cumplimiento que le permitirán actuar frente a sus amenazas y debilidades, sabiendo aprovechar sus fortalezas y oportunidades.
- Al realizar un análisis del comportamiento de sus proveedores como de sus clientes se ha determinado como mayor fortaleza de Provisalud la imagen institucional, cobertura y la oportunidad en la comercialización de sus medicamentos, así como su solidez financiera respectivamente. Sin embargo la competencia es fuerte ya que también representan un grado de satisfacción muy bueno frente al cliente, es aquí que a través de la planeación estratégica se han formulado estrategias que Provisalud debería tener en cuenta.

RECOMENDACIONES

- La implementación del Plan Estratégico permitirá a Provisalud mejorar las falencias que se han descubierto de tal forma que pueda apalancar el crecimiento económico del cual disfruta pero evidentemente desde unas bases sólidas y técnicas.
- Mantener y fortalecer al talento humano que posee un alto grado de liderazgo e independencia, sin olvidar las políticas empresariales enmarcadas en la planeación estratégica formulada a través de la presente investigación.
- Implementar el plan operativo que se puso a disposición de la gerencia a través del cual se podrá desarrollar las acciones estrategias de la empresa.
- Buscar a través de la gerencia compromiso y empoderamiento de los trabajadores en procura de desarrollar los objetivos, las estrategias y las acciones del presente plan, utilizado como herramienta fundamental dentro de su desarrollo organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando NARVAEZ RAMIREZ, Guillermo: Gerencia Estratégica, Ediciones Páginas libres, Pasto 1988.

BETANCOURT, Benjamín, Análisis sectorial y competitividad, Casa Editorial Poemia, 2005.

BETANCOURT, Benjamín, Modulo: Competitividad y Estrategia, Colombia, 2005.

FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. Editorial miembro de la cámara nacional de la industria editorial de México. 355 Págs.

GOODSTEIN Leonard D. NOLAN Timothy M. PFEIFFER J. William: Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá: Mc Graw – Hill Interamericana S.A., 1998 p 441

HELLER Robert. Gerencia Moderna. Santa Fe de Bogotá: TM Editores, 1994 p. 198

PORTER Michael. "Estrategia Competitiva, 2004, Compañía Editorial Continental, México

SALLENAVE, Jean Paúl, Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. 1990

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

NETGRAFÍA

- **Disponible en:**

www.google.com

www.gestiopolis.com

ANEXOS

Anexo A. ENCUESTA MEDICAMENTOS ESPECIALIZADOS

El objetivo de este cuestionario es conocer la comercialización de estos productos en las instituciones de salud del Municipio de Pasto.

Su colaboración es esencial e insustituible, por lo que le agradeceríamos diligencie el cuestionario completamente.

ENTIDAD: _____

FUNCIONARIO: _____

FECHA: _____

Pregunta 1.

QUÉ TIPO DE MEDICAMENTOS ESPECIALIZADOS ADQUIERE SU INSTITUCION?

Medicamentos para cáncer	
Medicamentos para VIH	x
Anestésicos	
Medicamentos UCI	
Otros	

Cuáles? _____

Pregunta 2.

CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA MEDICAMENTOS ESPECIALIZADOS?

FRECUENCIA	CANCER	VIH	ANESTESICOS	UCI	OTROS
SEMANAL					
QUINCENAL					
MENSUAL					
OTRA					

Pregunta 3.

CON QUÉ PROVEEDOR TIENE RELACIONES COMERCIALES PARA ESTE TIPO DE MEDICAMENTOS?

Provisalud	
Medex	
Banquisur	
Cobo y Asociados	
Solmedical	
Biomédica	
Funcáncer	
Otros	

Cuáles? _____

Pregunta 4.

CUAL PROVEEDOR LE OFRECE PRODUCTOS DE CALIDAD GARANTIZADA?

ENTIDAD/ESCALA	1	2	3	4	5
Provisalud					
Madex					
Bronquisur					
Cobo y Asociados					
Solmedical					
Blomédica					
Funcáncer					
Otros					

Cuáles? _____

Pregunta 5.

CUAL PROVEEDOR LE OFRECE MAYOR OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO?

