

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO CON LA
METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE
SERVICIOS FARMACÉUTICOS COOEMSSANAR S.F.

LUIS ADRIÁN PORTILLA PAZ
ROBERT WISTON CEPEDA

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

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO CON LA
METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE
SERVICIOS FARMACÉUTICOS COOEMSSANAR S.F.

LUIS ADRIÁN PORTILLA PAZ
ROBERT WISTON CEPEDA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia.

Asesor:
Ing. MILTON ENRIQUE SANCHEZ

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

“Las Ideas y Conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 del acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Ing. Milton Enrique Sánchez Asesor

Dr. Gerardo Mesías Méndez Jurado

Dr. Luís Alberto Sarasty Jurado

San Juan de Pasto, Marzo 7 de 2008

DEDICATORIA

A mi Hijo Ángel David, una grandiosa fuente de motivación e inspiración en mi vida.

Robert Cepeda

DEDICATORIA

*En este momento de éxito dedico este trabajo a la mujer que me brindó su apoyo incondicional,
y me motiva para lograr mis sueños y Anhelos,
a mi amada novia Sonia Jacqueline.*

Luís Adrián

AGRADECIMIENTOS

A MI PADRE CELESTIAL

Robert Wiston Cepeda.

AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios por esta oportunidad,
a mis Padres Olga y Oswaldo
a mis Hermanos Carolina y Cristian Por su apoyo en este reto que asumí,
a mi Novia Sonia Jacqueline por su apoyo y comprensión y
a Milton Sánchez por brindarnos sus conocimientos
para hacer realidad
este trabajo.*

Luís Adrián Portilla.

GLOSARIO

COOPERATIVA: es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

COOPERATIVISMO: es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.

LA ECONOMÍA SOLIDARIA: se concibe entonces como una forma participativa autogestionaria, donde aparecen categorías económicas que obedecen a una racionalidad que podría denominarse de carácter humanista y por consiguiente distinta a la de la economía convencional.

DEPÓSITOS: Son los establecimientos comerciales dedicados exclusivamente a la venta al por mayor de drogas, alimentos con indicaciones terapéuticas o que reemplacen regímenes alimenticios especiales, productos de tocador, sustancias químicas aplicadas en la industria, materiales de curación, jeringuillas y agujas. También podrán expender aparatos de física o química que se relacionen con el arte y la ciencia de curar y en general productos o artículos similares a los anteriores a juicio de las autoridades de salud correspondientes.

AGENCIAS DE ESPECIALIDADES FARMACÉUTICAS: Establecimientos dedicados al almacenamiento, promoción y venta de los productos fabricados por los laboratorios cuya representación o distribución hayan adquirido.

FARMACIA: Es el establecimiento dedicado a la venta de estupefacientes, alcaloides, barbitúricos, ocitócicos, corticoides y sicofármacos. A la venta de drogas oficinales, drogas genéricas, sustancias químicas, especialidades farmacéuticas, higiénicas, alimenticias y dietéticas; preparados farmacéuticos de venta libre; insecticidas, rodenticidas y similares; cosméticos y productos de tocador; materiales de curación, útiles, enseres y aparatos auxiliares de la Química Farmacéutica. Podrá tener sección de elaboración de fórmulas magistrales.

DROGUERÍA: Es el establecimiento dedicado a la venta de estupefacientes, alcaloides, barbitúricos, ocitócicos, corticoides y sicofármacos. A la venta de drogas oficinales, drogas genéricas, sustancias químicas, especialidades farmacéuticas, higiénicas, alimenticias y dietéticas; preparados farmacéuticos de venta libre; insecticidas, rodenticidas y similares; cosméticos y productos de tocador; materiales de curación, útiles, enseres y aparatos auxiliares de la Química Farmacéutica.

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: tener mayor participación en el mercado en los diferentes negocios de la organización.

ATENCIÓN AL CLIENTE: Corresponde a la integralidad del servicio que perciben los afiliados, es decir, la oportunidad, amabilidad y calidez en la atención, espacios adecuados y distribuidos estratégicamente para facilitar el acceso a la prestación del servicio.

SISTEMA DE INFORMACIÓN: La administración eficiente de los recursos de información garantiza a una organización la toma acertada de decisiones y la oportunidad en la prestación del servicio a los afiliados. Además de ser una exigencia por parte de los Entes de vigilancia y control.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

PRIORIZACIÓN DEL QUÉ HACER SOBRE EL CÓMO HACERLO: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.

VISIÓN SISTÉMICA: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

VISIÓN DE PROCESO: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.

VISIÓN DE FUTURO: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.

COMPROMISO CON LA ACCIÓN Y CON LOS RESULTADOS: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.

FLEXIBILIDAD: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo. La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.

ESTABILIDAD: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

ESTRATEGIA: La conceptualización de cómo mejor alcanzar los objetivos deseados en una situación conflictiva. La estrategia se preocupa de si se va a luchar, y en este caso, cuando y cómo, y la forma de lograr la máxima efectividad en un conflicto para alcanzar ciertas metas. La estrategia es el plan para la distribución práctica, adaptación y aplicación de los medios disponibles para alcanzar los objetivos deseados.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INDIVIDUAL: involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura.

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.

MISIÓN: 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.

VISIÓN: es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección

VENTAJA COMPETITIVA: Las habilidades que la empresa desarrollara como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa lograra el éxito

VALORES: Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización. Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.

RESUMEN

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO MIDIANTE LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD, PARA LA COOPERATIVA DE SERVICIOS FARMACÉUTICOS COOEMSSANAR S.F.

Cooemssanar S.F. es una cooperativa dedicada a la compra, venta y distribución de productos farmacéuticos. Se ejecutó en esta organización la Planeación Estratégica, en donde se fija una Visión que pretende ser en el año 2015 la compañía del sector de servicios farmacéuticos mas exitosa y reconocida del sur occidente colombiano.

El Balanced Scorecard representa una herramienta apropiada para tomar la estrategia de la cooperativa a través de un modelo que integra las cuatro perspectivas de la organización.

Una Perspectiva Financiera dirigida a los intereses propios de los asociados; una Perspectiva de Cliente, enfocada a los segmentos del mercado donde se ha decidido competir; una Perspectiva de Procesos Internos, donde se identifican los procesos claves para tener éxito y una Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje en donde se identifican las habilidades y competencias necesarias del talento humano y las herramientas que ellos necesitan para cumplir a cabalidad con esos procesos.

Estas cuatro perspectivas en conjunto, permiten tomar la estrategia organizacional, implementarla, monitorearla y medirla, con el fin de alcanzar la Visión de la Cooperativa.

ABSTRACT

SYSTEM DESIGN THROUGH STRATEGIC MANAGEMENT OF THE BALANCED SCORECARD METHODOLOGY FOR COOPERATIVE SERVICES PHARMACEUTICS COOEMSSANAR SF

Cooemssanar S.F. Is a cooperative dedicated to the purchase, sale and distribution product pharmaceuticals. It run in the Strategic Planning this organization, which sets a Vision pretending to be in the year 2015 the company's service sector pharmaceuticals most successful and recognized in the south western Colombia.

The Balanced Scorecard represents an appropriate tool to take the strategy of the Cooperative through a model that integrates the four perspectives of the organization.

One perspective financial addressed to the interests of partners; a Customer Perspective, focusing on market segments where it has been decided to compete; a perspective of Internal Processes, which identifies key processes to succeed And a perspective of Growth and Learning where they identify the competencies and skills required of workers, and the tools they need to comply Completely these processes.

These four perspectives together, allow taking the company strategy, implement, follow and measure, in order to achieve the Vision of the Cooperative.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. TEMA	24
1.1. TÍTULO	24
2. PROBLEMA	25
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	25
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. OBJETIVOS	29
4.1 OBJETIVO GENERAL	29
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
5. MARCO TEÓRICO	30
5.1 PLANEACION ESTRATÉGICA	30
5.2 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	31

5.2.1 Formulación de la estrategia	31
5.2.2 Implementación de la estrategia	31
5.2.3 El sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard:	32
5.3 MARCO CONCEPTUAL	40
5.3.1 Nariño	40
5.3.2 Valle del Cauca	42
5.3.3. Pasto	43
5.3.4 Cooperativa de Servicio Farmacéutico Cooemssanar S.F.	44
5.4 MARCO LEGAL	45
6. METODOLOGÍA	50
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
6.1.1 Análisis del Plan estratégico de la Organización.	50
6.1.2 Definir que le interesa a los socio o dueños de la Empresa.	50
6.1.3 Definir los intereses de los clientes de la empresa.	50
6.1.4 Definir los procesos Estratégicos de la Empresa.	50
6.1.5 Definir la estrategia de los activos intangibles.	51

6.1.6 Definir el Mapa estratégico.	51
7. DESARROLLO DEL DISEÑO DEL SISTEMA BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE SERVICIOS FARMACÉUTICOS COOEMSSANAR S.F.	52
7.1 ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	52
7.1.1. Diagnóstico Nacional	52
7.1.2 Análisis del Sector	53
7.1.3 Análisis Consolidado del Sector	55
7.1.4 Análisis situacional Interno	55
7.1.5 Diagnostico de capacidad	56
7.1.6 Análisis de Posición Estratégica	58
7.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	60
7.2.1 Visión	60
7.2.2 Misión	60
7.2.3. Sus Valores	60
7.2.4. Temas Estratégicos	61
7.2.5 Políticas Generales	61

7.3 Sistema de Gestión Estratégica Balanced Scorecard	62
7.3.1 Definición de que le interesa a los socios o dueños de la empresa (perspectiva financiera).	62
7.3.2 Definición de la Perspectiva de Cliente. (intereses de los clientes de la empresa).	65
7.3.3 Definición de los procesos Estratégicos de la Empresa (Perspectiva Interna).	68
7.3.4 Definir la estrategia de los activos intangibles-	82
7.3.5 Definir el Mapa Estratégico	86
7.3.6 Descripción de la estrategia	88
8. CRONOGRAMA	91
9. CONCLUSIONES	92
10. RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	95

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Esquema De Conformación	36
Figura 2 Division Politica Del Departamento De Nariño.	40
Figura 3 Division Politica Del Departamento Del Valle .	42
Figura 4 Mapa Del Municipio De Pasto	43
Figura 5 Diagnostico De La Capacidad Futura De La Organización	57
Figura 6 Posicion Estrategica	59
Figura 7 Definicion De La Perspectiva Financiera	63
Figura 8 Estructura Definitiva Del Punto De Vista Financiero	64
Figura 9 Estructura Del Punto De Vista De Los Clientes	68
Figura 10 Cadena De Valor De Coomssanar S.F	69
Figura 11 Estructura Del Enfasis Estrategico Bajo Costo De Adquisición	71
Figura 12 Estructura Del Enfasis Estrategico Administracion Del Inventario	73
Figura 13 Estructura Del Enfasis Estrategico Manejo Del Riesgo Financiero	74
Figura 14 Estructura Del Enfasis Estrategico Entrega oportuna	76
Figura 15 Estructura Del Enfasis Estrategico Manejo De La Marca	77
Figura 16 Estructura Del Enfasis Estrategico Apertura De Nuevos Puntos De Atencion.	79
Figura 17. Figura 17. Estructura Del Enfasis Estrategico Ampliar	

La Gama De Productos	80
Figura18. Estructura Del Énfasis Estratégico Servicio Premium A Los Asociados	81
Figura 19. Estructura De La Estrategia Los Activos Intangibles	86
Figura 20. Esquema De La Conformación De La Estructura De La Estrategia Empresarial.	87
Figura 21. Mapa Estratégico De Cooemssanar S.F. 2008.	88

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A .Estructura orgánica de la cooperativa de servicios farmacéuticos de Emssanar Cooemssanar s.f.	96
Anexo B. Normatividad para la prestación de servicios farmacéuticos.	97

INTRODUCCIÓN

"Uno para todos y todos para uno" es la frase y lema que sintetiza los principios de solidaridad y ayuda mutua que caracterizan la cooperación. Las organizaciones cooperativas ponen el bien común por encima de los intereses personales, destacando los valores tan olvidados en estos tiempos en los que el individualismo ocupa un lugar reprochable pero real.

Antes del año 2005 los trabajadores de Emssanar E.S.S venían practicando la cultura de la solidaridad y la mutua ayuda. Luego de estudios, análisis y consultas se determinó, inspirados en los principios rectores de la economía solidaria, que la mejor opción era la creación de una cooperativa la cual pertenecerá a un grupo de empleados que se asociaron en la organización.

Toda esta idea y aspiración de los Trabajadores se concretó el 15 de diciembre de 2005 con la celebración de la Asamblea General y la participación de 37 asociados que dio constitución a la Cooperativa.

La asociación de trabajadores que conforman la Cooperativa de Servicios Farmacéuticos Cooemssanar S.F. adquirió en el año 2006, el deposito en la Ciudad de Pasto y un total de 11 droguerías en el sur occidente del país.

Luego de constituirse la Cooperativa se llevo a cabo en el año 2007 el proceso de planeación estratégica en donde se establecieron los lineamientos organizacionales para el funcionamiento de la nueva organización, en miras de alcanzar el Éxito, de esta manera el órgano administrativo de la Cooperativa estableció que la plataforma estratégica definida requiere de un sistema que controle la gestión y el desempeño frente a las diferentes estrategias establecidas para lograr el éxito empresarial, de este modo se recurre a la aplicación de un Sistema de Gestión Estratégica, que le brinde a la organización una herramienta para administrar la estrategia empresarial.

Los Sistemas de Gestión Estratégica¹, se definen como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su

¹ Los Sistemas de Control estratégica, Menguzzato y Renau. 1986, p. 245

interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Estos sistemas deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente como ser entendibles, Seguir la forma de organización, Rápidos, Flexibles y Económicos.

Betancourt Tang², define la gestión estratégica como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia, necesitamos un modelo gerencial que nos sirva de base. Carl Von Clausewitz, el gran estratega militar del Siglo XIX, destacaba la importancia de un marco para organizar las ideas sobre la estrategia:

La primera tarea de cualquier teoría es aclarar términos y conceptos confusos.... Solo después de llegar a un acuerdo con respecto a los términos y conceptos, podemos tener la esperanza de considerar las cuestiones de forma fácil y clara, y de compartir el mismo punto de vista con el lector.³

² Betancourt, José Ramón. Gestión estratégica: Navegando hacia El cuarto paradigma. Edición de T.g.red 2000 ediciones

³ Tihavon Ghyczy, Bolko von Oetinger y Christopher Bassford, Clausewitz Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist (Nueva York: Wiley, 2001), Pag 99.

1. TEMA

La importancia de diseñar un sistema de Gestión Estratégica en la Cooperativa de servicios Farmacéuticos Cooemssanar S.F. implica el compromiso de todos los niveles de la organización

1.1 TÍTULO

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO CON LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE SERVICIOS FARMACÉUTICOS COOEMSSANAR S.F.

2. PROBLEMA

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Servicios Farmacéuticos Cooemssanar S.F. es una organización que cumple estrictamente con la normatividad vigente para los servicios farmacéuticos: DECRETO 2200/05, DECRETO 2330/06 Y RESOLUCION 1403/07 e igualmente se da cumplimiento a los procedimientos establecidos en el manual de condiciones esenciales y procedimientos de los servicios farmacéuticos emanado por el Ministerio de la Protección Social. Es una Empresa de carácter privado, sin ánimo de lucro.

Por ser una Cooperativa de Servicios Farmacéuticos, debe ajustarse a los parámetros establecidos en la legislación colombiana, relacionada con el control fiscal y financiero. Esta nueva organización cuenta con un enfoque estratégico formulado a partir del año 2006 el cual pretende forjar una cultura organizacional de trabajo en equipo logrando coordinar los esfuerzos encaminados hacia el logro de un horizonte común.

Por parte de la alta Dirección de cooemssanar S.F. determinó que existe la necesidad de contar con un sistema que permita convertir en acciones la estrategia empresarial, con mecanismos administrativos adecuados, que garanticen el conocimiento de las funciones y resultados de la organización mediante su interacción en un momento determinado, facilitando la toma de decisiones para reaccionar ante los diversos sucesos, permitiendo proporcionar un balance entre los indicadores financieros con los no financieros, mediante la alineación de todas las medidas estratégicas tanto a los niveles superiores como a los inferiores de la organización, buscando obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia de toda la empresa.

Se desea contar con una herramienta que brinde el liderazgo gerencial, que permita traducir la misión y sus estrategias en acciones para alcanzar la visión de la organización, que además permita vincular la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa y traducir la estrategia en objetivos específicos, iniciativas y metas para monitorear la implementación y la correcta ejecución de la estrategia.

E así como la Cooperativa de Servicios farmacéuticos decide contar con el Sistema de Gestión Estratégica Balanced Scorecard ya que es un sistema flexible y que se ajusta a las necesidades de la organización en miras de alcanzar su Visión y lograr el Éxito empresarial.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en la anterior descripción de la problemática existente en la Empresa objeto de estudio, se formula el problema de la siguiente manera:

¿CÓMO SE PUEDE EJECUTAR Y MONITOREAR LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN DE MANERA INTEGRAL Y QUE PERMITA ALINEAR LA OPERACIÓN CON EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS?

3 JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Servicios Farmacéuticos Cooemssanar S.F. tiene como objeto social la compra, venta, distribución y suministro de productos farmacéuticos, productos cosméticos, productos de uso personal, insumos odontológicos, medicamentos e insumos medico hospitalarios en el sur occidente colombiano.

Cuenta con un talento humano comprometido en garantizar excelencia en el servicio y una infraestructura amplia representada en un deposito principal ubicado en la ciudad de Pasto y diversas droguerías en Sevilla, zarzal, Palmira, Cali, Popayán, pasto, la Cruz, Tuquerres, Ipiales y Tumaco, garantizando su calidad, con responsabilidad, actitud de servicio y; a través de su cumplimiento debe garantizar la prestación de los servicios farmacéuticos a sus clientes.

Esto implica la toma acertada de decisiones mediante un sistema que permita medir, controlar y brindar información veras acerca del comportamiento de la organización en términos operativos y financieros que ayuden efectivamente a la cooperativa para lograr el cumplimiento de su Visión a través de técnicas de administración, planeación, ejecución y control de cada uno de las áreas que integran la institución.

Al establecer el Sistema de Gestión Estratégica en la organización se lograra contar con una herramienta integrada, balanceada y estratégica para medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la empresa, también permitirá convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de objetivos específicos, medidas o iniciativas, metas e indicadores estratégicos que serán alineados a todos los niveles de la organización y que todos podrán controlar, favoreciendo el desempeño de la administración de la cooperativa, además permitirá la correcta implementación de la estrategia empresarial y su respectivo monitoreo. El Sistema también permite Mejorar la retroalimentación y el aprendizaje del personal de la organización logrando renovar el entendimiento de los objetivos primordiales de la organización y redefiniendo responsabilidades y liderazgo de todos los colaboradores.

La organización Cooemssanar S.F. contara con el Sistema de Gestión Estratégica Balanced Scorecard la cual es una herramienta de liderazgo

gerencial que contribuirá al ejercicio de traducir su Misión y sus estrategias en acciones para alcanzar la Visión de la empresa y lograr el Éxito Empresarial.

El Balanced Scorecard es una herramienta integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la empresa que permitirá convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. El enfoque busca básicamente complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y alcanzará su visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar⁴.

⁴ CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Segunda edición, Barcelona, Robert S. Kaplan, David P. Norton, octubre 2000, Pag 3 – 5.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un sistema de gestión estratégico a través de la metodología del Balanced Scorecard para la Cooperativa de Servicios Farmacéuticos Cooemssanar S.F. de tal manera que permita ejecutar y monitorear integralmente la estrategia organizacional alineando la operación con el cumplimiento de objetivos empresariales.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el Plan Estratégico definido por la organización
2. Definir los objetivos trazadores (Financieros y clientes)
3. Definir los procesos prioritarios y familias estratégicas
4. Definir el soporte tecnológico y de competencias necesario.
5. Definir el Mapa Estratégico

5. MARCO TEÓRICO

5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales⁵.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980)⁶, gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas que el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisión. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de

⁵ <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

⁶ www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica

los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

5.2 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.2.1 Formulación de la estrategia. La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

5.2.2 Implementación de la estrategia. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Una vez implementada la estrategia los Gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien la estrategia determinada; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la

siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

De esta manera surge la necesidad de implementar un sistema de Gestión Estratégica, este nace desde la comunidad primitiva, donde el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar "Control de Gestión", sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

5.2.3 El sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard: La teoría y la práctica del Balanced Scorecard desde sus inicios mayormente a la disciplina de la "Gerencia del desempeño organizacional"⁷ (Performance Management),

⁷ CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Segunda edición, Barcelona, Robert S. Kaplan, David P. Norton, octubre 2000, Pag 17 – 25.

complementada muy sabiamente por sus autores con el concepto de “Implantación de estrategias”, esta íntimamente ligada a los procesos intrínsecos de gerencia del conocimiento y trabajo colaborativo. El proceso evolutivo que han desarrollado los autores, Kaplan y Norton, expresado mas recientemente en su modelo de “Organización Centrada en la Estrategia” destaca aun más que el modelo de creación del Balanced Scorecard y su despliegue e implantación en las organizaciones, lleva implícitos los modelos colaborativos como bases del éxito.

Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que le ayudará a traducir la estrategia en acción. El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores le ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de su negocio. El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

El BSC es mecanismo fundamentalmente diseñado para implementar la estrategia. No para la formulación de la estrategia.

Es un mecanismo valioso para traducir la estrategia en objetivos específicos, medidas, metas y para monitorear la implementación de la estrategia. Debe contener datos e información suficiente, pero no excesiva. (Primera página de un periódico).

Comunica los objetivos estratégicos a los empleados en términos que tienen significado para ellos.

El BSC es una herramienta de liderazgo gerencial que les ayuda a traducir su misión y sus estrategias en acciones para alcanzar la visión de la organización.

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

Perspectiva Financiera
Perspectiva del Cliente
Perspectiva de Procesos
Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

a. Perspectiva de los Accionistas:

Si bien es cierto que muchas veces nos planteamos la satisfacción de los accionistas a través de la generación o creación de valor económico financiero para ellos como un objetivo final, pienso como otros que en términos de optimización de empresas este es más bien un requisito que un fin. Por otra parte la única satisfacción de los accionistas no deriva del valor económico financiero generado sino también de la imagen frente a la colectividad, etc.

No obstante ello, es necesario planificar, llevar a cabo acciones y ajustarlas para hacer viable el alcance de niveles satisfactorios de valor económico-financiero que resulten atractivos a los accionistas.

¿Qué le interesa a los dueños o socios de una empresa?.

b. Perspectivas de los clientes

En concordancia y complemento con lo visualizado en la perspectiva anterior, aquí lo importante es centrarse en la identificación de los factores determinantes de la satisfacción de los clientes (el objetivo principal), lo cual está obviamente asociado al comportamiento de ellos frente a diferentes circunstancias y estímulos.

¿Qué le interesa a nuestros clientes?

c. Perspectiva de Procesos Internos

Como obviamente los procesos -por sí mismos- no tienen perspectiva, nos referimos a las perspectivas que los clientes y dueños de los procesos tienen en relación con la excelencia de los procesos internos de negocios requeridos para satisfacer plenamente a los clientes y a los accionistas de la empresa.

Si en la perspectiva de los clientes de la empresa identificamos los objetivos a alcanzar para satisfacerlos a ellos, en el diseño de la interconexión con los objetivos a alcanzar en los procesos internos de negocios, centramos nuestra atención en los procesos en que deberíamos ser excelentes para alcanzar dichos objetivos y específicamente en la forma de medir dichos objetivos de excelencia.

¿En qué debemos mejorar?

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Si de algún modo hemos logrado enlazar entre sí los objetivos de satisfacción de los accionistas con los objetivos de satisfacción de los clientes y con los objetivos de excelencia en los procesos para satisfacer a accionistas y clientes, nos falta ahora enlazar los objetivos de excelencia en los procesos, con los objetivos relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional: esto es con los objetivos perseguidos en relación a las personas que -con las competencias y tecnologías desarrolladas o por desarrollar- permitirían lograr la excelencia en los procesos antes señalados.

¿Qué debemos aprender para mejorar?

- Gestión del sistema:

¿Cómo gestionamos el Cuadro de Mandos? ¿Qué personas podrán acceder a los informes y qué tipo de informes debemos definir?

Figura 1. Esquema de Conformación



Fuente: Información Histórica Balanced Scorecard oficina de Planeacion y Calidad

- **Objetivos estratégicos:** Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión, también puede definirse como la hipótesis actual sobre a, o hasta, dónde es posible llegar.
- **Indicadores:** En términos generales, un indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de un sistema de referenciación, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (referenciación interna) o al exterior de la misma (referenciación externa colectiva).

Sin embargo, para que un indicador cumpla este objetivo de manera efectiva, debe poseer, entre otras, las siguientes características:

Relevante: debe ser importante o clave para los propósitos que se buscan.

Entendible: no debe dar lugar a ambigüedades o mal interpretaciones que puedan desvirtuar su análisis.

Basado en información confiable: la precisión del indicador debe ser suficiente para tomar la decisión adecuada.

Transparente/verificable: su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

Basado en información específica con relación al lugar y el tiempo: debe ser asociado a hechos reales que faciliten su análisis.

Los indicadores ambientales pueden ser clasificados en tres grandes grupos:

Indicadores de operación o de desempeño: miden la eficiencia y el desempeño ambiental de las operaciones o procesos dentro de la organización.

Indicadores de gestión: miden los esfuerzos de la gerencia para influenciar el desempeño ambiental de la organización.

Indicadores de condición ambiental: proporcionan información acerca de las condiciones del ambiente en el ámbito local, regional o global.

Para organizaciones pequeñas y medianas será suficiente con concentrarse inicialmente en la selección de indicadores de desempeño, dado que la experiencia ha demostrado que estos indicadores son los que albergan los mayores potenciales de ahorro económico y mejoras ambientales.

Por otro lado, las grandes organizaciones pueden complementar estos indicadores con los de gestión para así influenciar directamente su desempeño ambiental. Mientras que los indicadores de condición ambiental

son por lo general más significativos para instituciones que sean la causa principal de un problema ambiental regional.

- **Meta:** es el fin u objetivo de cualquier acción La meta de un proyecto es el punto final alcanzado, puede ser mayor, menos o igual al objetivo. Las metas fijan y comunican el nivel de desempeño esperado para la organización en un determinado periodo de tiempo y vinculan personas, áreas, estrategia y objetivos de una organización. Es muy común que la mayoría de los individuos de una empresa no sepan cómo pueden contribuir a lograr el éxito de la organización y a la estrategia de esta manera para comunicar el cambio, se establecen metas a ser alcanzadas en un horizonte de tiempo para cada indicador, proyectando ubicar a la empresa en la posición deseada
- **Relación Causa – Efecto:** El Balanced Scorecard cuenta la historia de la estrategia de la organización a través de la relación existente de todos los objetivos e indicadores del modelo, encadenando y relacionando todas las metas e iniciativas de la empresa con la estrategia de negocio.
- **El Mapa Estratégico:** El conjunto de las perspectivas y de los objetivos se representan en forma gráfica en un mapa estratégico, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial y las relaciones causa - efecto entre objetivos⁸.

Adicionalmente, los objetivos estratégicos deben definirse claramente en términos de: quien contribuirá a su logro, en que medida, como se calculará y medirá, en que tiempo y a través de que acciones. Es decir, deben personalizarse de tal forma que su seguimiento y evaluación puedan ser efectivos.

¿Qué deben tener en cuenta las empresas para implementar el Balance Scorecard?

Esta herramienta es aplicable a empresas de todos los tamaños. Lo primero que se debe tener en cuenta es la definición de una estrategia que tenga en cuenta lo que esperan los accionistas, la perspectiva del cliente, la relación que se quiere lograr con él a largo plazo y la mejora de procesos críticos en las compañías.

⁸ MAPAS ESTRATEGICOS, primera edición, Barcelona, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Pag 57 – 65.

¿Cuál es el aporte principal de esta herramienta?

Permite controlar la operación económica de la empresa y tener una comunicación más directa con los empleados, para que todos tengan claro hacia dónde se dirige la compañía y cuál es el papel que deben cumplir para ayudarlo a lograr el éxito.

¿Cuál es el primer paso para adaptar el sistema a las empresas?

Se necesita conformar dos equipos de personas. Uno es el núcleo de altos directivos para que describan lo que se espera con el proceso y diseñen la estrategia para llevarlo a cabo. También tienen la responsabilidad de ayudar a seleccionar los indicadores que se quieren medir. Un segundo equipo es el de apoyo, encargado de facilitar todos los recursos para implementar el cuadro de mando integral, mantenerlo actualizado y redactar los informes mensuales para comunicar los resultados relevantes a toda la organización. Este grupo también es responsable de cuadrar la agenda para las reuniones de comité de dirección en el cual se evaluará el avance de la estrategia.

¿Cuántas personas deben integrar cada equipo?

Depende el tamaño y la complejidad de la organización. Para una compañía pequeña podrían ser suficientes una o dos personas en cada equipo, pero en una compañía de mayor tamaño hay que crear un departamento nuevo de administración de estrategias con tres, cinco o más personas.

¿Cómo se puede garantizar el éxito de esta herramienta?

Para lograr los resultados financieros esperados y tener éxito con los clientes hay que evaluar, primero que todo, qué necesitan los trabajadores para sentirse motivados y comprometerse con el proceso. Después de esto hay que hacer un seguimiento permanente.

¿Cuánto tiempo puede tardar la implementación del Balanced Scorecard?

Como mínimo tres meses para que esté listo. Pero luego podrían pasar entre 15 y 24 meses para lograr que los trabajadores se familiaricen con él porque es necesario cambiar el sistema de gestión del desempeño, medir y evaluar a cada uno de los empleados, comunicar todas las medidas de cambio en la organización e incluso cambiar los esquemas de compensación si es necesario.

Nariño, departamento de Colombia situado en el extremo suroccidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N, y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana al traducir y divulgar la declaración de los derechos del hombre en este país.

En Nariño encontramos tres regiones perfectamente definidas, con una amplia variedad climática: la primera corresponde a la llanura del Pacífico, de clima cálido y alta lluviosidad; la segunda es la región andina, compuesta por la cordillera de los Andes, y la tercera, la región de la vertiente oriental amazónica, cubierta principalmente por selvas húmedas y lluviosas.

Este departamento, que tiene una extensión de 33.268 km², es el más volcánico de Colombia, pues en su territorio se ubican el Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras.

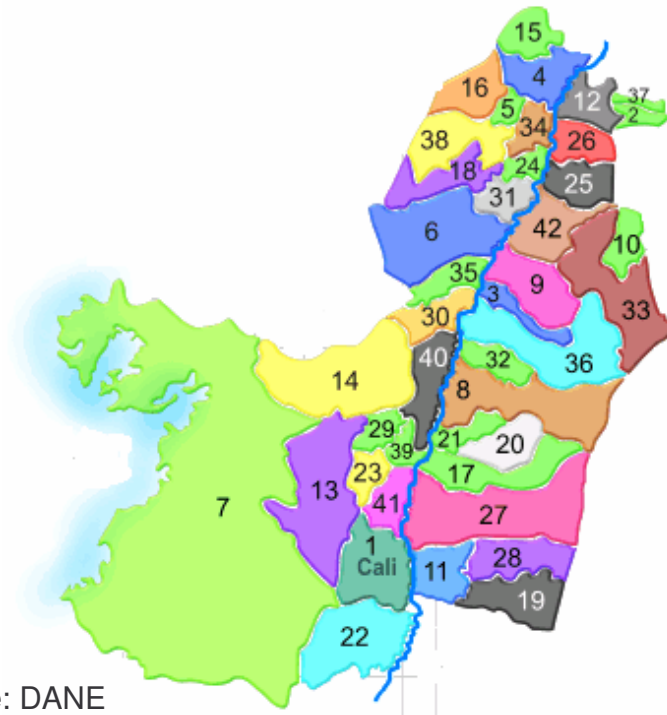
Su economía está basada en la agricultura, la ganadería y, en menor medida, la artesanía, el turismo, la minería y la pesca. Los productos agrícolas más destacados son el trigo, la cebada y las papas (patatas). Entre los metales que se explotan destaca el oro, la plata y el cobre.

Nariño cuenta con 1.632.093 habitantes (2000). Está formado por 62 municipios, 188 corregimientos y 312 inspecciones de policía. San Juan de Pasto es su capital, y entre los principales municipios encontramos Albán, Barbacoas, Colón, Imúes, Ipiales, Linares, Pupiales, Ricaurte, Samaniego, Tumaco, Tuquerres y La Cruz.

El departamento cuenta con una gran cadena de droguerías en todos los municipios y en la capital, supliendo las necesidades de toda la población que ha sido susceptible de enfermedades y quebrantos de salud, entre las mas destacadas se puede mencionar a la cadena de droguerías la Rebaja, Drogas Pasteur, Droguería Familiar entre otras que conforman el sector farmacéutico del departamento.

5.3.2 VALLE DEL CAUCA

Figura 3. DIVISIÓN POLÍTICA DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE .



Fuente: DANE

Ubicado en Colombia, Sur América, es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está ubicado en el sur occidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros, donde se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el inmenso movimiento de carga importación y exportación que por allí se registra.

Tiene una superficie total de 21.195 KM² que representa el 1.5% del territorio nacional, su población para el año de 1993 era de 3.474.695 habitantes, para una densidad de 156.9 habitantes por KM². El Valle del Cauca tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para un altura de 1000m sobre el nivel del mar. La región del litoral pacífico presenta precipitaciones pluviales que llegan a los

5000 mm al año. El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, siendo su capital Santiago de Cali, que dista 484 Km. de Santa fé de Bogotá , capital del país. El 81.85% de la población vallecaucana se concentra en los centros urbanos y el 18.2% en las áreas rurales.

Conforman el sector los comercializadores detallistas de medicamentos, las cadenas de droguerías, los distribuidores mayoristas de medicamentos y de insumos para el sector. El objetivo del trabajo es mejorar la competitividad de las empresas en lo relacionado con el cumplimiento de la normatividad del sector.

Algunas Empresas Participantes en el valle del cauca:

Interdrogas, Darsalud, Droguerías Comfenalco, Droguería Almacenes Éxito, Droguería San Jorge, Droguería Alianza, Droguería Pasteur y droguerías pequeñas ubicadas en diferentes zonas de la ciudad.

5.3.3 PASTO

Figura 4. MAPA DEL MUNICIPIO DE PASTO



Fuente: Dane Pasto

Es la ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, situada en el denominado Valle de Atríz, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos al pie del volcán Galeras. Posee una superficie de 1.181 km², temperatura promedio de 14 °C y 383.846 habitantes según cifras del DANE.

Pasto, Colombia Esta ciudad del suroeste de Colombia, capital del departamento de Nariño, se sitúa en una región agrícola andina de mayoría indígena y actúa como centro comercial y distribuidor de mercancías entre el valle del Anca y Ecuador a través de la carretera Panamericana. Cuenta con numerosos edificios religiosos de estilo colonial y es importante destino turístico por la belleza de los valles que la circundan.

5.3.4 Cooperativa de Servicio Farmacéutico Coemssanar S.F.

Puntos de Venta y Depósito de la Cooperativa de servicios Farmacéuticos.



Fuente: Archivo Fotográfico Emssanar E.S.S.

La Cooperativa de servicio farmacéutico Coemssanar S.F. tiene sus orígenes mucho antes del año 2005, cuando el gobierno planteó un modelo en donde a través de la participación comunitaria y la intervención de entidades del Estado, nace en búsqueda de una solución a sus problemas: bajos márgenes de utilidad, excesivos inventarios de algunos productos y total desaprovechamiento de otros, competencia asfixiante por parte de los grandes depósitos de drogas, mayoristas, supermercados y cajas de compensación,

ausencia de servicios de crédito y asesoramiento técnico/administrativo, salud, seguridad y bienestar social, así como de programas de recreación y capacitación tanto para los pequeños droguistas como para sus empleados y sus grupos familiares.

Hoy día, Cooemssanar S.F. se constituye para ser una organización de proyección en la distribución de productos farmacéuticos a nivel del sur occidente colombiano; el Máximo órgano de dirección de la organización es la Asamblea General de Asociados quienes se constituyen como los dueños de la organización, cuenta con un Concejo de Administración y con la Dirección ejecutiva de la Cooperativa, cuenta con 46 empleados que se distribuyen en 22 colaboradores en el nivel ejecutivo y 24 colaboradores del nivel operativo.

Agrupar un depósito principal ubicado en la ciudad de Pasto y 15 droguerías, una en Sevilla, una en Zarzal, una en Palmira, cuatro en Cali, una en Popayán, dos en Pasto, una en la Cruz, una en Tuquerres, una en Ipiales y una en Tumaco, en los departamentos de Nariño y Valle y cumple a cabalidad su misión de propender a su protección y desarrollo, a la dignificación de su labor y a su bienestar social, así como al desarrollo de la actividad farmacéutica del sur occidente colombiano en beneficio de sus asociados y de la comunidad en general.

5.4. MARCO LEGAL

Las droguerías para su legal funcionamiento deben cumplir con estos requisitos fundamentales:

Poseer un Director Técnico que bien puede ser un Expendedor de Drogas, un Regente de Farmacia o un Químico Farmacéutico, un Director de Droguería o un Licenciado en Farmacia; las farmacias únicamente el químico farmacéutico. La persona responsable de la Inyectología debe estar capacitada con un curso realizado sobre las técnicas para inyectar y las pautas de bioseguridad.

Las droguerías deben manejar los medicamentos en forma adecuada, refrigerados en caso de ser vacunas y productos biológicos o bajo llave cuando se trata de medicamentos de control especial, cuyo despacho se debe efectuar contra la presentación de la respectiva fórmula médica la cual debe ser retenida. Los antibióticos sólo serán despachados contra fórmula médica

Todos los medicamentos deben poseer el respectivo Registro Sanitario, otorgado por el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

Para el correcto manejo de los inventarios de medicamentos, estos se deben rotar según la regla “LO PRIMERO QUE VENCE ES LO PRIMERO QUE SALE”.

Tener las debidas precauciones con el material de desecho que pueda resultar contaminante (jeringas, algodones, gasas etc.) y disponerlo en forma adecuada utilizando la ruta sanitaria establecida por ECOCAPITAL para su transporte final. Toda droguería y/o farmacia droguería debe presentar el PGRH o plan de gestión de residuos hospitalarios y afines.

REQUISITOS PARA INSTALACIÓN:

1. De conformidad con lo dispuesto por el Decreto 2200 de 2005, las droguerías y/o farmacias-droguerías nuevas o que se trasladen deben ubicarse a 75 metros de distancia de la droguería y/o farmacia más cercana que ya esté en legal funcionamiento.

2. El local que ocupen las droguerías y/o farmacias nuevas debe tener veinte (20) metros cuadrados de área y cumplir los requisitos locativos de que trata la Resolución 10911.

3. Solicitar la visita de inspección

Dispensación de medicamentos

Es la entrega de uno o más medicamentos y dispositivos médicos a un paciente y la información sobre su uso adecuado realizada por el Químico Farmacéutico y el Tecnólogo en Regencia de Farmacia. Cuando la dirección técnica de la droguería, o del establecimiento autorizado para la comercialización al detal de medicamentos, esté a cargo de personas que no ostenten título de Químico Farmacéutico o Tecnólogo en Regencia de Farmacia la información que debe ofrecer al paciente versará únicamente sobre los aspectos siguientes: condiciones de almacenamiento; forma de reconstitución de medicamentos cuya administración sea la vía oral; medición de la dosis; cuidados que se

deben tener en la administración del medicamento; y, la importancia de la adherencia a la terapia.

Obligaciones del Dispensador

Son obligaciones del dispensador:

1. Verificar que la prescripción esté elaborada por el personal de salud competente y autorizado y que cumpla con las características y contenido de la prescripción, establecidos en el presente decreto.
2. Verificar que las preparaciones: magistrales, extemporáneas, estériles; nutrición parenteral; y, mezclas de medicamentos oncológicos, contengan en el rótulo o etiquetas la información sobre el paciente hospitalizado o ambulatorio, según el caso; de la preparación o de la mezcla; y, la firma del responsable.
3. Exigir la prescripción para aquellos medicamentos en los que aparezca en la etiqueta la leyenda "Venta Bajo Fórmula Médica".
4. No dispensar y consultar al prescriptor cuando identifique en una prescripción posibles errores, con el fin de no incurrir en falta contra la ética profesional.
5. Verificar y controlar que los medicamentos dispensados correspondan a los prescritos.
6. Informar al usuario sobre los aspectos indispensables que garanticen el efecto terapéutico y promuevan el uso adecuado de los medicamentos, tales como: condiciones de almacenamiento, cómo reconstituirlos, cómo medir la dosis, qué cuidados debe tener en la administración, interacciones con alimentos y otros medicamentos, advertencias sobre efectos adversos, contraindicaciones y la importancia de la adherencia a la terapia. Cuando la dirección técnica de la Droguería, esté a cargo de persona que no ostente título de Químico Farmacéutico o Tecnólogo en Regencia de Farmacia la información que debe ofrecer al paciente está señalada en el artículo 3º del presente decreto.

7. Brindar a los usuarios pautas sobre el uso adecuado de los medicamentos de venta sin prescripción facultativa o de venta libre.

8. Recibir la capacitación ofrecida por las entidades oficiales o de otros actores del Sector Salud y/o capacitarse continuamente en los conocimientos teóricos y destrezas necesarias en el ejercicio del cargo u oficio, a fin de ir aumentando progresivamente las competencias laborales.

Asesoría y asistencia técnica

En desarrollo y cumplimiento de las visitas de inspección, vigilancia y control se dará, de manera permanente, asesoría al representante legal o a quien este encargado del establecimiento. Esta asesoría estará dirigida a capacitar, actualizar y orientar en el mejoramiento de la infraestructura física e instalaciones, manejo adecuado de medicamentos eliminación segura de residuos y programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Medidas De Seguridad

En caso de incurrir en alguna contravención a las normas que regulan su funcionamiento, por parte de los establecimientos farmacéuticos distribuidores, se podrán aplicar una o varias de las siguientes medidas de seguridad encaminadas a proteger la salud pública (Ley 9 de 1979 Artículo 576)

- a. Clausura temporal del establecimiento que podrá ser total o parcial;
- b. La suspensión parcial o total de trabajo o de servicios;
- c. El decomiso de objetos y productos;
- d. La destrucción o desnaturalización de artículos o productos si es el caso;
- e. La congelación o suspensión temporal de la venta o empleo de productos y objetos, mientras se toma una decisión definitiva al respecto.

Las medidas a que se refiere este artículo serán de inmediata ejecución, tendrán carácter preventivo y transitorio y se aplicarán sin perjuicio de las sanciones a que haya lugar.

Suspensión total o parcial de trabajos o servicios. Consiste en la orden del cese de actividades cuando con estas se estén violando las disposiciones sanitarias.

La suspensión podrá ordenarse sobre todo o parte de los trabajos o servicios que se adelanten.

Decomiso: de objetos y productos, consiste en su aprehensión material cuando estos no cumplan con los requisitos, normas o disposiciones sanitarias. Los bienes decomisados serán entregados en depósito a la autoridad sanitaria, la que responderá por su cuidado y conservación en los términos de la ley. Esta medida estará vigente hasta cuando concluya el procedimiento sancionatorio respectivo.

Destrucción o desnaturalización: consiste en la inutilización de un producto o artículo. La desnaturalización consiste en la aplicación de medios físicos, químicos o biológicos tendientes a modificar la forma, las propiedades o las condiciones de un producto o artículo para inutilizarlo.

Congelamiento o suspensión temporal de la venta o empleo de productos: consiste en colocar por fuera del comercio cualquier producto u objeto mientras se toma una decisión definitiva al respecto. El congelamiento o suspensión temporal implica la entrega en depósito de los productos objeto de la medida. En el acta de la diligencia, se dejará constancia de las sanciones en que incurre quien viole o incumpla la medida.

El producto cuya venta o empleo ha sido suspendido o congelado, deberá ser sometido a un análisis en el cual se verifique si sus condiciones se ajustan o no a las normas sanitarias. Según el resultado final del análisis, el producto se podrá decomisar o devolver a los interesados.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología empleada en la realización del Estudio, de acuerdo a la naturaleza de sus objetivos y metas es de tipo descriptivo y analítico, teniendo en cuenta la situación actual de la empresa objeto de estudio⁹.

Metodología

6.1.1 Análisis del Plan estratégico de la Organización: conocer cual es el enfoque estratégico que se dispuso en el proceso de planeación estratégica para conocer que temas estratégicos estructuran el plan.

6.1.2 Definir que le interesa a los socio o dueños de la Empresa: definición de los objetivos financieros trazadores sus respectivo indicadores, los cuales son índices de resultado financiero, que proporcionan la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.

6.1.3 Definir los intereses de los clientes de la empresa: definición del segmento del cliente objetivo y la propuesta de valor para el cliente que es el elemento central de la estrategia, así como sus respectivos indicadores y metas a alcanzar. el éxito con los clientes objetivo proporciona un componente principal del mejor desempeño financiero.

6.1.4 Definir los procesos Estratégicos de la Empresa: definición de los procesos críticos en los cuales la organización debe ser excelente y que tienen un gran impacto en los resultados Financieros y de Clientes, definir indicadores y metas, y establecer las relaciones entre la propuesta de valor para el cliente y para los dueños de la empresa por ultimo se deben definir las familias estratégicas que se encargan de ejecutar la estrategia.

⁹ MAPAS ESTRATEGICOS, primer edición, Barcelona, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Pag 35.

6.1.5 Definir la estrategia de los activos intangibles: definir los activos intangibles en el Capital Humano, Capital de la Información y Capital de la organización, que son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable, los objetivos de crecimiento y aprendizaje describen la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia.

6.1.6 Definir el Mapa estratégico: Representación en forma gráfica el conjunto de las perspectivas y de los objetivos estratégicos, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial y las relaciones causa - efecto entre objetivos¹⁰.

¹⁰ MAPAS ESTRATEGICOS, primera edición, Barcelona, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Pag 57 – 65.

7 DESARROLLO DEL DISEÑO DEL SISTEMA BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE SERVICIOS FARMACÉUTICOS COOEMSSANAR S.F.

7.1 Análisis del Plan estratégico de la Organización:

Poco tiempo después de la conformación de la cooperativa de servicios farmacéuticos de Emssanar, Coemssanar S.F. se llevo a cabo el proceso de Planeación estratégica de la organización durante el ultimo trimestre del año 2006, luego de emplear las mas adecuadas técnicas de planeación se realizaron talleres en los cuales se definieron y analizaron los Ambientes Externos y del sector e internos, así se definió una Visión que es objetivo macro el cual la empresa pretende alcanzar por medio de su misión o campo de acción del negocio, así se gestó el plan estratégico de Coemssanar S.F. en el cual se definieron los siguientes aspectos estratégicos:

7.1.1. Diagnostico Nacional. En primera instancia se realizo el diagnostico situacional etapa en la cual se analizaron variables del contexto nacional en relación al factor Económico, Político, Sociocultural, Jurídico, Tecnológico y Ecológico, los cuales influyen directamente en el ambiente de la organización aquí se utilizó como herramienta de análisis la Matriz de Evaluación del factor Externo (MEFE), en esta matriz se identifican las variables Claves de éxito que brinda el ambiente externo, luego de identificarlas se les asigna a cada una el peso porcentual según la importancia para la industria y la puntuación de uno a cuatro nos identifica el valor con respecto a la empresa Siendo uno un puntaje negativo que se refiere a las Amenazas y Cuatro es positivo refiriéndose a las oportunidades, de esta manera se encontró que para la industria los factores que tienen mayor peso porcentual para la industria fueron el Crecimiento económico con el 6%, Crecimiento del mercado con el 6%, Numero de competidores con el 6%, Concentración de usuarios 6%, importancia del producto para el usuario con el 6%, Importancia de la Empresa para el Proveedor con el 5%, requerimiento de capital con el 5% y las ventas se concentran en pocos usuarios con el 6%, factores claves para el éxito de las empresas del sector de servicios farmacéuticos, de las cuales se encontró que se presentan como amenazas del ambiente Externo para Coemssanar S.F. con un puntaje de uno, el Crecimiento económico, Crecimiento del mercado y el numero de competidores del sector y se presentan como oportunidades del ambiente externo la Concentración de Usuarios, Importancia del producto para el usuario, en Términos Generales se concluye que los factores del contexto nacional obtuvieron un puntaje general de 2.3 indicando que en este factor el

ambiente es mas desfavorable que favorable para la empresa debido a que existen mas factores de amenazas que oportunidades para Cooemssanar S.F.

7.1.2 Análisis del Sector con base a las cinco fuerzas competitivas de una organización dentro del Sector de Servicios Farmacéuticos y se identifico que:

- La Rivalidad: Con relación a este factor se definió aspectos como el Crecimiento Económico con un valor de cuatro puntos en una escala de uno a cinco siendo uno muy Bajo y cinco muy alto la cual demuestra que cuatro califica a un sector que presenta un crecimiento alto lo cual se presenta como una oportunidad para la compañía, también se destaca la variable Costos fijos Elevados mostrando con un valor de cuatro puntos dentro de una escala de uno a cinco siendo uno muy alto y cinco muy bajo, de esta manera se clasifica como bajo siendo este un aspecto ventajoso para la Cooperativa ya que se presenta como una oportunidad en el aspecto financiero, y como tercera variable mas relevante se refiere al numero de competidores con un puntaje de dos puntos dentro de una escala de uno a cinco siendo uno igual a que no existen competidores y cinco representando a que existen demasiados, de esta manera el puntaje dos nos indica que existen muchos competidores en el mercado convirtiéndose así en una amenaza para los intereses de Cooemssanar S.F. de esta manera se determino que en las variables que determinan la rivalidad del sector es de 2.5 un nivel Bajo indicando que el Sector le brinda a las organizaciones de Servicios Farmacéuticos un entorno bajas Amenazas en cuanto a la rivalidad se refiere.

- Productos Sustitutos: En esta fuerza competitiva se determino como variables de gran relevancia la Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos con un puntaje de cuatro puntos en una escala de uno a cinco siendo uno Muy Alto y cinco muy bajo, determinando que la limitación del rendimiento por amenazas de sustitutos es una amenaza baja que no afecta en gran medida al sector, como segunda variable mas relevante fue las Acciones colectivas para diferenciación de los sustitutos con un puntaje de 2 puntos que la clasifican como baja en una escala de uno a cinco siendo uno muy bajo y cinco muy alto, determinando que las acciones colectivas para la diferenciación de sustitutos se presentan como una oportunidad del sector Farmacéutico, de esta manera los Productos sustitutos obtuvieron un valor de tres puntos ubicándose en un rango medio indicando que el ambiente es de incertidumbre debido a que existe un entorno con amenazas y fortalezas proporcionales indicando que los factores que inciden en los productos sustitutos son inestables.

- Poder de negociación de los clientes: en esta fuerza competitiva se destacan las variables Concentración de los clientes con un puntaje de cuatro puntos en una escala de uno a cinco siendo uno muy alto y cinco muy bajo,

demostrando que no existe concentración sino un grado de dispersión siendo así una amenaza para los intereses del sector, en segundo lugar esta la variable Importancia del producto para el cliente con un puntaje de uno en una escala de uno a cinco siendo uno muy bajo y cinco muy alta determinando así la importancia del producto es mínima para el usuario presentándose así una amenaza debido a que este aspecto es muy importante dentro del concepto del Cliente y su poder de decisión, y como tercera variable mas resaltada esta en las ventas que se concentran en pocos clientes con un puntaje de cuatro puntos en una escala de uno a cinco siendo uno muy alto y cinco muy bajo, determinando así que en el sector las ventas muestran una baja concentración en pocos usuarios, de esta manera las variables que determinan al sector que con respecto al poder de negociación de los clientes le otorgan un puntaje de tres puntos indicando que si existe aunque en un nivel intermedio poder de negociación por parte de los clientes.

- Poder de negociación de los proveedores: dentro de las variables que con mayor influencia en este factor esta la importancia de la empresa para el proveedor que obtuvo un puntaje de cinco puntos en una escala de uno a cinco siendo uno muy baja y cinco muy alta, indicando así que la importancia de la empresa para el proveedor es muy alta convirtiéndose así en una oportunidad para el sector ya que la empresa incide directamente en el poder de decisión del proveedor, en segundo la importancia del producto para el proveedor obtuvo un puntaje de cinco puntos en una escala de uno a cinco siendo uno Muy alto y cinco muy baja, indicando que la importancia del producto para el proveedor es muy baja y en tercer lugar la concentración de proveedores obtuvo un puntaje de 4 en una escala de uno a cinco siendo uno Muy alta y cinco muy baja, indicando que existe baja concentración de proveedores constituyendo si una oportunidad para la organización, de esta manera las variables le otorgan a esta fuerza competitiva un puntaje de 3.3 siendo este puntaje de carácter medio, indicando que a pesar de que existe el poder de negociación de los proveedores, existen oportunidades que le brindan la oportunidad al sector de ser competitivo.

- Amenaza de nuevos ingresos de competidores: Con respecto a esta ultima fuerza competitiva se resaltan las variables Economía de escala con una puntuación de cuatro en una escala de uno a cinco siendo uno Igual a Muy Bajo y cinco Muy Alto, indicando que es ventajosa practica de la economía de escala en el sector presentándose esta como una oportunidad, en segundo lugar se destaca el Posicionamiento de la marca con un puntaje de cuatro puntos en una escala de uno a cinco, indicando que este es el factor que influye y determina en gran medida el éxito de la empresa dentro del sector, y en tercer lugar esta la Integración hacia atrás siendo esta calificada con Cuatro puntos en

una escala de uno a cuatro siendo uno Muy alto y cinco Muy bajo, determinando que en este sector la integración hacia atrás no es una oportunidad para las empresas del sector por las dificultades en su consecución, de esta manera esta fuerza competitiva se califico con un puntaje de 2.6 indicando que la amenaza de nuevos ingresos es baja dentro del sector.

7.1.3 Análisis Consolidado del Sector

Matriz Consolidada de Resultados.

ANÁLISIS DEL SECTOR CONSOLIDADO GENERAL			CONCLUSIONES
VARIABLES	VALOR	Característica	
RIVALIDAD	2.50	Baja	Es baja por la Rivalidad, por que existen muchos competidores y baja diferenciación
PRODUCTOS SUSTITUTOS	3.00	Medio	No es un amenaza para el sector, su rendimiento es bajo y las acciones para su diferenciación es baja
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	3.00	Medio	La concentración de los clientes es bajo, su nivel de información medio y baja concentración de clientes
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	3.33	Medio	La importancia del proveedor es alta y la concentración de proveedores es baja
AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS DE COMPETIDORES	2.60	Medio	Es moderada por que requiere de capital y necesita un acceso favorable a proveedores
TOTAL	2.89		

Fuente: archivo de información Emssanar E.S.S.

En el análisis realizado al sector se concluyo que se encuentra en un punto medio en donde se presentan oportunidades y amenazas para las empresas del servicio farmacéutico del sector.

Luego del análisis del sector se realizo el análisis Situacional Interno de la organización en base a las capacidades y habilidades distintivas, aquí se utilizo la herramienta de análisis denominada Matriz de evaluación del factor interno (MEFI), teniendo en cuenta las siguientes Aspectos:

7.1.4 Análisis situacional Interno. Dentro del análisis situacional Interno se utilizo la Matriz del diagnostico Situacional Interno en el cual se utiliza una escala de uno a cinco en donde parte de uno que significa un tipo de capacidad defensiva, dos significa tipo de capacidad de producción, tres significa tipo de

capacidad de marketing, cuatro significa tipo de capacidad de Estrategias y cinco que significa tipo de capacidad Flexible, de esta manera en su aplicación se encontró que:

- Perfiles de los Gerentes: con un resultado general de 3.4 en rango medio, se considero que con la aplicación del nuevo modelo Empresarial, el nivel Directivo y ejecutivo desarrollara estrategias de gerencia participativa que promuevan la Eficiencia Interna y externa de la organización con finalidades positivas comunes.
- Perfiles del clima Empresarial: con un resultado general de 3.8 ubicado en un rango medio, la organización de un modelo de producción a un modelo de Marketing debido a que se busca planificar el futuro fortaleciendo la operación del negocio para llegar a un crecimiento efectivo.
- Perfiles de la competencia empresarial: con un resultado general de 3.1 en un rango medio, se busca que a partir de la adopción permanente de la misión de Cooemsanar S.F. se buscara mejorar la competencia a través de procesos de planificación a largo plazo, con la utilización de tecnología adecuada a las necesidades internas y las exigencias del sector.
- Capacidad de Dirección: con un resultado general de 3.2 en un rango medio la organización estará fundamentada en estrategia de marketing especialmente, para ello avanzara de manera significativa desde la fase de producción actual hasta el nivel de Planificación a largo Plazo que permita ser una organización competitiva en el mercado.

7.1.5 Diagnostico de capacidad

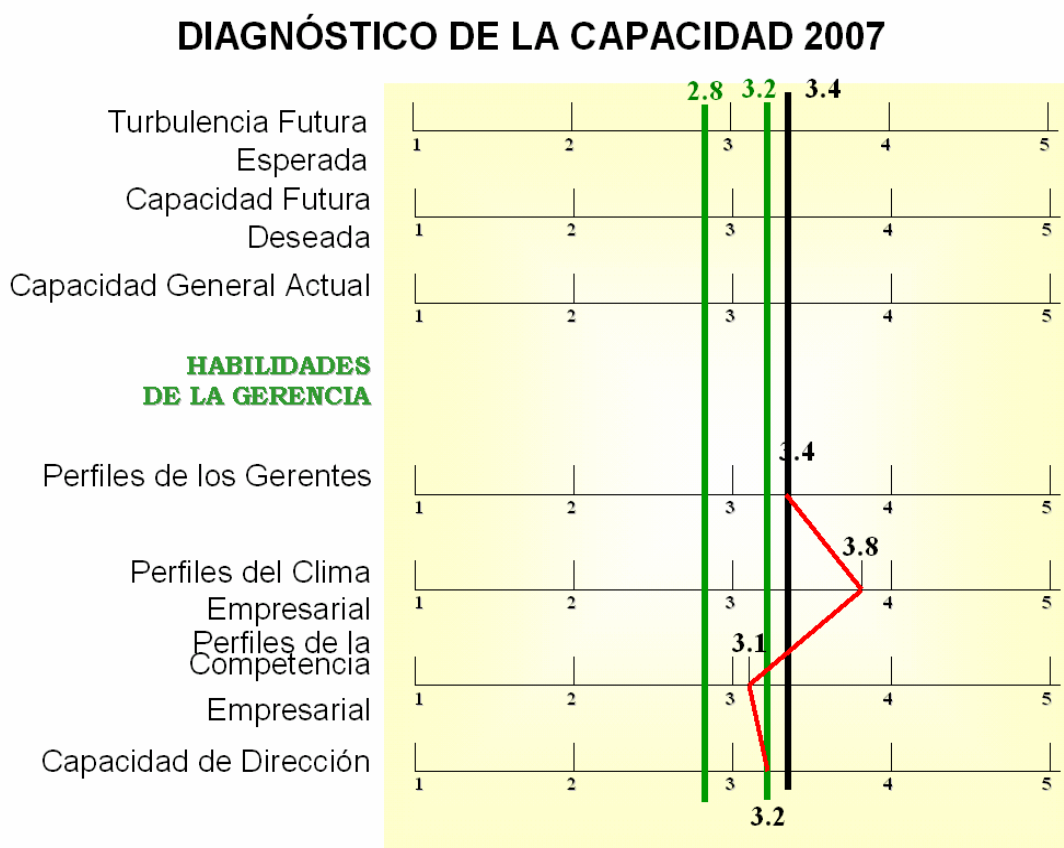
Con base a el análisis de los ambientes internos y externos se realizo el Diagnostico de capacidad, con los cálculos realizados se determino que el nivel optimo de grado de exigencia del sector se ubico entre 2.8 y 3.2 con una amplitud de 0.6 puntos dentro de una escala de uno a cinco en donde uno caracteriza un nivel de estabilidad del ambiente y cinco caracteriza un nivel de desestabilidad.

El resultado del calculo de la capacidad de Cooemssanar obtuvo como resultado un puntaje igual a 3.4 ubicándose por fuera del rango del nivel optimo de grado de exigencia, en donde se visualiza que los aspectos de habilidades

de la gerencia como Perfiles de los Gerentes, perfiles de la competencia empresarial y capacidad de dirección mostraron resultados muy similares al general de la organización, pero en cuanto a perfiles del clima empresarial arrojó un resultado de 3.8 demostrando ser el aspecto que mas sobresaliente y que es factor importante para tener en cuenta en la formulación del Plan estratégico.

El anterior diagnostico nos indica que el ambiente es favorable para competir, se cuenta con un factores internos ideales como los Perfiles de los Gerentes y la Capacidad de dirección, y se cuenta con un Clima organizacional muy adecuado para lograr los propósitos operacionales de la organización. El perfil de competencia también es alto, sin embargo no es suficiente para responder al mercado, el entorno externo es moderado hoy con tendencia a turbulencia y se prevé una gran empresa con posicionamiento empresarial e imagen reconocida.

Figura 5. Diagnostico de la Capacidad futura de la Organización



Fuente:: Documentos de archivo Emssanar E.S.S.

7.1.6 Análisis de Posición Estratégica

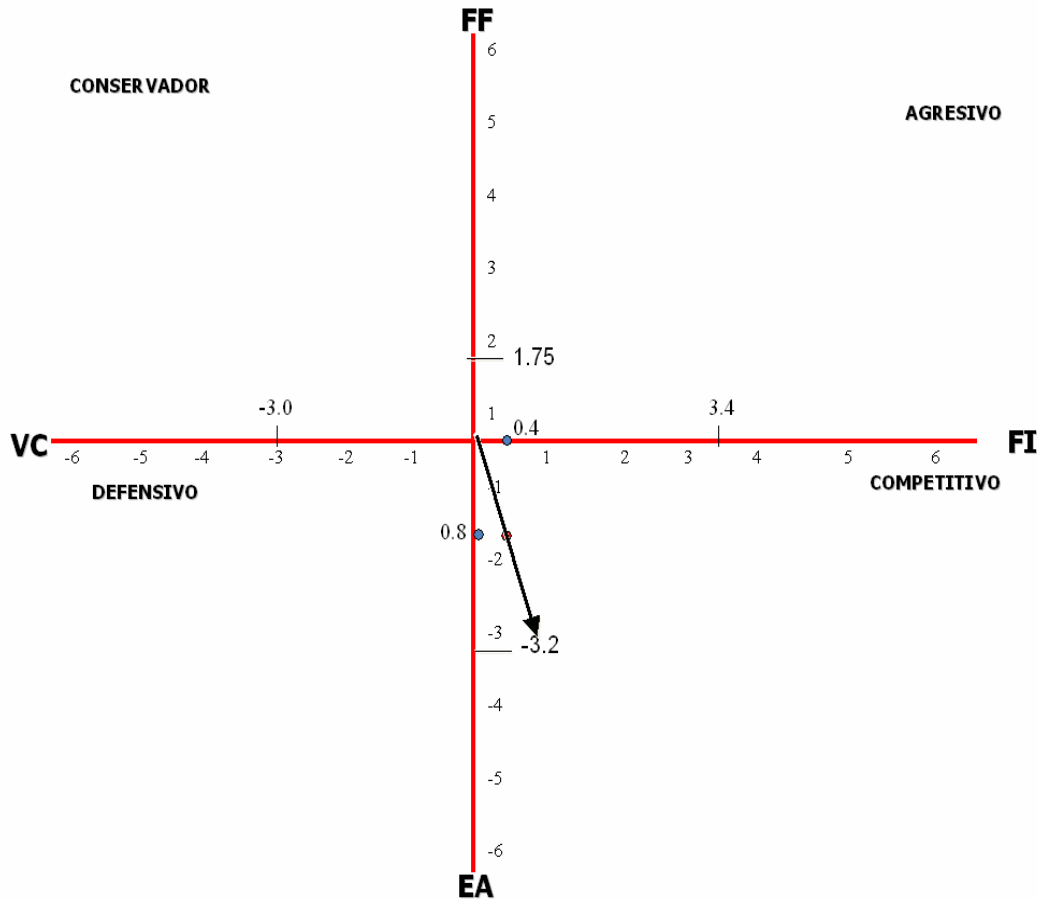
De esta manera se realizó el análisis de Posición estratégica y evaluación de acción en la cual se analizó los siguientes aspectos, dentro de la fortaleza financiera (FF), se encontró como el factor más crítico el patrimonio con el que cuenta la cooperativa y como los aspectos financieros que mejor se posicionan están los Ingresos Totales, la Rotación de cuentas por cobrar y por pagar el capital de trabajo y los gastos de personal, generando un resultado promedio general de 1.75, aspecto que se acerca a uno implicando que se debe mejorar y fortalecer el aspecto financiero.

Con respecto a la Fortaleza de la Industria se destacaron aspectos como Acciones colectivas para la diferenciación de los sustitutos, alto rendimiento de los productos sustituto, importancia del producto para el proveedor, aspectos que se presentan como fortalezas para la organización, pero el aspecto que muestra un alto grado de deficiencia es el Crecimiento financiero, de esta manera se observó un resultado general de 3.4 con tendencia a acercarse a seis siendo un resultado bastante favorable.

Con respecto a la Estabilidad ambiental se encontraron factores críticos como la Violencia y el Desplazamiento, conflicto interno, cambios de política de salud pública, crecimiento del mercado, vulnerabilidad de grupos de alto riesgo, factores que se presentan como no favorables, en general se obtuvo una puntuación promedio de 3.2 reflejando que la estabilidad ambiental es un factor estable para Coomssanar S.F.

En última instancia se analizó el aspecto de Ventaja competitiva, presentando como factor más crítico y desfavorable los Bajos costos y el más favorable es la concentración Geográfica, de esta manera se obtuvo un resultado de tres en un rango intermedio.

Figura 6. POSICIÓN ESTRATÉGICA



Fuente:: Documentos de archivo Emssanar E.S.S.

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (peyea) 2008

En la sumatoria de los resultados se obtuvo un resultado que se ubico entre el cuadrante de estabilidad Ambiental y Fortaleza de la industria, resultado que demuestra que la posición estratégica que debe asumir la empresa debe ser una posición competitiva, por consiguiente se adoptaron las siguientes estrategias para Cooemssanar S.F:

- Integración Horizontal: Comprar otras farmacias que ya se encuentren establecidas en el sector.

- Penetración en el mercado: Fortalecer la distribución de productos farmacéuticos en aquellos sitios donde se encuentran establecidos los puntos de venta de Cooemssanar S.F.
- Desarrollar Mercados: establecer el servicio Farmacéutico en otros municipios que sean rentables.
- Desarrollo del producto: Ampliar el portafolio de servicios y la línea de productos existentes.

Los Factores Claves de éxito que se establecieron para una organización dentro del Sector de Servicios Farmacéuticos son:

1. Precios Competitivos.
2. Amplitud y Profundidad de la línea de Productos.
3. sistemas de Información
4. Servicio al cliente
5. Volumen de Ventas
6. Flujo de Caja
7. Relaciones comerciales con Aseguradoras, IPS

Como segunda etapa del Proceso de planeación estratégica se realizó la formulación del Plan Estratégico en el cual se definieron los siguientes Parámetros Gerenciales:

7.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

7.2.1 Visión. En el 2015 ser la organización del sector de servicios Farmacéuticos mas exitosa y reconocida del sur occidente colombiano.

7.2.2 Misión. Somos una empresa dedicada a la comercialización de medicamentos e insumos medico-hospitalarios, productos cosméticos y de uso personal, en el sur occidente colombiano, garantizando su calidad, con responsabilidad, actitud de servicio y liderazgo, mediante un talento humano calificado y acreditado, generando confianza en nuestros clientes.

7.2.3. Sus Valores. Solidaridad : Actitud individual y de trabajo en equipo; apoyo y respeto mutuo, en búsqueda del bienestar común del cliente externo e interno de la organización, desde una perspectiva del mutualismo y la economía solidaria.

- Responsabilidad : Actitud individual y de trabajo en equipo; apoyo y respeto mutuo.
- Liderazgo : Autodisciplina representada en el orden, compromiso y el equilibrio.

7.2.4. Temas Estratégicos Flujo de Caja: Disponer en la Cooperativa de servicios Farmacéuticos Cooemssanar S.F. de efectivo disponible del 30% para dar pago oportuno a todos nuestros proveedores, poder obtener descuentos por pronto pago o invertir en nuevos negocios.

- Crecimiento empresarial: Obtener mayor participación en el mercado en a partir de lograr establecer Nuevos puntos de Venta en municipios que generan rentabilidad para el negocio, Diversificando la línea de productos farmacéuticos para el fortalecimiento empresarial.
- Cultura y calidad del servicio: garantizar un servicio de excelente calidad a nuestros usuarios en los dos segmentos Institucionales y Clientes finales o externos.
- Desarrollo del talento humano: lograr un alto nivel de satisfacción de los colaboradores basados en programas de capacitación e incentivos adecuados y suministrándoles la tecnología necesaria para su buen desempeño.
- Redistribución social: redistribuir para inversión social a los asociados de Cooemssanar S.F. las utilidades que se obtengan en un periodo de tiempo determinado.

7.2.5 Políticas Generales. Todas las acciones realizadas por la organización serán el resultado de una cultura de mejoramiento continuo que tendrán como énfasis y eje central el usuario y su grupo familiar. Representará el verdadero modelo de Empresa solidaria , con un enfoque de salud familiar , que fomente estilos de vida saludables y propicie espacios para la participación comunitaria en la ejecución de objetivos económicos, políticos y sociales.

- La empresa propenderá por la rentabilidad social y económica de su Negocio, acordes con el sector y con las expectativas de la empresa; que

garanticen su supervivencia, crecimiento y utilidades. La empresa establecerá mecanismos que permitan un modelo de Gerencia Participativa y desarrollo permanente de su talento humano. La empresa propenderá por concentrar sus operaciones.

7.3 Sistema de Gestión Estratégica Balanced Scorecard

Con base a los elementos del plan estratégico de la Cooperativa de servicios farmacéuticos se pretende poner en marcha el plan estratégico y para apoyar esta gestión se propone la implementación del sistema de Gestión estratégica Balanced Scorecard que es un mecanismo valioso para traducir la estrategia en objetivos específicos, medidas, metas y para monitorear la implementación de la estrategia y traduciendo las estrategias en acciones para lograr la visión.

7.3.1 Definición de que le interesa a los socios o dueños de la empresa (perspectiva financiera): Dentro de los intereses financieros de los dueños o socios de la cooperativa de servicios farmacéuticos de Emssanar se estableció un objetivo trazador en el cual se pretende alcanzar la maximización de los márgenes de utilidad, solvencia financiera y rentabilidad social, para definir que metas desea alcanzar la organización, se realizó una revisión exhausta de resultados históricos de la organización y se establecieron proyecciones, además se contó con información financiera de otras organizaciones que mejoren el mismo tipo de operación.

De esta manera se logró establecer las siguientes metas financieras a alcanzar al año 2008 así:

- Obtener un margen neto del 13% a dic 31/ 2008
- Alcanzar un flujo de caja disponible del 30% a dic 31/ 2007
- Redistribuir en excedentes y servicios \$750.000.000 a dic 31/2008

A través de dos estrategias, que se establecieron de la siguiente manera:

a. Estrategia de Productividad: en la cual se busca la maximización del Margen Operacional en base a lograr las siguientes metas:

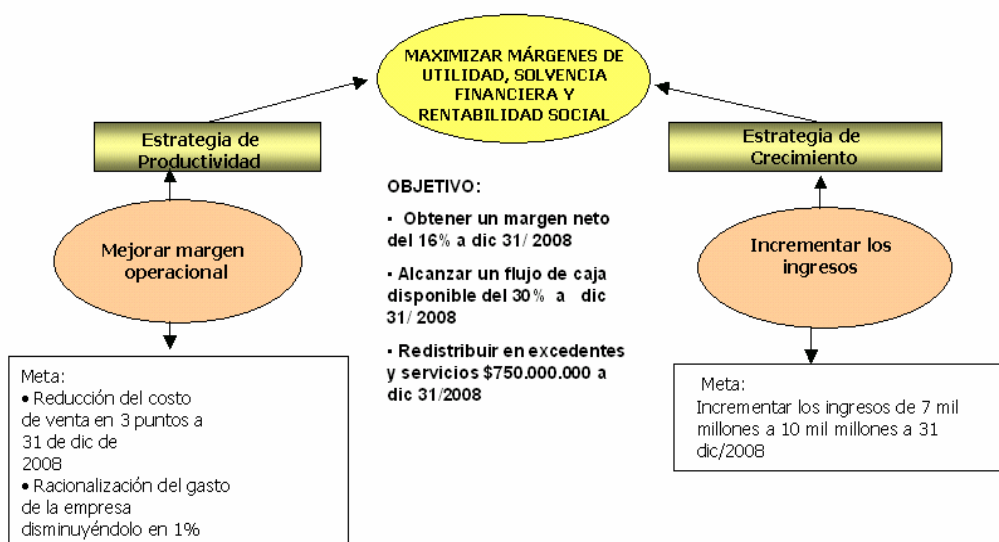
Racionalización de Costos y Gastos

- Reducción del costo de venta en 3 puntos a 31 de dic de 2008.
- Racionalización del gasto de la empresa disminuyéndolo en 1%

b. Estrategia de Crecimiento : en la cual se busca lograr incrementar los ingresos de la organización en base a lograr la siguiente meta:

- Incrementar los ingresos de 7 mil millones a 10 mil millones a 31 dic/2008

Figura 7. DEFINICIÓN DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA



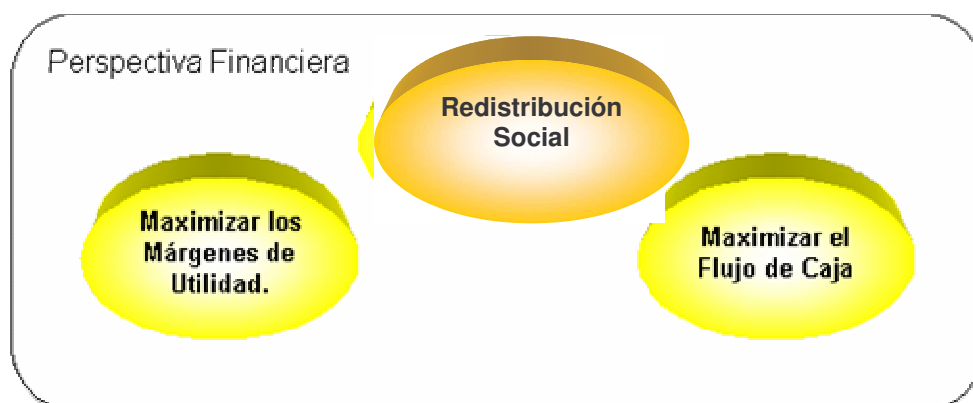
Fuente: Documentos de archivo Emssanar E.S.S.

De tal manera que la Perspectiva Financiera queda conformada de la siguiente manera:

PERSPECTIVA FINANCIERA

1. Objetivo estratégico: Maximizar los Márgenes de Utilidad.
Indicador: Margen Neto.
Meta a 31 de Dic 2008: 13%.
Reto de la Medida: Aumento.
Periodicidad: Trimestral
Naturaleza: Porcentaje.
Formula del Indicador: $\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos Totales} * 100$
2. Objetivo estratégico: Maximizar el Flujo de Caja.
Indicador: Flujo de Caja.
Meta a 31 de Dic 2008: \$750.000.000
Reto de la Medida: Aumento.
Periodicidad: Anual
Naturaleza: Valor Monetario.
Formula del Indicador: $\text{Disponible} / \text{Cuentas por pagar} * 100$
3. Objetivo estratégico: Reinversión Social.
Indicador: Nivel de Reinversión Social.
Meta a 31 de Dic 2008: 30%
Reto de la Medida: Aumento.
Periodicidad: Trimestral
Naturaleza: Porcentaje.
Formula del Indicador: Monto ejecutado.

Figura 8. Estructura Definitiva del Punto de Vista financiero.



7.3.2 Definición de la Perspectiva de Cliente. (intereses de los clientes de la empresa):

El éxito con los clientes objetivo proporciona un componente principal del mejor desempeño financiero, de esta manera se definen los intereses que le interesan a los clientes.

Segmentos del Cliente objetivo: la segmentación que se definió para el cliente se divide en dos partes así:

- Clientes Institucionales: Dirigido a las relaciones comerciales que se ha establecido entre Coemssanar S.F. con la EPS-S Emssanar en el servicio de suministro de medicamentos e insumos medico-hospitalarios, productos cosméticos y de uso personal.
- Clientes Terceros: Dirigido a los Clientes externos a la organización Emssanar a quien se ofrece los servicios de venta de medicamentos e insumos medico-hospitalarios, productos cosméticos y de uso personal.

Propuesta de Valor para el Cliente: como proposiciones o atributos de valor que Coemssanar S.F. provee a través de sus servicios para atraer la lealtad y satisfacción de sus consumidores, se han establecido las siguientes:

- **PRECIO:** Queremos ofrecerle a nuestros clientes, Institucional y público en general el mejor precio del mercado en productos de laboratorios reconocidos y confiables.
- **CALIDAD:** La calidad de los productos, como atributo en la propuesta no se lo considera un elemento diferenciador ya que los productos que ofrecen nuestros competidores provienen de los mismos proveedores de Coemssanar S.F.
- **DISPONIBILIDAD:** Este atributo se refiere a que Coemssanar S.F. se compromete a contar con los productos necesarios para la demanda de los clientes.
- **TIEMPO:** Este atributo diferenciador en la propuesta de valor del cliente institucional busca atender a nuestros usuarios en un tiempo adecuado,

garantizando la entrega oportuna y completa de los medicamentos formulados.

- **FUNCIONALIDAD:** Al no ser productores de Medicamentos no se considera este atributo como diferenciador.
- **SERVICIO:** Queremos garantizar a nuestros clientes un excelente servicio. La amabilidad, la acertividad en la información suministrada sobre el uso adecuado de los medicamentos, el tiempo de respuesta y un trato humano serán los elementos percibidos por nuestros clientes que nos diferenciarán de la competencia.
- **RELACIONES:** Mantener excelentes relaciones con nuestros clientes cumpliendo con los atributos anteriormente descritos, nos permitirá ganarnos su lealtad y posicionar a Cooemssanar S.F.. en la mente de nuestros clientes y potenciales clientes. Para el cliente institucional las relaciones son vitales ya que de estas depende futuras negociaciones y posibilidad de cobro oportuno.
- **MARCA:** El buen nombre de nuestra organización reconocido por todos los actores del sistema, será el atributo que respalde a todos los afiliados que porten un Carnet de Emssanar y que les garantice un trato diferenciado con los demás afiliados al Régimen Subsidiado.

En la Propuesta de Valor dirigida para el Cliente Institucional se hará énfasis especialmente en los atributos más relevantes para ese segmento como lo es: el Precio, la disponibilidad, el Tiempo, el Servicio, las relaciones y la marca por que son los atributos de valor hacen diferencia para el Cliente Institucional.

En la propuesta de valor dirigida al cliente Final o externo se hará énfasis especialmente en los atributos más relevantes para ese segmento como lo es: Precio, Disponibilidad, servicio y la marca.

Dentro de la propuesta de valor se determina que el Precio, la Calidad, la disponibilidad, el Tiempo y la Funcionalidad son Atributos de Valor que determinan el servicio.

El servicio y las relaciones son Atributos de Valor que determinan las Relaciones institucionales.

La Marcas es un atributo de valor que determina la Imagen Organizacional.

En la perspectiva de cliente se establecieron los siguientes objetivos estratégicos en miras a que sean coherentes con el crecimiento financiero.

- Objetivo general: Maximizar el crecimiento de las ventas y la satisfacción del Cliente
- objetivos estratégicos con los cuales se lograra Alcanzar el Objetivo enfocado hacia el cliente:
- Alcanzar la máxima satisfacción de los Cliente alcanzando un nivel del 80% a 31 de diciembre de 2008.
- Maximizar los ingresos de la cooperativa, logrando obtener \$13.000.000.000 a 31 de diciembre de 2008 por concepto de ventas.

De tal manera que la estrategia dirigida hacia el cliente se estructura de la siguiente manera:

- PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Objetivo estratégico: | Satisfacción del Cliente. |
| Indicador: | Nivel de Satisfacción. |
| Meta a 31 de Dic 2008: | 80% |
| Reto de la Medida: | Aumento. |
| Periodicidad: | Anual |
| Naturaleza: | Índice Porcentual. |
| Formula del Indicador: | Resultado según estudio de satisfacción. |
| | |
| 2. Objetivo estratégico: | Maximizar los Ingresos. |
| Indicador: | Nivel de Ingresos. |
| Meta a 31 de Dic 2008: | \$13.000.000.000 |
| Reto de la Medida: | Aumento. |

Periodicidad: Trimestral
 Naturaleza: Valor Monetario.
 Formula del Indicador: Valor de los ingresos por venta a particulares en el periodo.

Figura 9. Estructura del punto de vista de los clientes



Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

7.3.3 Definición de los procesos Estratégicos de la Empresa (Perspectiva Interna): definición de los procesos críticos en los cuales la organización debe ser excelente y que tienen un gran impacto en los resultados Financieros y de Clientes¹¹.

Definición de los procesos críticos que tienen un gran impacto en los resultados Financieros y de Clientes:

En la definición del mapa de procesos se identifica el Plan estratégico, los macro procesos de apoyo y los procesos de administración, los Macro propósitos de apoyo son aquellos que le brindan el soporte necesario al negocio para su correcta operación y los macro procesos administrativos son aquellos que componen la operación del negocio, estos a su vez contienen procedimientos los cuales hacen parte del motor funcional del macro proceso.

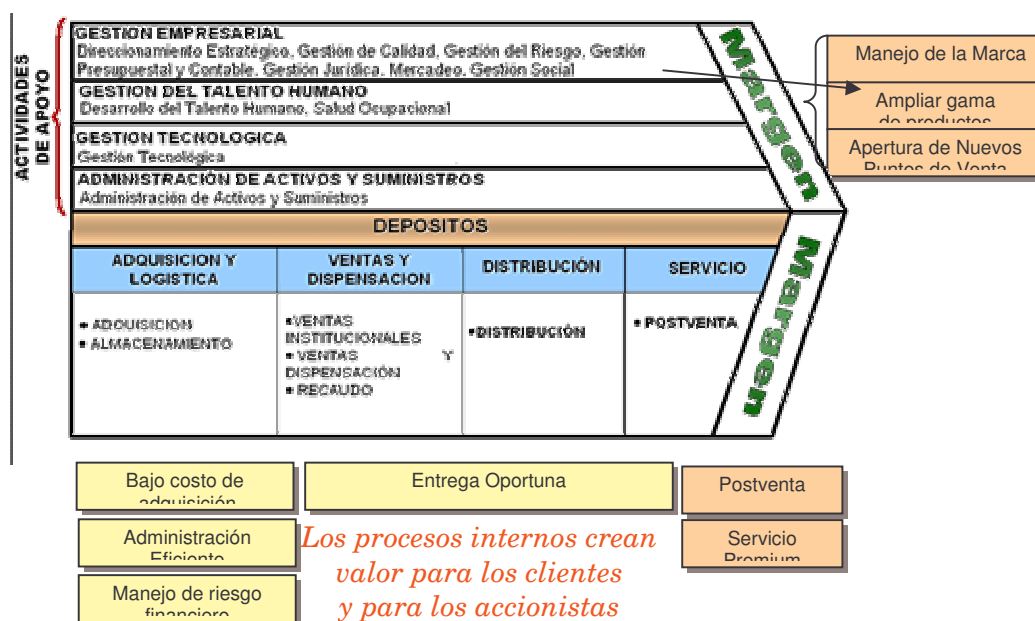
¹¹ CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Segunda edición, Barcelona, Robert S. Kaplan, David P. Norton, octubre 2000, Pag 105

En la estrategia empresarial se definen énfasis estratégicos que permiten llevar a los procedimientos en acción, y permiten el control de su gestión a través de una serie de indicadores que permiten identificar las posibles desviaciones de los factores funcionales de la operación,

De esta manera se define la generación de valor que aporta un macro proceso a otro y así se constituye la cadena de Valor, los macro procesos Administrativos son:

- Gestión de Recursos y Compras.
- Ventas y Dispensación
- Adquisición y Logística
- Servicio

Figura 10. CADENA DE VALOR DE COOEMSSANAR S.F.



Fuente: Archivo de información Emssanar E.S.S.

Definición de los Énfasis Estratégicos:

A. Énfasis estratégico: Bajo Costo de Adquisición

Macro proceso al que pertenece: Gestión de Recursos y Compras.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Adquisiciones.

Objetivo: Ofrecer precios altamente competitivos y disponibilidad de la línea de productos a través de relaciones comerciales sólidas para obtener márgenes óptimos de utilidad.

El Proceso estratégico de bajo costo de adquisición busca aportar al planteamiento estratégico apoyados en base a los atributos de valor como lo es el Precio y la Disponibilidad.

La familia estratégica o cargos que intervienen directamente en el desarrollo del proceso estratégico son: DIRECTOR GENERAL SF, SUPERVISOR DE INVENTARIOS, JEFE DE BODEGA, ADMINISTRADOR REGIONAL VALLE

Indicadores

Indicador 1:	Costo de Ventas.
Meta a 31 de Dic 2008:	58%
Reto de la Medida:	Disminución.
Periodicidad:	Trimestral
Naturaleza:	Porcentaje.
Formula del Indicador:	$\frac{\text{Saldo inicial} + \text{Compras} - \text{Saldo Final}}{\text{Ingresos}} \times 100$

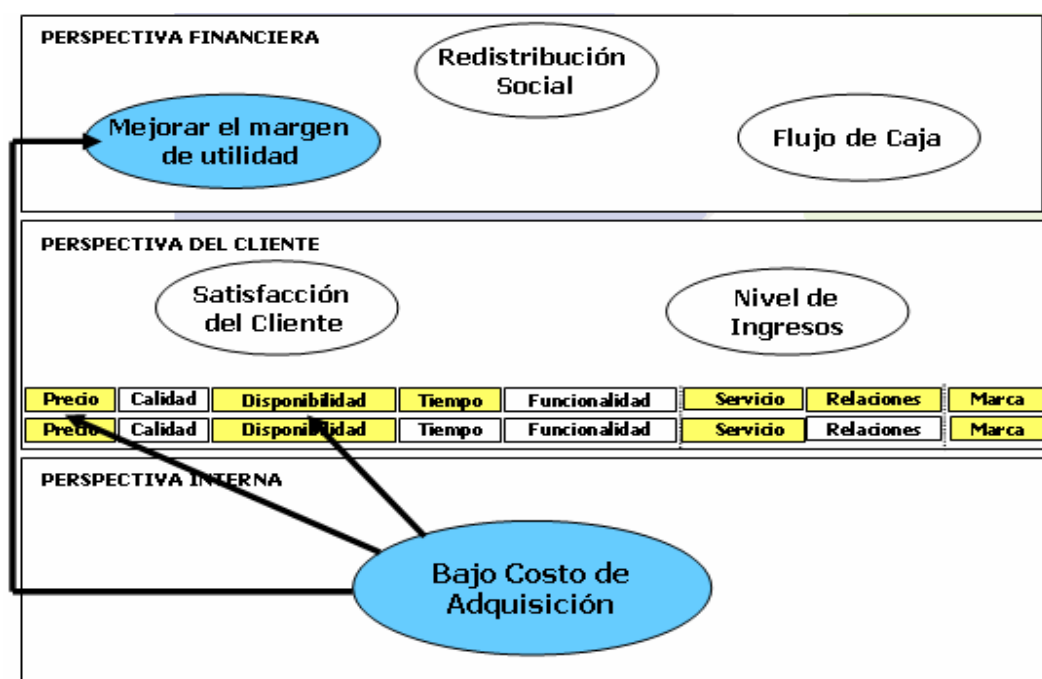
Indicador 2:	Costo por devoluciones.
Meta a 31 de Dic 2008:	0.05%
Reto de la Medida:	Disminución.
Periodicidad:	Trimestral
Naturaleza:	Porcentaje.

Formula del Indicador:	$\frac{\text{Valor de devoluciones}}{\text{total Compras}} \times 100.$
------------------------	---

Indicador 3:	Rotación de Cuentas por pagar.
Meta a 31 de Dic 2008:	70 días.

Reto de la Medida: Disminución.
 Periodicidad: Trimestral
 Naturaleza: Numérico.
 Formula del Indicador: Promedio de cuentas por pagar / costo de ventas) x numero de días

Figura 11. ESTRUCTURA DEL ÉNFASIS ESTRATÉGICO BAJO COSTO DE ADQUISICIÓN



Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

B. Énfasis estratégico: Administración Eficiente del Inventario

Macro proceso al que pertenece: Gestión de Recursos y Compras.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Administración del Inventario.

Objetivo: Optimizar la administración del inventario propendiendo por la disponibilidad de todos los medicamentos, mejoramiento en el tiempo de respuesta y logro de la utilidad proyectada

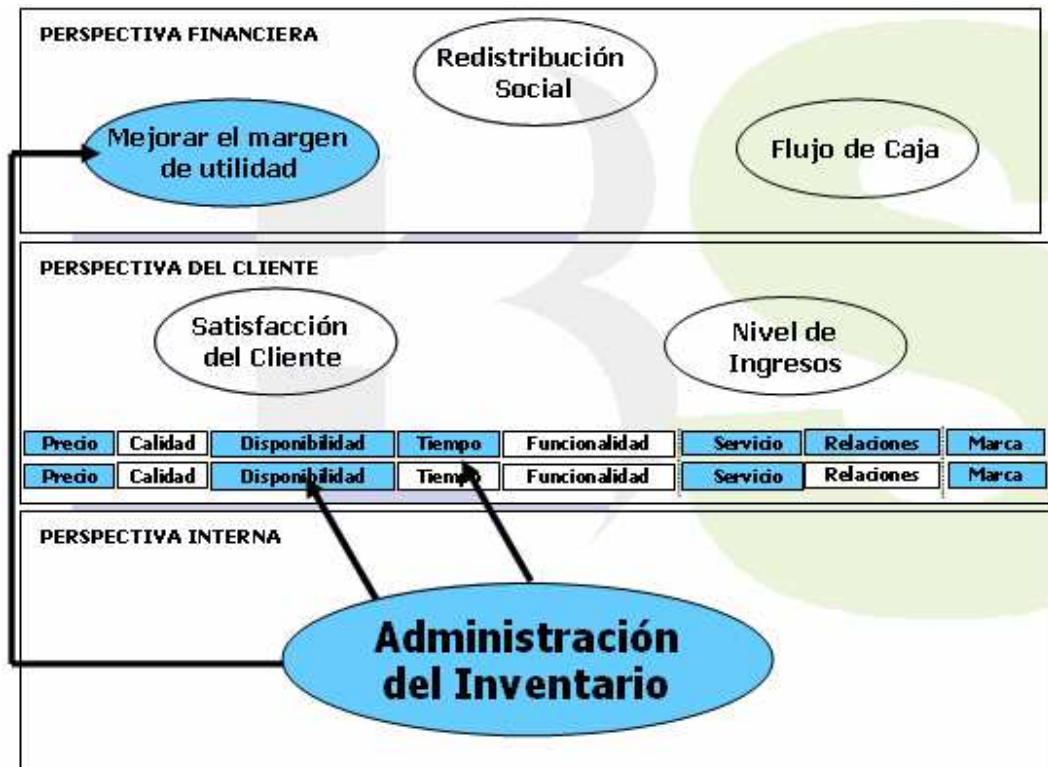
El Proceso estratégico de Administración eficiente del inventario busca aportar al planteamiento estratégico apoyados en base a los atributos de valor como lo es la Disponibilidad y Tiempo.

La familia estratégica o cargos que intervienen directamente en el desarrollo del proceso estratégico son: JEFE DE MOSTRADOR, JEFE DE BODEGA, SUPERVISOR DE INVENTARIOS, REGENTE DEL DEPÓSITO, AUXILIARES DE BODEGA, ADMINISTRADOR REGIONAL VALLE

Indicadores:

Indicador 1:	Índice de Rotación.
Meta a 31 de Dic 2008:	11 Veces
Reto de la Medida:	Aumento
Periodicidad:	Trimestral
Naturaleza:	Porcentaje.
Formula del Indicador:	$\frac{\text{Inventario inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario final}}{\text{Costo promedio}}$
Indicador 2	Costo por devoluciones y pérdidas.
Meta a 31 de Dic 2008:	0.05%
Reto de la Medida:	disminución
Periodicidad:	Trimestral
Naturaleza:	Porcentaje.
Formula del Indicador:	$\frac{\text{Valor de devoluciones y perdidas}}{\text{total del inventario}} \times 100$

Figura 12. ESTRUCTURA DEL ÉNFASIS ESTRATÉGICO
ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO



Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

C. Énfasis estratégico: Manejo del Riesgo Operativo y Financiero.

Macro proceso al que pertenece: Gestión de Recursos y Compras.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Recaudos.

Objetivo: Minimizar el Riesgo financiero, garantizando recursos para el correcto desarrollo del negocio a través de un proceso de recaudos eficiente.

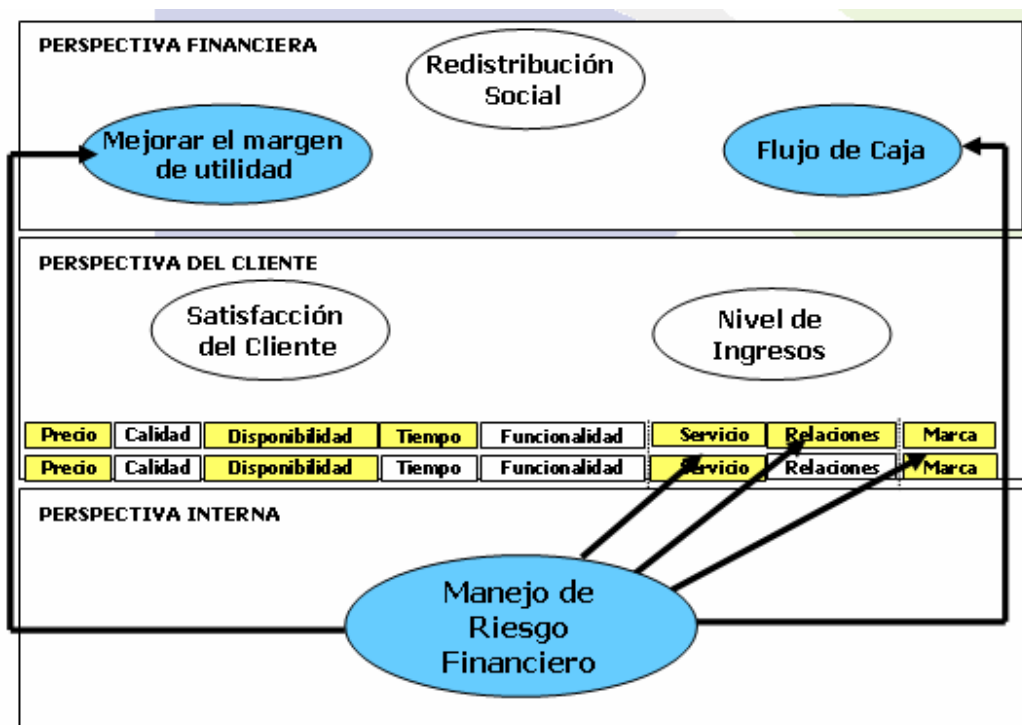
El Proceso estratégico de Manejo del riesgo financiero busca aportar al planteamiento estratégico apoyados en base a los atributos de valor como lo es el Servicio, Las Relaciones y la Marca.

La familia estratégica o cargos que intervienen directamente en el desarrollo del proceso estratégico son JEFE DE MOSTRADOR, JEFE DE BODEGA, SUPERVISOR DE INVENTARIOS, REGENTE DEL DEPÓSITO, AUXILIARES DE BODEGA, ADMINISTRADOR REGIONAL VALLE

Indicadores:

Indicador 1: Índice de Rotación de Cuentas por cobrar
 Meta a 31 de Dic 2008: 65 días
 Reto de la Medida: Disminución
 Periodicidad: Trimestral
 Naturaleza: Numérica.
 Formula del Indicador: $\text{Promedio de cuentas por cobrar} \times \text{Numero de días/ingresos.}$

Figura 13. ESTRUCTURA DEL ÉNFASIS ESTRATÉGICO MANEJO DEL RIESGO FINANCIERO



Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

D. Énfasis estratégico: Entrega Oportuna.

Macro proceso al que pertenece: Distribución, Ventas y Dispensación.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Distribución, Ventas y Dispensación.

Objetivo: Garantizar la entrega oportuna de medicamentos, mejorando los tiempos de respuesta en el despacho y dispensación de los productos a los clientes.

El Proceso estratégico de Entrega oportuna busca aportar al planteamiento estratégico apoyado en base a los atributos de valor como lo es la Disponibilidad, el Tiempo y el Servicio.

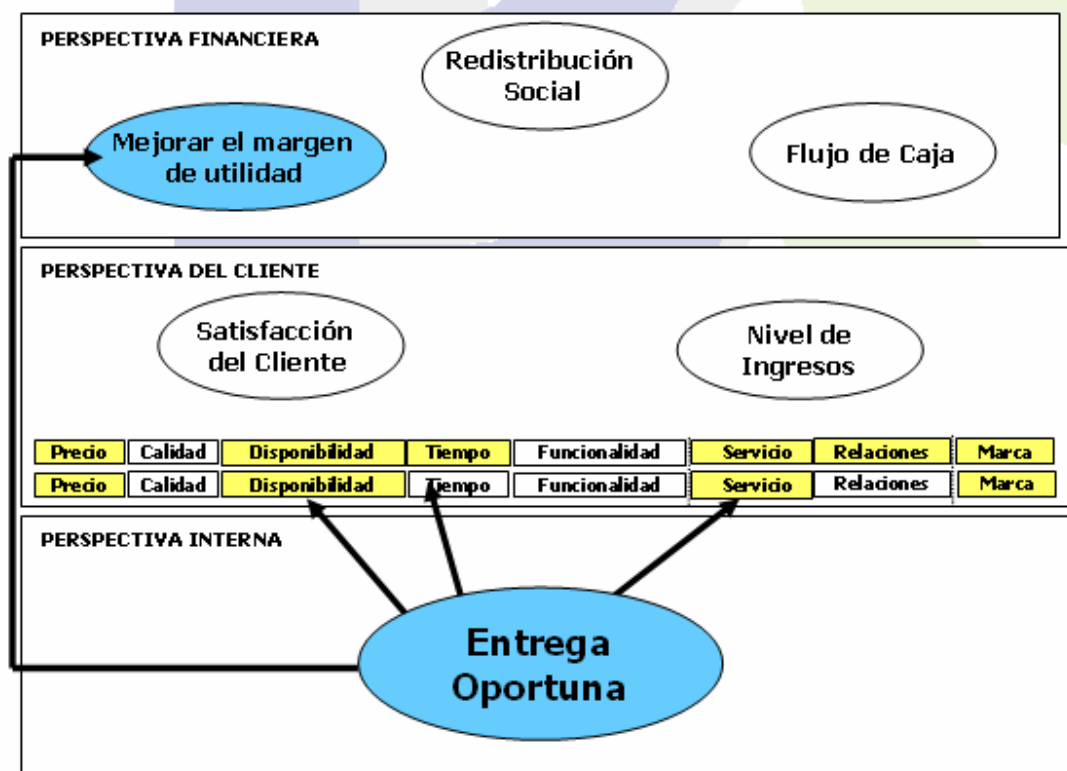
La familia estratégica o cargos que intervienen directamente en el desarrollo del proceso estratégico son JEFE DE BODEGA, REGENTE DEPOSITO, AUXILIARES DE BODEGA, DIRECTOR GENERAL SF, ADMINISTRADOR REGIONAL VALLE

Indicadores:

Indicador 1:	Tiempo de Respuesta
Meta a 31 de Dic 2008:	20%
Reto de la Medida:	Aumento
Periodicidad:	Trimestral
Naturaleza:	porcentaje.
Formula del Indicador:	$\frac{\text{Tiempo ideal del proceso}}{\text{Tiempo efectivo del proceso}} \times 100$.

Indicador 2:	Nivel de Cumplimiento
Meta a 31 de Dic 2008:	En Ventas y dispensación 93% En distribución 97%
Reto de la Medida:	Aumento
Periodicidad:	Trimestral
Naturaleza:	porcentaje.
Formula del Indicador:	$\frac{\text{Numero de formulas entregadas Completas}}{\text{Numero formulas requerida}}$

Figura 14. ESTRUCTURA DEL ÉNFASIS ESTRATÉGICO ENTREGA OPORTUNA



Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

E. Énfasis estratégico: Manejo de la Marca

Macro proceso al que pertenece: Mercadeo.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Mercadeo.

Objetivo: Posicionar a Cooemssanar S.F. como una organización de servicios farmacéuticos.

.

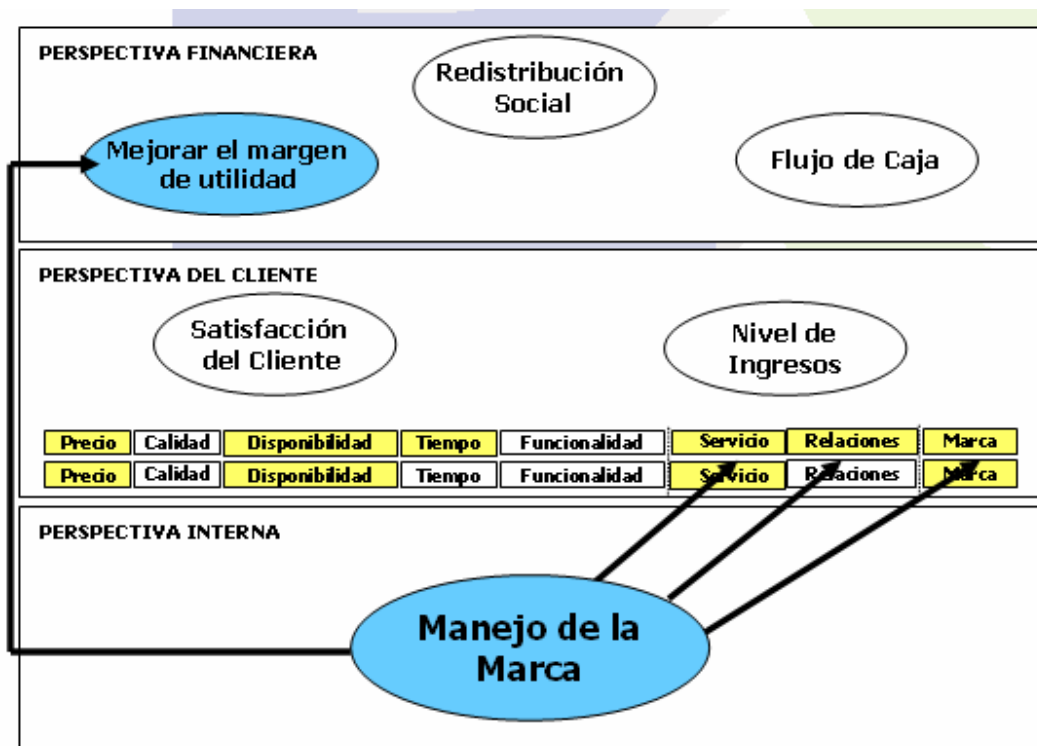
El Proceso estratégico de Manejo de la Marca busca aportar al planteamiento estratégico apoyado en base a los atributos de valor como lo es el Servicio y la Marca.

La familia estratégica o cargos que intervienen directamente en el desarrollo del proceso estratégico son: DIRECTOR GENERAL SF, ADMINISTRADOR REGIONAL VALLE, GERENTE DE DESARROLLO COMUNITARIO Y EMPRESARIAL, JEFE DE DCE

Indicadores:

Indicador 1: Nivel de Reconocimiento
 Meta a 31 de Dic 2008: Ser reconocida
 Reto de la Medida: Aumento
 Periodicidad: Trimestral
 Naturaleza: posición.
 Formula del Indicador: Estudio de Reconocimiento empresarial.

Figura 15. ESTRUCTURA DEL ÉNFASIS ESTRATÉGICO MANEJO DE LA MARCA



Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

F. Énfasis estratégico: Establecer Nuevos Puntos de Venta.

Macro proceso al que pertenece: Mercadeo.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Mercadeo

Objetivo: Ampliar los puntos de venta y distribución para garantizar una mayor disponibilidad del servicio y el incremento de los ingresos.

.

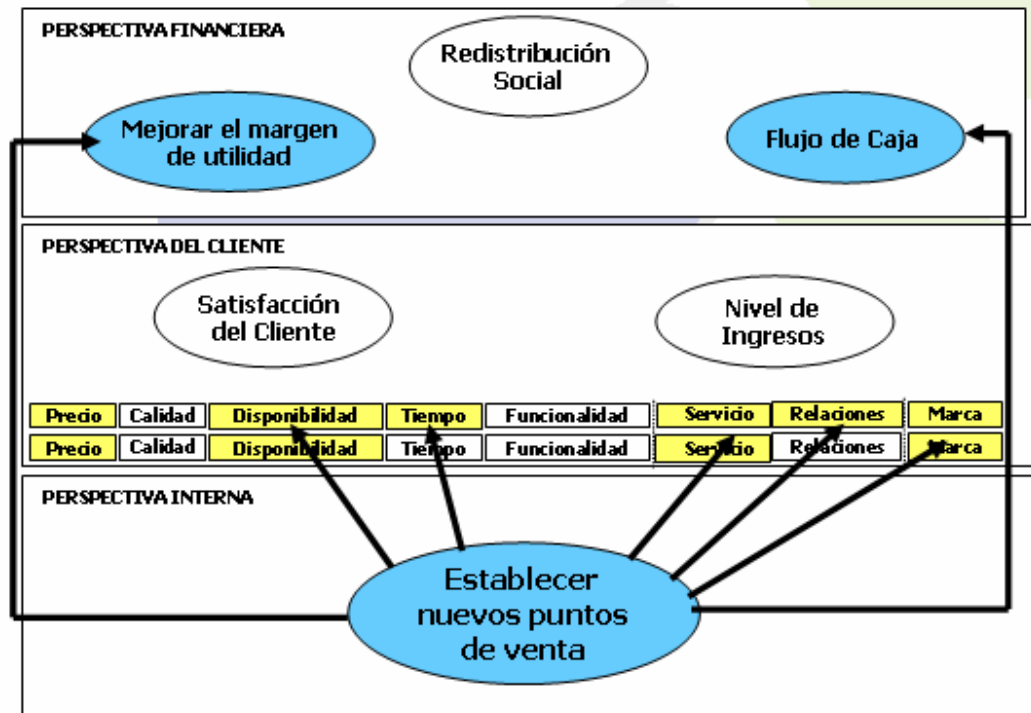
El Proceso estratégico de Establecer Nuevos Puntos de Venta busca aportar al planteamiento estratégico apoyado en base a los atributos de valor como lo es la disponibilidad, el tiempo, las relaciones el Servicio y la Marca.

La familia estratégica o cargos que intervienen directamente en el desarrollo del proceso estratégico son: DIRECTOR GENERAL SF, ADMINISTRADOR REGIONAL VALLE, GERENTE DE DCE.

Indicadores:

Indicador 1:	Nuevos puntos de Venta
Meta a 31 de Dic 2008:	2 nuevos puntos.
Reto de la Medida:	Aumento
Periodicidad:	Anual
Naturaleza:	Numérico.
Formula del Indicador:	Puntos establecidos.

Figura 16. ESTRUCTURA DEL ÉNFASIS ESTRATÉGICO APERTURA DE NUEVOS PUNTOS DE ATENCIÓN.



Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

G. Énfasis estratégico: Ampliar gama de productos

Macro proceso al que pertenece: Mercadeo.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Mercadeo.

Objetivo: Ampliar la amplitud y profundidad con el fin de garantizar disponibilidad, disminución en los tiempos de respuesta y un servicio excelente que facilite adquirir nuevos clientes..

.

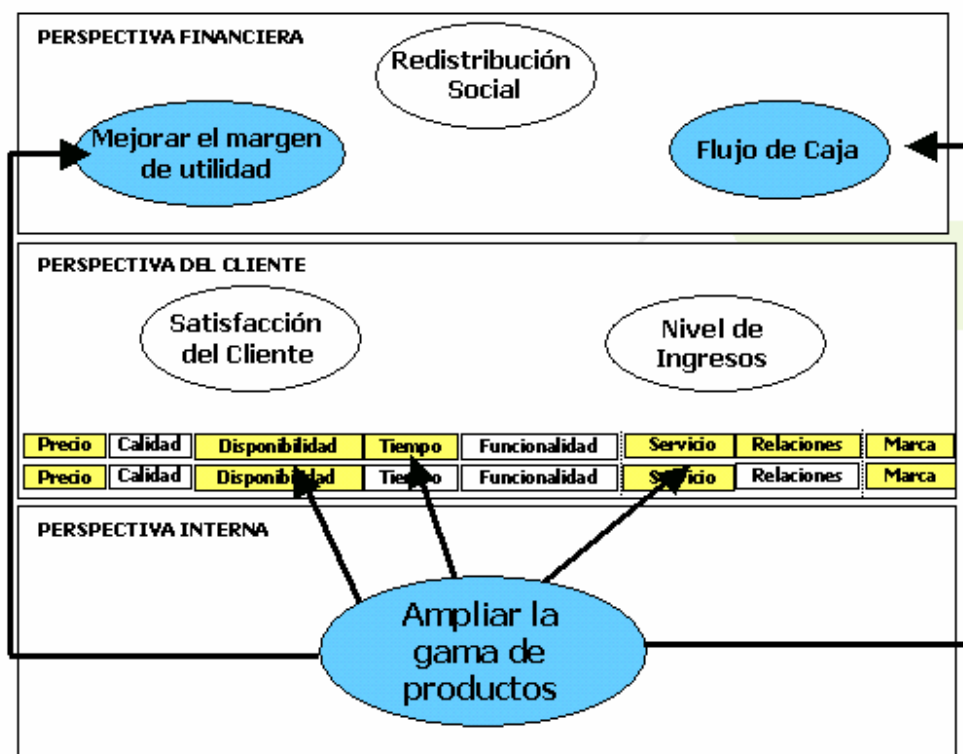
El Proceso estratégico de Establecer Nuevos Puntos de Venta busca aportar al planteamiento estratégico apoyado en base a los atributos de valor como lo es la disponibilidad, el tiempo y el Servicio.

La familia estratégica o cargos que intervienen directamente en el desarrollo del proceso estratégico son DIRECTOR GENERAL SF, ADMINISTRADOR REGIONAL VALLE, JEFE DE BODEGA, REGENTES DE FARMACIA, SUPERVISOR DE INVENTARIOS, GERENTE DE DCE.

Indicadores:

Indicador 1: Amplitud de Líneas
 Meta a 31 de Dic 2008: 1 Línea Nueva.
 Reto de la Medida: Aumento
 Periodicidad: Anual
 Naturaleza: Numérico.
 Formula del Indicador: Líneas Finales – Líneas
 iniciales.

Figura 17. ESTRUCTURA DEL ÉNFASIS ESTRATÉGICO AMPLIAR LA GAMA DE PRODUCTOS



Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

H. Énfasis estratégico: Servicio

Macro proceso al que pertenece: Servicio.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Servicio.

Objetivo: Ofrecer un servicio diferencial a los asociados de emssanar para contribuir con la misión social de la organización.

El Proceso estratégico de Establecer Nuevos Puntos de Venta busca aportar al planteamiento estratégico apoyado en base a los atributos de valor como lo es el Precio y el Servicio.

La familia estratégica o cargos que intervienen directamente en el desarrollo del proceso estratégico son JEFES DE MOSTRADOR, AUXILIARES DE MOSTRADOR, DIRECTOR GENERAL SF , ADMINISTRADOR REGIONAL VALLE

Indicadores:

Indicador 1: Servicio Premium a los Asociados

Meta a 31 de Dic 2008: \$10.000.000.

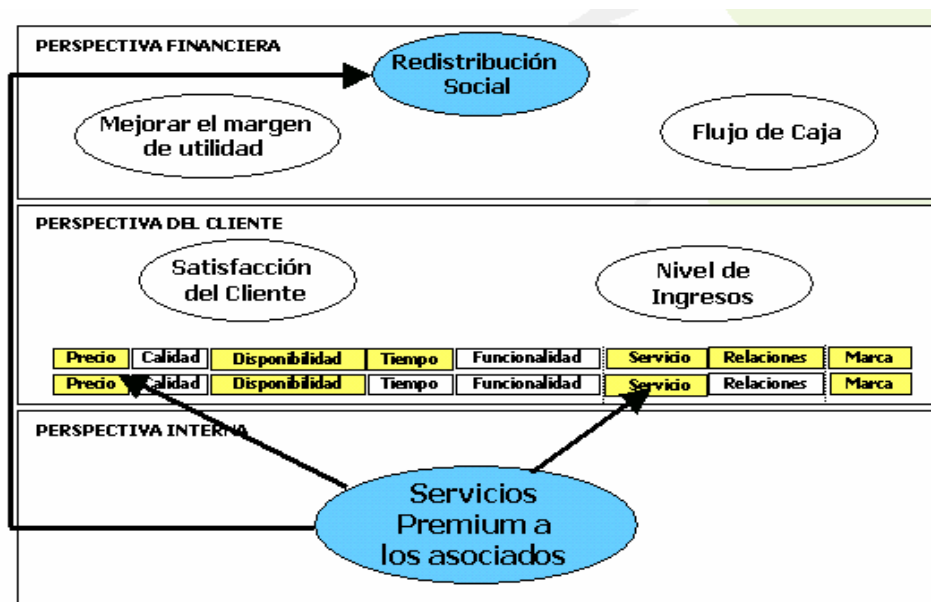
Reto de la Medida: Aumento

Periodicidad: Anual

Naturaleza: Numérico.

Formula del Indicador: Valor en los descuentos concedidos a los asociados.

Figura 18. ESTRUCTURA DEL ÉNFASIS ESTRATÉGICO SERVICIO PREMIUN A LOS ASOCIADOS



Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

7.3.4 Definir la estrategia de los activos intangibles: después de definir los puntos en que la organización ha de ser excelente en la perspectiva Financiera, del Cliente e Interna, se procede a diseñar la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de Cooemssanar S.F.

Definir los activos intangibles de la organización que son claves para lograr que la estrategia de la organización se desarrolle y funcione, para esto es importante recordar la estructura que plantea el mapa de procesos de la organización, los procesos de apoyo brindan el soporte para lograr tener las capacidades necesarias de los colaboradores y suplir las expectativas de estos dentro del Capital de la Humano de la Organización este apoyo lo brinda el macro proceso Gestión del Talento Humano.

En segundo lugar es importante que Cooemssanar S.F cuente con la infraestructura tecnológica necesaria para el manejo y logro de la estrategia, por que es muy importante disponer de una información excelente sobre clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias Financieras de sus Decisiones dentro del Capital de la Información este apoyo lo brinda el macro proceso Gestión Tecnológica.

- Capital Humano: para la identificación de las necesidades que presentan los diferentes colaboradores de la organización se realizo un diagnostico para conocer el grado de capacitación que presenta cada colaborador y sus necesidades de conocimiento y habilidades para contribuir al buen desempeño de las labores encomendadas en el trabajo de día a día y en el logro de la estrategia, también se realizo un estudio de satisfacción para conocer cuales son los factores que mas influyen en el bienestar del personal y que motiva a su productividad de esta manera se realizo un plan de capacitaciones dirigida a las necesidades primordiales de cada individuo y se diseño un plan de compensaciones para incentivar al buen desempeño de cada colaborador, de esta manera dentro del capital humano de la organización se definen en tres dimensiones muy importantes:
- La Satisfacción del Cliente Interno: en la cual se mide como se siente el empleado con su trabajo y su entorno, aspecto que es muy importante por que la satisfacción es un factor que incide directamente el la productividad. Como medir la satisfacción:

Macro proceso al que pertenece: Gestión del Talento Humano.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Desarrollo del talento Humano.

Indicador :	Nivel de satisfacción
Meta a 31 de Dic 2008:	80%
Reto de la Medida:	Aumento
Periodicidad:	Anual
Naturaleza:	Índice Porcentual.
Formula del Indicador:	Estudio de Satisfacción.

- Formar y desarrollar el Talento Humano: en este aspecto se mide el nivel de capacitación necesaria que se le brinda a los colaboradores para que logren un alto desempeño. Como Medir esta dimensión:

Macro proceso al que pertenece: Gestión del Talento Humano.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Desarrollo del talento Humano.

Indicador :	Plan anual de capacitaciones
Meta a 31 de Dic 2008:	80%
Reto de la Medida:	Aumento
Periodicidad:	Anual
Naturaleza:	Porcentaje.
Formula del Indicador:	No. Trabajadores capacitados/No. Trabajadores identificados

- La Productividad del Empleado: en este aspecto se pretende medir la creación de Valor por cada uno de los colaboradores con respecto a los márgenes de utilidad de la organización.

Macro proceso al que pertenece: Gestión del Talento Humano.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Desarrollo del talento Humano.

Indicador :	Nivel de Productividad
Meta a 31 de Dic 2008:	80%
Reto de la Medida:	Aumento
Periodicidad:	Anual
Naturaleza:	Porcentaje
Formula del Indicador:	Estudio de Satisfacción.

- Capital de la Información: Dentro de las necesidades de la organización con respecto al capital de información, se realizo un diagnostico previo para cada uno de los énfasis estratégicos y se establecieron que las necesidades mas importantes hacen énfasis en la optimización de los sistemas de información con los que cuenta en este momento la organización, ya que se requiere información eficiente, depurada y confiable, en segundo lugar se estableció que es muy importante realizar una actualización de infraestructura tecnológica por la exigencia que conlleva el funcionamiento de los sistemas de información y en ultimo lugar es primordial contar con las medidas de seguridad necesarias para proteger la información y la integridad de la infraestructura tecnológica, dentro de la Capital de la información es muy importante medir los aspectos que tienen que ver con las necesidades de la organización y de sus colaboradores para el desempeño laboral y organizacional, de esta manera se definieron tres aspecto claves en este capital:

- Optimización del sistema de Información: la organización debe contar con sistemas de Información acorde a las necesidades de la organización, que brinden información oportuna, segura y con calidad, de esta manera se pretende medir el desempeño que brindan los sistemas de información a través de:

Macro proceso al que pertenece: Gestión Tecnológica.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Gestión Tecnológica

Indicador :	Nivel de Automatización
Meta a 31 de Dic 2008:	90%
Reto de la Medida:	Aumento

Periodicidad: Trimestral
Naturaleza: Porcentaje
Formula del Indicador: $\text{No. de procedimientos automatizados} / \text{Total procedimientos programados con insumos entregados}$.

- Optimización de la Infraestructura Tecnológica: la organización debe contar con el soporte tecnológico necesario y acorde a los requerimientos de la organización el cual será la plataforma que moviliza el desarrollo de la estrategia, este aspecto es posible medirlo a través de:

Macro proceso al que pertenece: Gestión Tecnológica.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Gestión Tecnológica

Indicador : Nivel de soporte Tecnológico
Meta a 31 de Dic 2008: 90%
Reto de la Medida: Aumento
Periodicidad: Trimestral
Naturaleza: Porcentaje
Formula del Indicador: $\text{No. de Recursos tecnológicos Atendidos} / \text{No. de recursos tecnológicos Programados}$.

- Seguridad y Riesgo: es muy importante contar con los mas adecuados mecanismos de seguridad preventiva, los cuales brinden a la organización la tranquilidad con respecto al manejo de información y de la seguridad con respecto al funcionamiento de la plataforma tecnológica, debido a que es importante controlar y prever los eventuales sucesos con respecto a daños en la infraestructura o anomalías en la vulnerabilidad de los sistemas de información, este aspecto es posible medirlo a través de:

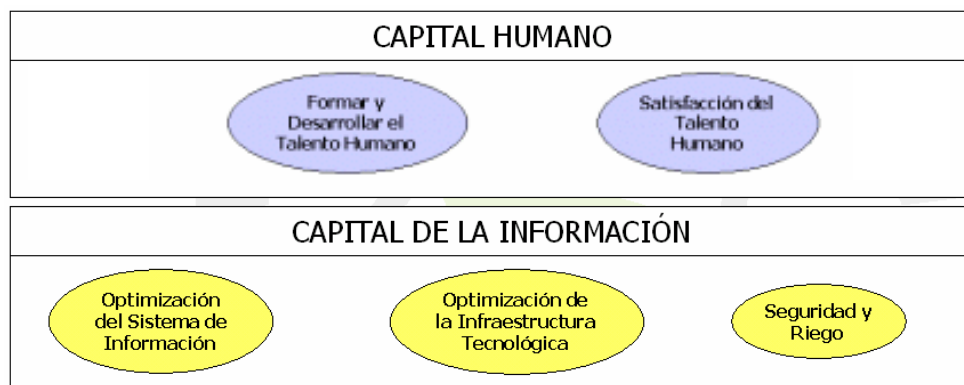
Macro proceso al que pertenece: Gestión Tecnológica.

Procedimiento del macro proceso al que esta midiendo: Gestión Tecnológica

Indicador : Tiempo Fuera de Servicio
Meta a 31 de Dic 2008: 30 horas

Reto de la Medida: Aumento
 Periodicidad: Trimestral
 Naturaleza: Tiempo
 Formula del Indicador: No de Horas Fuera de Servicio.

Figura 19. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA LOS ACTIVOS INTANGIBLES



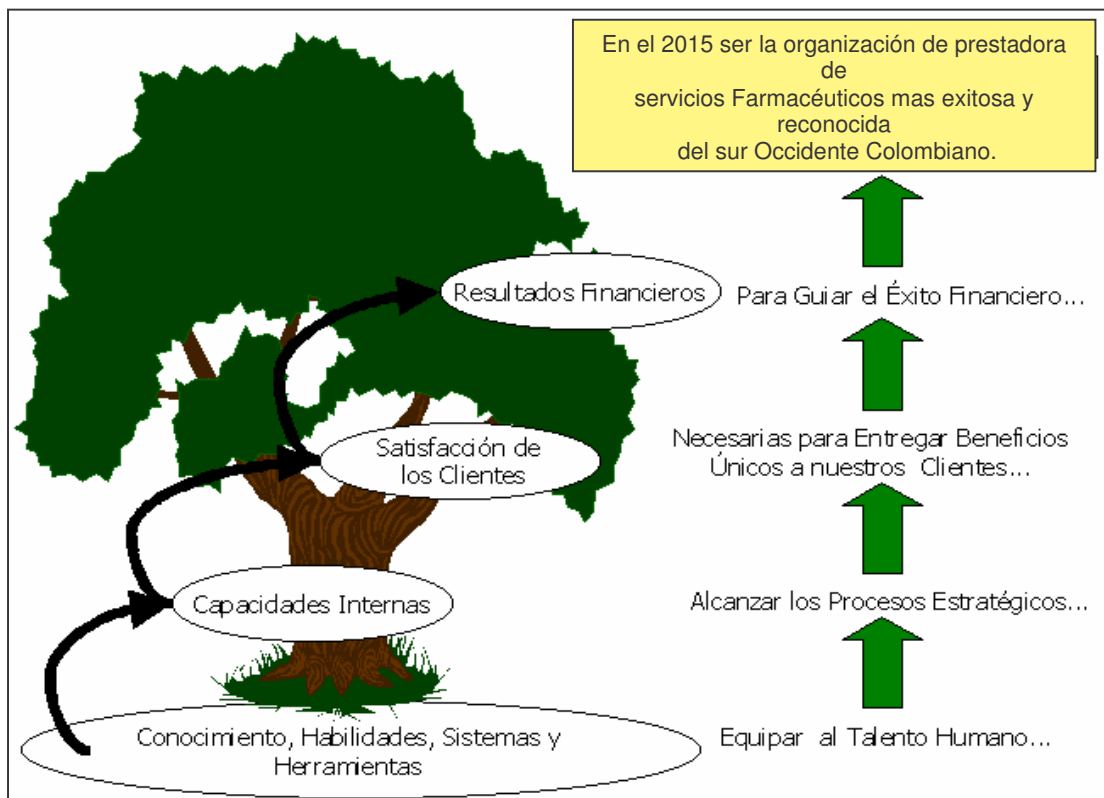
Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

7.3.5 Definir el Mapa Estratégico: a continuación se Representa en forma gráfica el conjunto de las perspectivas y de los objetivos estratégicos, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial y las relaciones causa - efecto entre objetivos.

El Balanced Scorecard cuenta la historia de la estrategia de la organización a través de la relación existente de todos los objetivos e indicadores del modelo, encadenando y relacionando todas las metas e iniciativas de la empresa con la estrategia de negocio.

Con el mapa se describe la visión y estrategias de la organización a través de objetivos distribuidos en las cuatro perspectivas que el modelo propone. El mapa permite establecer un marco de guía para identificar metas, indicadores e iniciativas, focalizando y organizando todas las actividades de la empresa en pos de la estrategia.

Figura 20. ESQUEMA DE LA CONFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

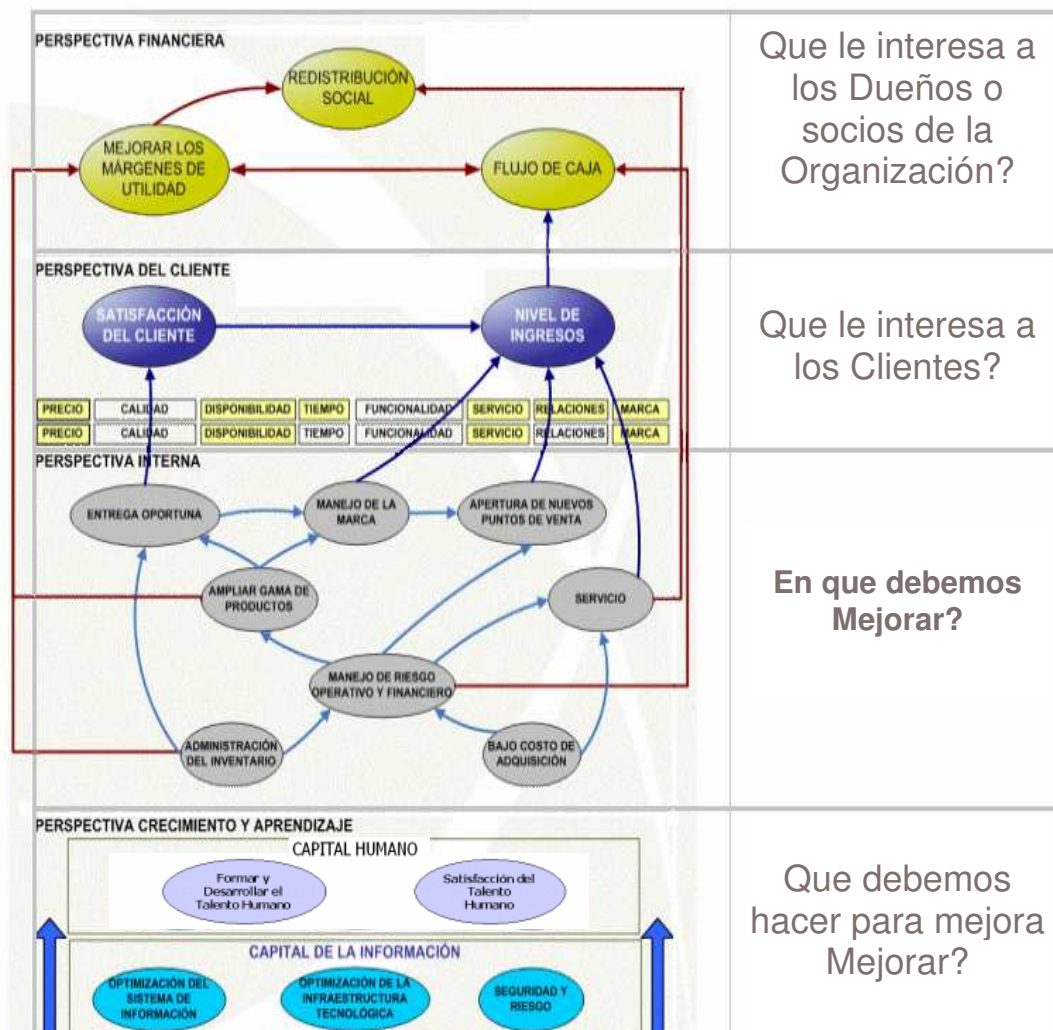


Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

De esta manera se presenta gráficamente las dos perspectivas ponentes, que en este caso es la perspectiva de crecimiento y aprendizaje en donde se identifican el conocimiento, habilidades, sistemas y herramientas que son necesarias para el desarrollo y desempeño del talento humano y en segundo lugar esta la perspectiva Interna en la cual se identifican las capacidades internas en las cuales se debe ser excelente, perspectivas que contribuyen a logro de objetivos estratégicos de dos perspectivas de resultado en las cuales se refleja el resultado de la estrategia que en este caso es la perspectiva de Cliente y la perspectiva financiera, lo cual apunta a lograr la Visión de la organización.

A continuación se propone el Siguiete esquema:

Figura 21. MAPA ESTRATÉGICO DE COOEMSSANAR S.F. 2008



Que le interesa a los Dueños o socios de la Organización?

Que le interesa a los Clientes?

En que debemos Mejorar?

Que debemos hacer para mejora Mejorar?

Fuente: Resumen alusivo a la Investigación

7.3.6 Descripción de la estrategia: En la estrategia definida para Cooemssanar S.F. existe la perspectiva de crecimiento y aprendizaje en la cual respondemos a Que debemos Aprender para mejorar? De esta manera se responde que a través del fortalecimiento con respecto al Capital Humano, el cual debe estar totalmente capacitado para favorecer su desempeño y otorgarle beneficios e incentivos para lograr un alto grado de satisfacción el cual permitirá obtener una mejora en cuanto al desempeño organizacional, de la misma manera se debe fortalecer la infraestructura tecnológica de la organización y los sistemas de información con los mecanismos de seguridad mas adecuados para obtener un alto impacto en el desempeño interno de la organización, estas

dos dimensiones favorecerán a todos los énfasis estratégicos que se establecieron en la estrategia.

Dentro de la perspectiva Interna se resuelve el interrogante ¿en que debemos mejorar? De esta manera se resuelven los énfasis estratégicos en los que la organización debe ser excelente para darle respuesta a los intereses de los Clientes Externos y a los Intereses de los Socios o dueños de la Organización así:

Si en Cooemssanar S.F. se logra contar con un Bajo costo de Adquisición se lograr realizar un optimo manejo del riesgo operativo y financiero e impactara directamente con el buen servicio que debe prestar la organización hacia los clientes, por otra parte si se cuenta con una buena administración del Inventario también se lograra impactar en el buen manejo del riesgo operativo y financiero además con una buena administración del inventario se lograra realizar una entrega oportuna y contribuye directamente en la maximización de los márgenes de utilidad, de esta manera si se logra un buen Manejo del riesgo operativo y financiero se podrá ampliar la gama de productos y realizar la apertura de nuevos puntos de Venta Impactando directamente en el mejoramiento del servicio.

Si se logra ampliar la gama de productos se logra impactar directamente en el manejo de la marca y también es un factor importante para que se logre la Entrega oportuna, además con la ampliación de gama de productos se contribuye en la maximización de los márgenes de utilidad, por otra parte si se cuenta con la prestación de un buen servicio incide en el mejoramiento del nivel de ingresos de la organización y logrando alcanzar el flujo de caja necesario que se busca para operar.

Si la organización logra mejorar y ser excelente con respecto a la entrega oportuna se lograr realizar un optimo manejo de la marca y los mas importante se incide directamente en la maximización de la satisfacción del cliente de esta manera si la organización logra realizar un buen manejo de la marca posibilita a que se pueda realizar la apertura de nuevos puntos de venta y además contribuye en el mejoramiento en el nivel de los ingresos.

De esta manera en el momento que se logre la apertura de nuevos de Nuevos Puntos de venta se lograr directamente el mejoramiento del nivel de ingresos.

Al lograr la maximización de la satisfacción de los clientes impactara directamente en el mejoramiento del nivel de los ingresos y si contamos con mejores ingresos se lograr contar con un Flujo de Caja optimo para la operación de la empresa, el cual también permitirá lograr la maximización de los Márgenes de Utilidad y con ello se realizara la Redistribución social que va dirigida a todos los asociados de Coemssanar S.F. y que depende de que esta estrategia se ejecute correctamente.

.8. CRONOGRAMA DE TRABAJO

FASES	Número de Semanas																																			
	1				2				3				4				5				6				7				8				9			
	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	
Formulación del proyecto																																				
Recolección de información primaria																																				
Recolección de información secundaria																																				
Análisis de la información																																				
Diseño mediante el BSC																																				
estratégica																																				
Revisión																																				
Informe																																				

9. CONCLUSIONES

- El BALANCED SCORECARD es una herramienta de alineación estratégica que es aplicada por organizaciones de cultura empresarial avanzada por los que es poco probable que las empresas que decidan desarrollarlo no posean una conciencia de Gestión de Calidad contemporánea.
- Pueden existir organizaciones con Sistemas de Gestión de Calidad implementados y no aplicar las técnicas del BALANCED SCORECARD, pero es poco probable ver lo contrario.
- La ISO 9000 del 2000 es un complemento muy importante para la aplicación del BALANCED SCORECARD y aprovechar la conjugación de ambos es una oportunidad que sólo poseen las empresas privilegiadas por su avanzada cultura.
- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización, además ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del balanced scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia y le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BALANCED SCORECARD extrae lo esencial.
- Si bien es cierto que han existido, existen y conviven muy diferentes enfoques y sistemas gerenciales que intenten relacionar el planteamiento estratégico con el continuo seguimiento y regulación de la estrategia y la gestión para hacer viable el logro de la visión, los objetivos y las metas, dentro de un determinado contexto de valores, el Balanced Scorecard incentiva a sintetizar lo más relevante de estos enfoques y sistemas y de otros complementarios.

10. RECOMENDACIONES

- Es Muy Importante tener en Claro que el Balanced Scorecard no es una simple Herramienta de medición, es una herramienta que permite implementar la estrategia y contribuir con la gestión y control de la estrategia.
- El Balanced Scorecard es una herramienta aplicable a empresas de todos los tamaños. Lo primero que se debe tener en cuenta es la definición de una estrategia que tenga en cuenta lo que esperan los accionistas, la perspectiva del cliente, la relación que se quiere lograr con él a largo plazo y la mejora de procesos críticos en las compañías.
- Para Implementar el Balanced Scorecard se necesita conformar dos equipos de personas, uno es el núcleo de altos directivos para que describan lo que se espera con el proceso y diseñen la estrategia para llevarlo a cabo. También tienen la responsabilidad de ayudar a seleccionar los indicadores que se quieren medir. Un segundo equipo es el de apoyo, encargado de facilitar todos los recursos para implementar el cuadro de mando integral, mantenerlo actualizado y redactar los informes mensuales para comunicar los resultados relevantes a toda la organización. Este grupo también es responsable de cuadrar la agenda para las reuniones de comité de dirección en el cual se evaluará el avance de la estrategia.
- Para lograr los resultados financieros esperados y tener éxito con los clientes hay que evaluar, primero que todo, qué necesitan los trabajadores para sentirse motivados y comprometerse con el proceso. Después de esto hay que hacer un seguimiento permanente y alertar a los directivos en el momento que se presente desviaciones en los propósitos o metas que se trazo la organización.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.. 800 p.

BUSINESS REVIEW, Harvard, Estrategias de Crecimiento, primera edición. Ediciones Deusto, S.A. 2004. 358 p.

_____, Harvard, Nuevas Tendencias de Marketing. Editorial Deusto S.A., 2004. 324 p.

ENCICLOPEDIA ALFABÉTICA UNIVERSAL. Editorial sol90, 2002. 3200 p.
GRAN ENCICLOPEDIA ESPASA, Esparsa Calpe S.A., 2005, 2500 p.

REVISTA PODER, edición No.10 del 22 de Julio de 2006. 120 p.

STEPHEN Tanny y otros, Como Ganar el Juego de las Utilidades. Edición norma, 2005. 276 p.

PORTER, Michael, Estrategia Competitiva tomo dos. Editorial CECSA. México 1985. 414 p.

SERNA, Humberto. Planeación Estratégica. Edición Octava. 2001, 265 p.

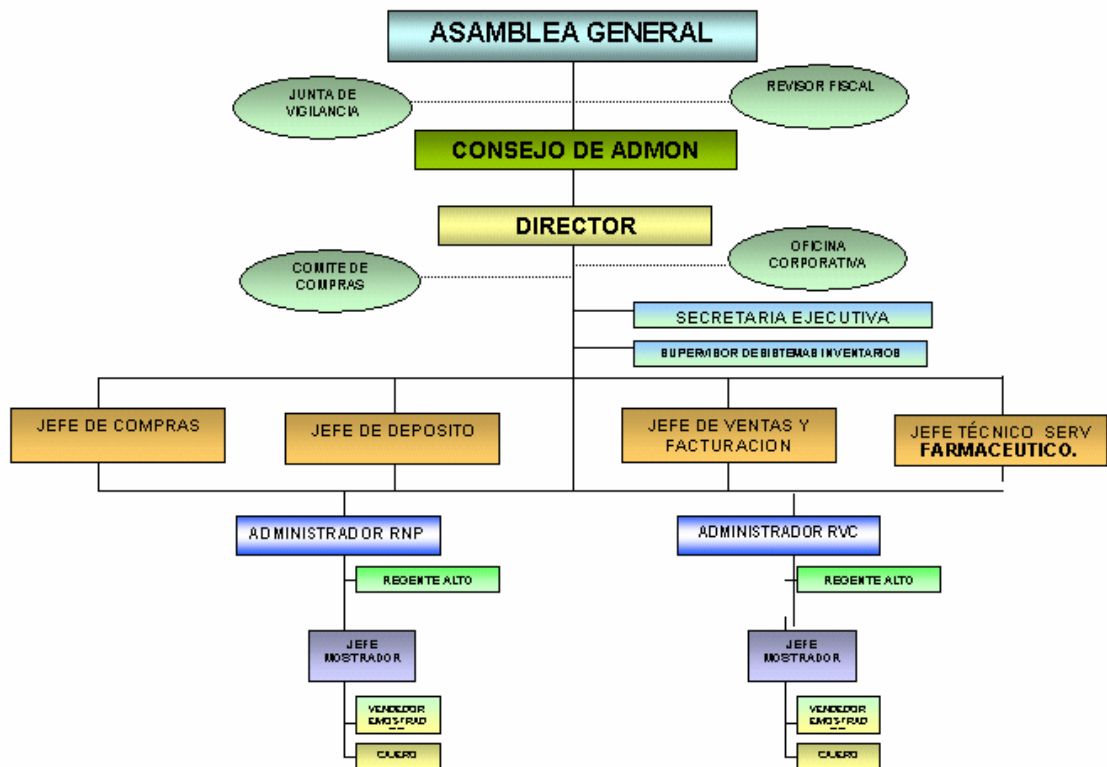
<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/15.htm>.

<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/bscjaguer.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml>.

ANEXOS

Anexo A .Estructura orgánica de la cooperativa de servicios farmacéuticos de
Emssanar Cooemssanar s.f.



Fuente: Archivo de información Emssanar E.S.S.

Anexo B. Normatividad para la prestación de servicios farmacéuticos.

Las droguerías para su legal funcionamiento deben cumplir con estos requisitos fundamentales:

Poseer un Director Técnico que bien puede ser un Expendedor de Drogas, un Regente de Farmacia o un Químico Farmacéutico, un Director de Droguería o un Licenciado en Farmacia; las farmacias únicamente el químico farmacéutico. La persona responsable de la Inyectología debe estar capacitada con un curso realizado sobre las técnicas para inyectar y las pautas de bioseguridad.

Las droguerías deben manejar los medicamentos en forma adecuada, refrigerados en caso de ser vacunas y productos biológicos o bajo llave cuando se trata de medicamentos de control especial, cuyo despacho se debe efectuar contra la presentación de la respectiva fórmula médica la cual debe ser retenida. Los antibióticos sólo serán despachados contra fórmula médica

Todos los medicamentos deben poseer el respectivo Registro Sanitario, otorgado por el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

Para el correcto manejo de los inventarios de medicamentos, estos se deben rotar según la regla “LO PRIMERO QUE VENCE ES LO PRIMERO QUE SALE”.

Tener las debidas precauciones con el material de desecho que pueda resultar contaminante (jeringas, algodones, gasas etc.) y disponerlo en forma adecuada utilizando la ruta sanitaria establecida por ECOCAPITAL para su transporte final. Toda droguería y/o farmacia droguería debe presentar el PGRH o plan de gestión de residuos hospitalarios y afines.

REQUISITOS PARA INSTALACIÓN:

1. De conformidad con lo dispuesto por el Decreto 2200 de 2005, las droguerías y/o farmacias-droguerías nuevas o que se trasladen deben ubicarse a 75 metros de distancia de la droguería y/o farmacia más cercana que ya esté en legal funcionamiento.

2. El local que ocupen las droguerías y/o farmacias nuevas debe tener veinte (20) metros cuadrados de área y cumplir los requisitos locativos de que trata la Resolución 10911.

3. Solicitar la visita de inspección

Dispensación de medicamentos

Es la entrega de uno o más medicamentos y dispositivos médicos a un paciente y la información sobre su uso adecuado realizada por el Químico Farmacéutico y el Tecnólogo en Regencia de Farmacia. Cuando la dirección técnica de la droguería, o del establecimiento autorizado para la comercialización al detal de medicamentos, esté a cargo de personas que no ostenten título de Químico Farmacéutico o Tecnólogo en Regencia de Farmacia la información que debe ofrecer al paciente versará únicamente sobre los aspectos siguientes: condiciones de almacenamiento; forma de reconstitución de medicamentos cuya administración sea la vía oral; medición de la dosis; cuidados que se deben tener en la administración del medicamento; y, la importancia de la adherencia a la terapia.

Obligaciones del Dispensador

Son obligaciones del dispensador:

1. Verificar que la prescripción esté elaborada por el personal de salud competente y autorizado y que cumpla con las características y contenido de la prescripción, establecidos en el presente decreto.
2. Verificar que las preparaciones: magistrales, extemporáneas, estériles; nutrición parenteral; y, mezclas de medicamentos oncológicos, contengan en el rótulo o etiquetas la información sobre el paciente hospitalizado o ambulatorio, según el caso; de la preparación o de la mezcla; y, la firma del responsable.
3. Exigir la prescripción para aquellos medicamentos en los que aparezca en la etiqueta la leyenda "Venta Bajo Fórmula Médica".
4. No dispensar y consultar al prescriptor cuando identifique en una prescripción posibles errores, con el fin de no incurrir en falta contra la ética profesional.
5. Verificar y controlar que los medicamentos dispensados correspondan a los prescritos.
6. Informar al usuario sobre los aspectos indispensables que garanticen el efecto terapéutico y promuevan el uso adecuado de los medicamentos, tales como: condiciones de almacenamiento, cómo reconstituirlos, cómo medir la dosis, qué cuidados debe tener en la administración, interacciones con

alimentos y otros medicamentos, advertencias sobre efectos adversos, contraindicaciones y la importancia de la adherencia a la terapia. Cuando la dirección técnica de la Droguería, esté a cargo de persona que no ostente título de Químico Farmacéutico o Tecnólogo en Regencia de Farmacia la información que debe ofrecer al paciente está señalada en el artículo 3º del presente decreto.

7. Brindar a los usuarios pautas sobre el uso adecuado de los medicamentos de venta sin prescripción facultativa o de venta libre.
8. Recibir la capacitación ofrecida por las entidades oficiales o de otros actores del Sector Salud y/o capacitarse continuamente en los conocimientos teóricos y destrezas necesarias en el ejercicio del cargo u oficio, a fin de ir aumentando progresivamente las competencias laborales.

Asesoría y asistencia técnica

En desarrollo y cumplimiento de las visitas de inspección, vigilancia y control se dará, de manera permanente, asesoría al representante legal o a quien este encargado del establecimiento. Esta asesoría estará dirigida a capacitar, actualizar y orientar en el mejoramiento de la infraestructura física e instalaciones, manejo adecuado de medicamentos eliminación segura de residuos y programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Medidas De Seguridad

En caso de incurrir en alguna contravención a las normas que regulan su funcionamiento, por parte de los establecimientos farmacéuticos distribuidores, se podrán aplicar una o varias de las siguientes medidas de seguridad encaminadas a proteger la salud pública (Ley 9 de 1979 Artículo 576)

- a. Clausura temporal del establecimiento que podrá ser total o parcial;
- b. La suspensión parcial o total de trabajo o de servicios;
- c. El decomiso de objetos y productos;
- d. La destrucción o desnaturalización de artículos o productos si es el caso;
- e. La congelación o suspensión temporal de la venta o empleo de productos y objetos, mientras se toma una decisión definitiva al respecto.

Las medidas a que se refiere este artículo serán de inmediata ejecución, tendrán carácter preventivo y transitorio y se aplicarán sin perjuicio de las sanciones a que haya lugar.

Suspensión total o parcial de trabajos o servicios. Consiste en la orden del cese de actividades cuando con estas se estén violando las disposiciones sanitarias. La suspensión podrá ordenarse sobre todo o parte de los trabajos o servicios que se adelanten.

Decomiso: de objetos y productos, consiste en su aprehensión material cuando estos no cumplan con los requisitos, normas o disposiciones sanitarias. Los bienes decomisados serán entregados en depósito a la autoridad sanitaria, la que responderá por su cuidado y conservación en los términos de la ley. Esta medida estará vigente hasta cuando concluya el procedimiento sancionatorio respectivo.

Destrucción o desnaturalización: consiste en la inutilización de un producto o artículo. La desnaturalización consiste en la aplicación de medios físicos, químicos o biológicos tendientes a modificar la forma, las propiedades o las condiciones de un producto o artículo para inutilizarlo.

Congelamiento o suspensión temporal de la venta o empleo de productos: consiste en colocar por fuera del comercio cualquier producto u objeto mientras se toma una decisión definitiva al respecto. El congelamiento o suspensión temporal implica la entrega en depósito de los productos objeto de la medida. En el acta de la diligencia, se dejará constancia de las sanciones en que incurre quien viole o incumpla la medida.

El producto cuya venta o empleo ha sido suspendido o congelado, deberá ser sometido a un análisis en el cual se verifique si sus condiciones se ajustan o no a las normas sanitarias. Según el resultado final del análisis, el producto se podrá decomisar o devolver a los interesados.