ENTIDAD/ESCALA	1	2	3	4	5
Provisalud					
Madex					
Bronquisur					
Cobo y Asociados					
Solmedical					

Blomédica					
Funcáncer					
Otros					

Cuáles? _____

Pregunta 6.

CUAL PROVEEDOR LE OFRECE MEJORES PRECIOS?

ENTIDAD/ESCALA	1	2	3	4	5
Provisalud					
Madex					
Bronquisur					
Cobo y Asociados					
Solmedical					
Blomédica					
Funcáncer					
Otros					

Cuáles? _____

Pregunta 7.

QUAL PROVEEDOR LE OFRECE MAYOR FLEXIBILIDAD EN LA FORMA DE PÀGO?

Provisalud	
Medex	
Banquisur	
Cobo y Asociados	
Solmedical	
Biomédica	
Funcáncer	
Otros	

Cuáles? _____

Pregunta 8.

EN CONJUNTO, ¿CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS PRESTADOS POR TODOS LOS PROVEEDORES MENCIONADOS ANTERIORMENTE? INDIQUE

GRADO/INSTITUCION	Provisalud	Medex	Bronquisur	Cobo y Asociados	Solmedical
Muy satisfecho(a)					
Algo satisfecho(a)					
Algo insatisfecho(a)					
Muy insatisfecho(a)					

GRADO/INSTITUCION	Biomédica	Funcáncer	Otros
Muy satisfecho(a)			
Algo satisfecho(a)			
Algo insatisfecho(a)			
Muy insatisfecho(a)			

Pregunta 9.

EN SU PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES ES IMPORTANTE EVALUAR LOS ESTANDARES DE LA CADENA DE FRIO?

Pregunta 10.

QUIEN CUMPLE DE LA MEJOR MANERA EL PROCESO DE CADENA DE FRIO?

OBSERVACIONES: _____

POR SU COLABORACIÓN GRACIAS

**Anexo B. CUESTIONARIO PARA PROVEEDORES DE MEDICAMENTOS
ESPECIALIZADOS (ALTO COSTO)**

1. Qué requisitos tiene en cuenta para la elección de sus distribuidores? _____

2. Tiene distribuidores específicos de medicamentos de alto costo en la región de Pasto.

SI _____

NO _____

Cuales?

3. Estos cumplen con los requisitos o características que ustedes exigen?

SI _____

NO _____

Por

Que? _____

4. Los precios que manejan con sus distribuidores tienen flexibilidad o algún manejo especial.

SI _____

NO _____

Si su respuesta es positiva diga que tipo de manejo

5. Le preocupa perder un distribuidor de sus medicamentos? (Específicamente en la ciudad de Pasto) SI _____ NO _____

Por qué _____

6. Trataría de ser más flexible en el manejo del precio de sus distribuidores? _____

7. Qué distribuidor en la ciudad de Pasto le suministra más confianza y Por qué? _____

8. Es fácil suplir la ausencia de sus distribuidores en Pasto

SI _____ NO _____

Por qué _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo C. ENCUESTA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL A PROVISALUD LTDA

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____

CARGO: _____

Señale con una X, los aspectos que usted desempeña dentro de Provisalud

- 1 La responsabilidad que usted maneja frente a los siguientes aspectos:

RESPONSABILIDAD	
Equipos y Materiales	
Herramientas	
Documentos Confidenciales	
Talento Humano	
Valores y/o Dineros	
Análisis y evaluación del int.	
Toma de decisiones	
Recomendación	
Otros	

- 2 que tipo de actividad ejerce frente a su cargo:

* TIPO DE RELACION	
Institución	
Supervisión	
Negociación	
Consejo / Asesoría	
Persuasión	
Brindar Información	
Buscar Información	
Recibir Información	
Otros	

3 como se desempeña en su cargo frente a la toma de decisiones:

* INDEPENDENCIA	
Sigue Métodos y Procedimientos establecidos	
Decide sobre metas y técnicas de trabajo	
Recibe supervisión Constante	
Por Resultados Obtenidos	
Aplica Criterios propios	
Sigue instrucciones precisas	
Recibe instrucciones generales	
Formula y aplica políticas institucionales	
Otros	

4 con quien origina relaciones el desempeño de su cargo?

5 En que condiciones de trabajo se desempeña?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN