

Plan estratégico como herramienta de gestión para la empresa Offimedicas S.A

Christian Andres Molina Arias

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios- MBA

Director:

Juan Camilo Lésmez Peralta

Magíster en Gerencia de Negocios - MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de ingenierías físicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios MBA

Bucaramanga

2024

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción.....	7
1. Generalidades de Offimedicas S.A	10
1.1 Reseña histórica.....	10
1.2 Direccionamiento estratégico existente en la organización	12
1.2.1 Misión.....	13
1.2.2 Visión	13
1.2.3 Principios y valores organizacionales	13
1.2.4 Mapa de procesos.....	14
1.3 Análisis de la situación actual de la organización	15
2. Planteamiento del problema.....	21
3. Justificación.....	22
4. Objetivos	24
4.1 Objetivo General.....	24
4.2 Objetivos específicos.....	24
5. Marco teórico	24
6. Metodología - Plan de trabajo	33
7. Diagnóstico de la organización	35
7.1 Matriz de Perfiles y Oportunidades en el Medio (POAM)	36
7.2 Matriz de perfil de capacidades Internas (PCI)	44
7.3 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	49
7.4 Fuerzas de Porter	50
7.4.1 Rivalidad entre competidores.....	50

7.4.2 Amenaza de nuevos competidores	51
7.4.3 Amenaza de entrada de productos sustitutos	52
7.4.4 Poder de negociación de los clientes	53
7.4.5 Poder de negociación de los proveedores	54
7.5 Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)	56
7.5.1 Análisis Interno.....	56
7.5.2 Análisis externo	58
8. Propuesta modelo de negocio.....	61
8.1 Direccionamiento estratégico	62
8.1.1 Misión.....	62
8.1.2 Visión	65
8.1.3 Valores.....	66
9. Plan Estratégico	72
9.1 Agendas estratégicas	72
10. Conclusiones.....	83
11. Recomendaciones.....	86
Referencias Bibliográficas.....	87

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Información General de OFFIMEDICAS S.A.	12
Tabla 2. Valores y Principios.....	14
Tabla 3. Ventas por Año	16
Tabla 4. Planta de personal	17
Tabla 5. Rotación del personal 2022.....	18
Tabla 6. Farmacias por departamento	20
Tabla 7. Matriz POAM	26
Tabla 8. Clasificación PMC	26
Tabla 9. Matriz PCI.....	29
Tabla 10. Matriz DOFA	29
Tabla 11. Matriz de Impactos DOFA	30
Tabla 12. Plan de trabajo	33
Tabla 13. Agenda estratégica 1	72
Tabla 14. Agenda estratégica 3	75
Tabla 15. Agenda estratégica 3.....	78
Tabla 16. Agenda estratégica 4.....	81

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Mapa de Procesos	15
Figura 2. Comportamiento Ventas	16
Figura 3. Aumento planta de personal	18
Figura 4. Distribución geográfica	19
Figura 5. Matriz PMC	27
Figura 6. Método Porter	27
Figura 7. Modelo de negocio Canvas	31
Figura 8. Factor Político Offimedicas	37
Figura 9. Factor Económico Offimedicas	38
Figura 10. Factor Social Offimedicas	39
Figura 11. Factor Tecnológico Offimedicas	41
Figura 12. Factor Competitivo Offimedicas	42
Figura 13. Factor Geográfico Offimedicas	43
Figura 14. Puntuación Matriz POAM Offimedicas	43
Figura 15. Capacidad Directiva Offimedicas.....	45
Figura 16. Capacidad Tecnológica Offimedicas.....	45
Figura 17. Capacidad Directiva Offimedicas.....	46
Figura 18. Capacidad Competitiva Offimedicas.....	47
Figura 19. Capacidad Financiera Offimedicas.....	48
Figura 20. Puntuación Matriz PCI Offimedicas	48

Figura 21. Matriz perfil competitivo.....	49
Figura 22. Rivalidad entre competidores	51
Figura 23. Amenaza de Nuevos Competidores.....	52
Figura 24. Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos	53
Figura 25. Poder de Negociación de los Clientes	54
Figura 26. Poder de Negociación de los Proveedores.....	55
Figura 27. Fortalezas y Debilidades Offimedicas	58
Figura 28. Oportunidades y Amenazas Offimedicas	60
Figura 29. Valores.....	66

Resumen

Título: Plan estratégico como herramienta de Gestión.*

Autor: Christian Andres Molina Arias.**

Palabras claves: redireccionamiento estratégico, matriz POAM, Matriz PCI, fuerzas de Porter, modelo de negocio Canvas, Plan estratégico.

Descripción: Offimedicas S.A., un gestor farmacéutico con dos décadas de experiencia que ha logrado un notable crecimiento en el mercado colombiano. No obstante, este avance ha revelado la necesidad de un redireccionamiento estratégico para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar oportunidades emergentes.

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico que permita a la organización consolidar su posición en el mercado, mejorar su competitividad y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Para ello, se realizó un diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa utilizando herramientas como la matriz POAM, el perfil de competidores, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y la herramienta PCI. Los resultados mostraron un equilibrio entre amenazas y oportunidades, lo que refleja un entorno competitivo y dinámico. Se identificaron debilidades en áreas clave como la capacidad directiva y financiera, que necesitan ser fortalecidas.

Con esta información, se llevó a cabo un redireccionamiento estratégico que incluyó la reformulación de la misión, visión y valores de la organización. Se aplicó el modelo de negocio Canvas para redefinir la propuesta de valor de Offimedicas S.A. y se establecieron nuevas agendas estratégicas. Estas agendas se centraron en mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la relación con los clientes, explorar nuevas oportunidades de negocio y adaptarse a los cambios normativos. El redireccionamiento estratégico propuesto busca transformar a Offimedicas S.A. en un gestor farmacéutico integral, capaz de adaptarse a las nuevas demandas del mercado y generar un impacto positivo en la calidad de vida de los usuarios. Las agendas estratégicas diseñadas permitirán a la empresa consolidar su posición en el mercado, mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

* Trabajo de grado.

** Facultad de ingenieras fisicoquímicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Maestría en Gerencia de negocios MBA. Director: Juan camilo Lezmes Peralta Magister en Gerencia de negocios MBA

Abstract

Title: Plan estratégico como herramienta de Gestión *

Author: Christian Andres Molina Arias.**

Key words: strategic realignment, POAM matrix, PCI matrix, Porter's forces, Canvas business model, strategic plan.

Description: Offimedicas S.A., a pharmaceutical management company with two decades of experience, has achieved remarkable growth in the Colombian market. However, this progress has highlighted the need for a strategic realignment to address new challenges and seize emerging opportunities.

The objective of this work is to develop a strategic plan that allows the organization to consolidate its market position, enhance its competitiveness, and ensure long-term sustainability. To achieve this, a comprehensive diagnosis of the company's external and internal environment was conducted using tools such as the POAM matrix, competitor profiling, Porter's Five Forces analysis, and the PCI tool. The results indicated a balance between threats and opportunities, reflecting a competitive and dynamic environment. Weaknesses were identified in key areas such as managerial and financial capacity, which need to be strengthened.

With this information, a strategic realignment was carried out, including the reformulation of the organization's mission, vision, and values. The Canvas business model was applied to redefine Offimedicas S.A.'s value proposition, and new strategic agendas were established. These agendas focused on improving operational efficiency, strengthening customer relationships, exploring new business opportunities, and adapting to regulatory changes.

The proposed strategic realignment aims to transform Offimedicas S.A. into a comprehensive pharmaceutical management provider capable of adapting to new market demands and positively impacting users' quality of life. The designed strategic agendas will enable the company to consolidate its market position, improve competitiveness, and ensure long-term sustainability.

* Degree Work.

** Faculty of Physical-mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master's in Business Administration (MBA). Director: Juan Camilo Lezmes Peralta, Master of Business Administration (MBA).

Introducción

Offimedicas S.A. emerge como un gestor farmacéutico en el año 2001, en respuesta a las demandas de las EPS y las IPS en cuanto a la distribución de medicamentos e insumos para la salud a precios competitivos. Su estrategia se fundamenta en la adquisición directa de productos de la industria farmacéutica, garantizando así la prontitud, la disponibilidad y la competitividad de los precios en el mercado. Esta estrategia, junto con la calidad del servicio, ha propiciado un crecimiento sostenido que ha permitido a la empresa expandirse hasta ofrecer sus servicios de dispensación en 13 departamentos en la actualidad.

Este crecimiento continuo ha traído consigo desafíos y áreas de mejora que han hecho imperativo para la organización llevar a cabo un redireccionamiento estratégico. Este proceso busca consolidar el crecimiento y orientar la organización hacia el logro de los objetivos organizacionales previamente establecidos.

Para llevar a cabo este redireccionamiento, se realizará un exhaustivo diagnóstico del entorno externo utilizando herramientas como la matriz POAM, el perfil de competidores y el análisis de las fuerzas de Porter. De igual manera, se llevará a cabo un diagnóstico interno utilizando la herramienta PCI. Posteriormente, se integrarán los resultados de ambos diagnósticos mediante la metodología DOFA, identificando así las variables más relevantes y sensibles para la organización.

Una vez concluido el diagnóstico, se procederá a realizar el redireccionamiento estratégico, siguiendo los nueve bloques propuestos por (Osterwalder & Pigneur, 2010) para la construcción del modelo de negocio de Offimedicas S.A. Se establecerán agendas estratégicas, priorizando los

proyectos más relevantes y alineados con los resultados del diagnóstico organizacional, mediante una matriz de ponderación.

Finalmente, como parte del desarrollo del proyecto, se llevará a cabo un prototipo de seguimiento de las agendas estratégicas utilizando la metodología propuesta por (Kaplan & Norton, 2003). Se medirán las perspectivas y se convertirán en indicadores de gestión, los cuales podrán visualizarse en un cuadro de mando desarrollado en la herramienta Microsoft Power BI.

Es importante destacar que este proyecto busca impactar positivamente en los procesos clave de la organización, fortalecer su crecimiento, contribuir a la generación de empleo y mejorar el servicio ofrecido a los usuarios, teniendo en cuenta que los servicios proporcionados por Offimedicas S.A. son de primera necesidad y tienen un impacto directo en la calidad de vida de las personas.

1. Generalidades de Offimedicas S.A

1.1 Reseña histórica

Offimedicas S.A., una empresa de origen familiar inició sus operaciones en la ciudad de Bucaramanga el 17 de enero de 2001 como respuesta a las crecientes necesidades de las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS). Estas entidades enfrentaban el desafío de optimizar sus recursos, los cuales resultaban insuficientes debido a los altos costos de los medicamentos e insumos para la salud en el mercado institucional. Estos costos

representaban porcentajes superiores a los presupuestados en la Unidad de Pago por Capitación (UPC) proyectada por el Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA), actualmente conocido como Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (ADRES).

La estrategia de mercado de Offimedicas S.A. se cimentó en ofrecer precios competitivos y oportunidades de entrega oportuna a las instituciones. Para lograr esto, la empresa estableció acuerdos directos con diversos laboratorios farmacéuticos, tanto nacionales como internacionales. Esta estrategia le permitió diferenciarse en costos con respecto a otros actores del sistema de seguridad social de la época.

En cuanto a la composición del mercado objetivo, ha evolucionado desde las IPS hasta la contratación directa con importantes EPS, como COOMEVA E.P.S S.A., desde junio de 2001, cuando se abrió el primer punto de dispensación para sus usuarios en PROBISALUD Barrancabermeja. Con este enfoque, Offimedicas ha ampliado tanto la cantidad de puntos de dispensación, propios y por administración, como la base de clientes, teniendo actualmente cobertura geográfica en 13 departamentos de Colombia.

Bajo el liderazgo de la alta dirección y con el objetivo de optimizar los procesos, el 30 de noviembre de 2005, Offimedicas obtuvo la certificación de su sistema de gestión de calidad de conformidad con la norma ISO 9001:2000, siendo pioneros en la región en obtener esta certificación en comparación con otras empresas del mismo sector. Actualmente, continúa con esta misma cultura, contando con la certificación de esta norma internacional en su versión 2015.

En su búsqueda constante de mejora continua y satisfacción de clientes y usuarios, en 2009 surgió la idea de establecer un Centro Médico Especializado en Atención Farmacéutica. Esto llevó al posicionamiento en 2011 del Programa de Gestión Avanzada de Medicamentos (GAM) como pionero a nivel regional en seguimiento farmacoterapéutico. Actualmente, el Centro de

Administración de Medicamentos ofrece este servicio como un valor agregado a los clientes institucionales.

Tabla 1.

Información General de OFFIMEDICAS S.A.

Información general de la organización	
Razón Social	OFFIMEDICAS S. A
NIT	900098550-5
Representante Legal	Selim Alberto Saba Santiago
Objeto social	Suministro, distribución y comercialización de medicamentos e insumos para la salud, prestación de servicios de dispensación de medicamentos, gestión avanzada de medicamentos, materiales médico quirúrgicos, equipos e insumos médicos y hospitalizarlos, equipos de oficina. La sociedad podrá celebrar actos y/o negocios mercantiles y civiles, con personas nacionales y extranjeras, complementarios o afines con su objeto social.
Dirección principal	Calle 52b No 31-68
Sucursales	104 farmacias, 2 oficinas administrativas y 1 centro logístico.
N° de trabajadores	507

1.2 Direccionamiento estratégico existente en la organización

Considerando los requisitos estipulados en la NTC ISO 9001:2015, particularmente en los numerales 4.1 y 4.2, que enfatizan la necesidad de que una organización comprenda su contexto externo e interno, así como identifique a sus partes interesadas, es importante resaltar que en la actualidad, OFFIMÉDICAS S.A. ha desarrollado un direccionamiento estratégico que aborda estos aspectos de manera integral. A continuación, se describen los aspectos más relevantes de este direccionamiento estratégico.

1.2.1 Misión

OFFIMEDICAS S.A. es un gestor farmacéutico dedicado a la comercialización y dispensación de medicamentos e insumos para la salud, que cuenta con un equipo humano idóneo, una sólida plataforma informática para el manejo de datos y el respaldo de un amplio grupo de laboratorios certificados que abastecen y permiten tener a disposición un gran portafolio para la satisfacción de nuestros clientes bajo criterios de seguridad, precios competitivos, oportunidad, mejora continua y cuidado del medio ambiente.

1.2.2 Visión

Para el 2030 OFFIMEDICAS S.A será un gestor farmacéutico líder a nivel nacional en el suministro de medicamentos y dispositivos médicos, caracterizándose por tener un enfoque de mejoramiento continuo, alcanzando procesos óptimos, seguros y amigables con el medio ambiente, apoyándose en la innovación tecnológica y un equipo humano competente para la prestación de un servicio de calidad.

1.2.3 Principios y valores organizacionales

En OFFIMEDICAS S.A., el recurso humano cultiva una serie de valores y principios fundamentales que sirven como cimiento para llevar a cabo de manera integral la misión y visión de la organización.

Tabla 2.*Valores y Principios*

Valores y Principios
Lealtad
Respeto
Idoneidad
Cortesía en el trato con trabajadores, proveedores y clientes.
Compromiso con el mejoramiento continuo de los procesos de la organización.
Cumplimiento
Empatía para comprender y atender los requisitos del cliente
Honestidad
Solidaridad

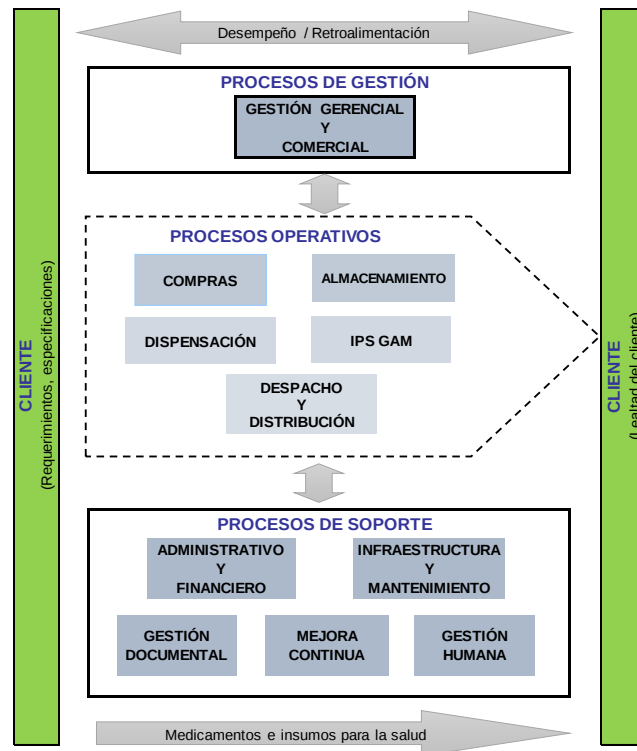
Valores Agregados

La experiencia médica y administrativa del recurso humano vinculado a OFFIMEDICAS S.A. le permite brindar:

- Asesoría a personal médico y administrativo en lo relacionado con posibilidades terapéuticas y manejo tanto operativo como administrativo.
- Entrega oportuna tanto de información como de productos farmacéuticos.
- Agilidad en la toma de decisiones para satisfacer al cliente en cuanto a sus solicitudes de información y consultas.
- Compromiso con nuestros clientes mediante la actualización de procesos que posibilitan una mejor satisfacción de sus requisitos.

1.2.4 Mapa de procesos

La organización cuenta con once (11) procesos distribuidos en procesos de gestión, operativos y de soporte, los cuales se detallan a continuación:

Figura 1.*Mapa de Procesos*

Nota. Tomado de: Manual de Calidad de Offimedicas S.A.

1.3 Análisis de la situación actual de la organización

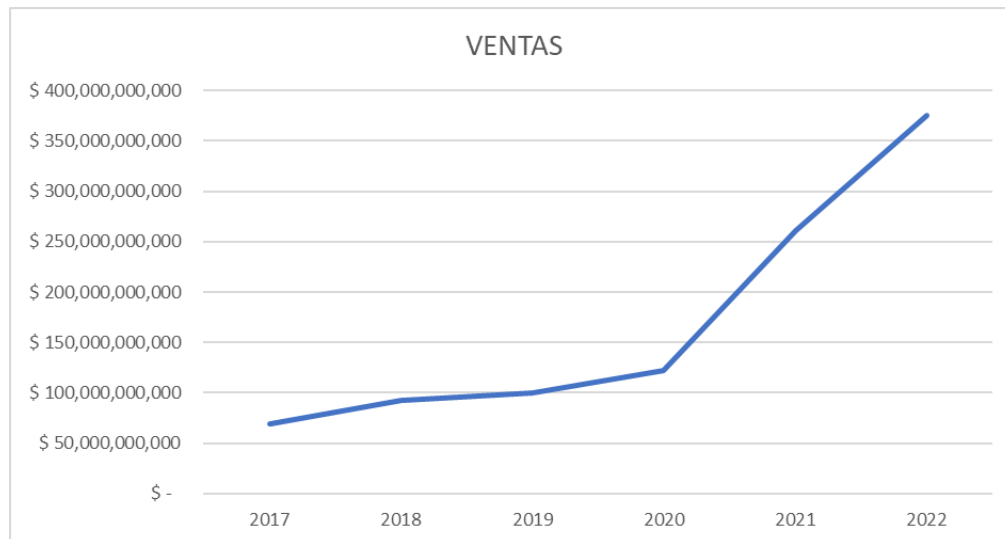
Offimedicas S.A. había establecido, dentro de sus estrategias a corto y mediano plazo, el fortalecimiento económico como objetivo primordial. Esto se debía a las difíciles condiciones que el sector salud había atravesado, las cuales habían debilitado financieramente a la organización. Como parte de esta estrategia, la empresa se enfocó en alcanzar la excelencia en el servicio y mejorar sus procesos, buscando así optimizar y controlar su crecimiento.

Sin embargo, como resultado de esta estrategia gerencial, respaldada por indicadores de servicio, oportunidad y satisfacción del cliente, Offimedicas S.A. fue invitada a participar en varios

procesos de contratación para la dispensación de EPS regionales y nacionales. Esto generó un aumento significativo en las ventas, como se detalla a continuación:

Figura 2.

Comportamiento Ventas



Nota. Tomado de: Interna de la organización

Tabla 3.

Ventas por Año

Año	Ventas
2017	\$ 69,087,734,085
2018	\$ 92,083,690,268
2019	\$ 100,108,769,811
2020	\$ 122,096,911,816
2021	\$ 260,737,051,327
2022	\$ 375,138,341,727

Durante el año 2018, la organización experimentó un crecimiento acumulado del 33% con respecto al año anterior. Este incremento continuó en el año 2019, con un crecimiento del 9% en

comparación con el año 2018. Sin embargo, el año 2020 marcó el inicio de un período de cambio para la organización, impulsado por los desafíos que el sistema de salud colombiano enfrentó debido a la pandemia de Covid-19. En este año, se registró un crecimiento del 22% con respecto al año anterior. No obstante, fue en el año 2021 cuando la organización experimentó su mayor crecimiento hasta la fecha, con un aumento en las ventas del 114% con respecto al 2020. Este notable crecimiento se atribuye al inicio de tres nuevos contratos, resultado del manejo adecuado y la eficiente administración de la organización durante los momentos más críticos de la pandemia.

En el último año, la organización continuó su trayectoria de crecimiento, registrando un incremento del 44% en las ventas con respecto al año 2021, lo que demuestra su capacidad para prosperar en un sector económico complejo.

A raíz de lo expuesto anteriormente, es evidente que la organización ha experimentado un notable aumento en su plantilla de colaboradores. Pasó de contar con 76 empleados en el año 2017 a 507 al cierre del año 2022, lo que representa un aumento del 567%.

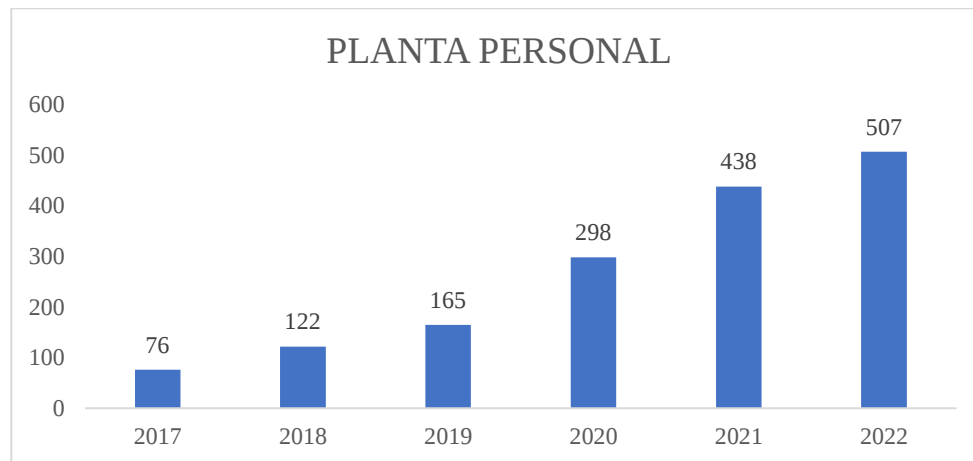
A continuación, se presenta la evolución del crecimiento del personal a lo largo de los años:

Tabla 4.

Planta de personal

Año	Planta personal
2017	76
2018	122
2019	165
2020	298
2021	438
2022	507

Nota. Tomado de: Interna de la organización

Figura 3.*Aumento planta de personal*

Este notable aumento, como se puede observar, prácticamente duplicó la plantilla de personal para el año 2020 y continuó en crecimiento durante los años siguientes. Sin embargo, este crecimiento acelerado generó debilidades en los procesos de selección e inducción, así como una baja frecuencia en las jornadas de capacitación, debido a la urgencia de contar con personal, principalmente operativo, para atender las demandas de la organización. Estas deficiencias se reflejaron en incumplimientos de procesos internos y en una tasa de rotación del personal que ha estado por encima del 5%, que es la meta institucional establecida.

Tabla 5.*Rotación del personal 2022*

Periodo	Enero - Marzo	Abr - Jun	Jul-Sept	Oct - Dic	Total
Resultado	5.0%	5.2%	8.4%	5.4%	6%
Meta	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%

Nota. Tomado de: Interna de la organización

El incumplimiento del indicador tiene un impacto significativo en la organización, ya que conlleva costos adicionales asociados a la liquidación y contratación de nuevo personal. Además, se produce un aumento en las horas extras devengadas para cumplir con las actividades de los procesos. En el período de julio a septiembre de 2022, se registró la salida de 57 personas, siendo la principal causa la terminación de contrato debido al incumplimiento de los procesos, según información proporcionada por el departamento de Gestión Humana.

Además, con el aumento de las ventas y del personal, la organización realizó una inversión significativa en infraestructura, estimada en alrededor de 5.000 millones de pesos según cálculos internos. También se llevó a cabo un crecimiento geográfico, pasando de tener presencia regional a estar presente en 14 departamentos del país.

A continuación, se muestra en la imagen la distribución y presencia nacional de Offimedicas:

Figura 4.

Distribución geográfica

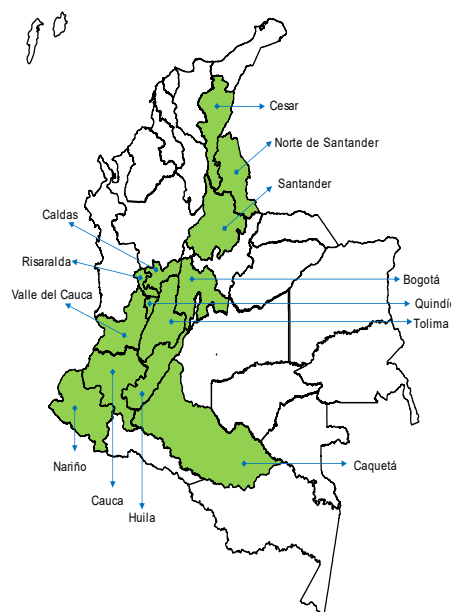


Tabla 6.*Farmacias por departamento*

Departamento	Cantidad farmacia
Caldas	4
Caquetá	1
Cauca	3
Cesar	3
Cundinamarca	2
Huila	1
Nariño	1
Norte de Santander	17
Quindío	1
Risaralda	3
Santander	30
Tolima	2
Valle del Cauca	36
TOTAL	104

Nota. Tomado de: Interna de la organización

En la actualidad, la organización ha establecido 6 acuerdos macro para la atención de los usuarios de EPS e IPS reconocidas a nivel regional y nacional. Estos acuerdos representan aproximadamente el 80% de la venta mensual de la empresa. Sumando las poblaciones objeto de contrato de estos acuerdos, la cifra alcanza cerca de 3.000.000 de usuarios.

2. Planteamiento del problema

Offimedicas S.A. es una empresa que ha implementado un sistema de gestión de calidad efectivo, lo que le ha permitido organizar sus procesos y establecer objetivos principalmente centrados en el cumplimiento operacional. Esto se refleja en el logro de metas de corto plazo relacionadas con el día a día de la organización, como el cumplimiento de entregas y las metas de ventas. Sin embargo, esta orientación operativa ha dejado de lado el componente estratégico de la empresa.

En este sentido, se hace necesario para Offimedicas S.A., dadas las condiciones actuales de crecimiento organizacional, desarrollar un plan estratégico que contemple acciones a mediano y largo plazo. Esto implica la necesidad de establecer un lenguaje común en términos de visión a futuro, que permita analizar alternativas y tomar decisiones estratégicas de manera más efectiva. Como señalan (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1993), la planificación estratégica es fundamental para el éxito a largo plazo de una organización, especialmente en un entorno dinámico y competitivo como el actual.

Por esta razón, la ausencia de un panorama estratégico claro ha llevado a tomar decisiones sin una planificación adecuada, lo que ha generado generando diversas afectaciones (que deben tratarse de manera prioritaria) como las siguientes:

- Falta de definición de objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.
- Carencia de proyección y provisión financiera en el proceso de crecimiento, ocasionando una disminución del flujo de caja.

- Afectación en la estructura organizacional debido a la asignación de nuevas responsabilidades sin una planificación previa.
- Incumplimiento en los procesos de formación y de la cultura organizacional, lo que impacta en los procesos y la satisfacción de las partes interesadas, evidenciado en la rotación de personal.
- Estimación insuficiente de las capacidades operativas, logísticas y de infraestructura para garantizar el cumplimiento de los procesos.
- Ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento y control.

Además, se anticipan grandes retos para la organización con la implementación de una nueva reforma en el sistema de salud. La empresa debe estar preparada para enfrentar estos desafíos a través de una planificación estratégica estructurada, minimizando los posibles riesgos que puedan surgir y que pongan en peligro la continuidad del negocio.

Ante este panorama, surge una pregunta crucial que guiará el desarrollo de estrategias para abordar los desafíos identificados y alcanzar los objetivos planteados en la presente tesis: ¿Cómo puede la organización, a través de una planificación estratégica, mejorar todos sus procesos para lograr un crecimiento organizado, sostenible y consolidarse en el mercado nacional?

3. Justificación

Si bien es cierto que las organizaciones establecen objetivos macro centrados principalmente en la rentabilidad, sostenibilidad a largo plazo y crecimiento, alcanzar estos

propósitos no garantiza el éxito continuo. La falta de capacidad para administrar y controlar los recursos financieros, humanos, técnicos y tecnológicos, así como los compromisos cada vez mayores derivados del crecimiento, pueden convertirse en factores críticos que conduzcan al decrecimiento y eventual colapso empresarial.

Offimedicas S.A., tras 21 años en el mercado, ha mantenido su posición gracias al compromiso de la alta gerencia de transformar sus procesos, invertir en el desarrollo de las competencias del personal y buscar la eficiencia a través de la tecnología. Actualmente, la empresa se encuentra en una posición destacada en cuanto a crecimiento en ventas, expansión de la planta de personal y participación en el mercado, como se mencionó anteriormente.

Considerando lo expuesto, es el momento oportuno para llevar a cabo un redireccionamiento estratégico. Esto implica proporcionar a la organización una comprensión clara de su contexto actual en términos de macro y microentorno, así como un modelo de negocio propuesto y las herramientas de planificación estratégica necesarias. Esto permitirá potenciar los logros existentes y emprender acciones de cambio o mejora que impulsen el crecimiento sostenible, sin comprometer la estructura financiera de la empresa. Además, se busca mejorar la satisfacción del cliente, fortalecer las capacidades operativas y del personal, y buscar la sostenibilidad a largo plazo, generando un impacto positivo en todas las partes interesadas.

Es importante destacar que la alta gerencia ha manifestado su pleno apoyo a la implementación de las recomendaciones y oportunidades de mejora que puedan surgir como resultado de este trabajo. Este compromiso es fundamental y está alineado con los propósitos institucionales de la empresa.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de plan estratégico para la empresa Offimedicas S.A

4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico para Offimedicas S.A a partir de un análisis de su macro y microentorno, así como de su perfil de capacidad interna.
- Formular el direccionamiento estratégico para Offimedicas S.A
- Diseñar las agendas estratégicas de Offimedicas S.A a partir de los resultados del diagnóstico y el direccionamiento formulado.

5. Marco teórico

Para la realización de este trabajo, se utilizará principalmente como guía el libro "Gerencia Estratégica" del autor Humberto Serna Gómez. Inicialmente, se llevó a cabo la revisión del diagnóstico estratégico, entendido como el conjunto de herramientas que permiten realizar un análisis externo, también conocido como "auditoría del entorno", un análisis interno o "auditoría

organizacional", y un análisis DOFA, es decir, análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Serna Gómez, 2010).

Para realizar el análisis externo, Serna Gómez (2010, p. 151) propone una metodología denominada POAM o "perfil de oportunidades y amenazas", que consta de los siguientes pasos:

- Obtención de información: ya sea primaria o secundaria de los factores tecnológicos, económicos, políticos, geográficos y sociales.
- Identificación de amenazas y oportunidades: la compañía mediante la conformación de grupos estratégicos y bajo diferentes metodologías realiza la identificación; la organización es la que decide que personas deben participar en esta identificación y debería depender de su nivel de acceso y conocimiento de la organización.
- El grupo estratégico realiza lluvia de ideas de cada uno de los factores a evaluar.
- Priorización y calificación de los factores externos: el grupo realiza una calificación a cada uno de los factores con la calificación alto, medio y bajo tanto para las amenazas y las oportunidades.
- Calificación de impacto: el grupo igualmente califica el impacto de cada una de las amenazas y las oportunidades con la escala de calificación alto, medio y bajo.
- Finalmente, se realiza la ponderación de cada uno de los factores quedando la matriz POAM la cual va a permitir a la organización analizar el entorno externo y la interacción que tiene la empresa con el medio que lo rodea.

Tabla 7.*Matriz POAM*

Factores	Matriz POAM								
	Amenazas			Oportunidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Nota. Adaptado de: (Serna Gómez, 2010)

Siguiendo con el análisis externo, en el libro "Conceptos de Administración Estratégica" (Fred, 2003, p. 112), se propone hacer uso de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), cuyo objetivo es identificar a los principales competidores y los factores clave para el éxito. A través de la ponderación de puntajes, esta matriz proporciona información estratégica sobre los competidores y permite comparar a la organización con ellos.

Por otro lado, el autor ofrece un consejo sobre la interpretación de la información, señalando que "las cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas. Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones" (Fred, 2003, p. 112).

Tabla 8.*Clasificación PMC*

Clasificación	Significado
1	Debilidad principal
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza principal

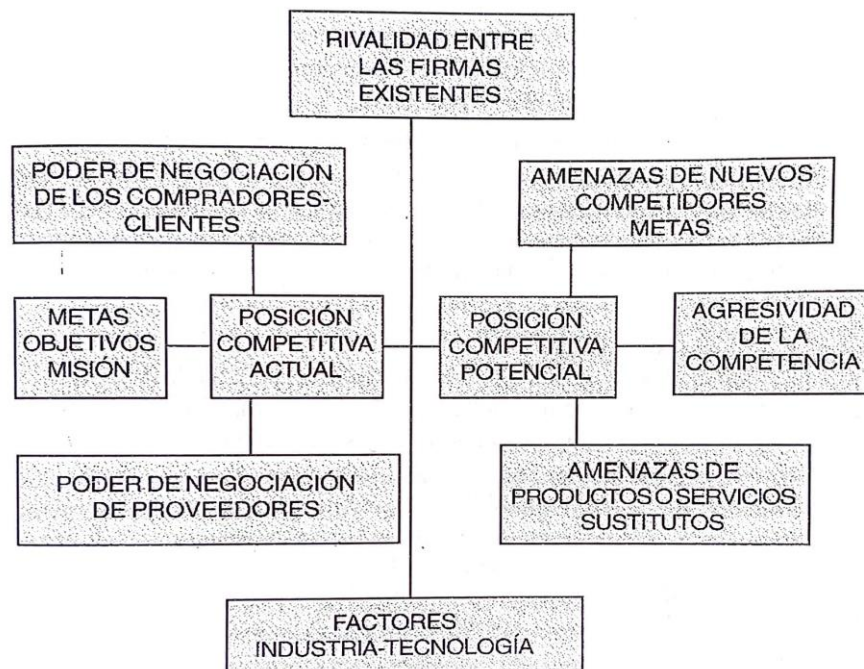
Nota. Adaptado de: (Fred, 2003)

Figura 5.*Matriz PMC*

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR $\Sigma=1$	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1			Clasificación*valor		Clasificación*valor		Clasificación*valor
n							
Total			Σ Puntaje		Σ Puntaje		Σ Puntaje

Nota. Adaptado de: (Fred, 2003)

Para Porter (1980), existen 10 principales fuerzas competitivas que influyen en la competitividad de una industria. Estas fuerzas son:

Figura 6.*Método Porter**Nota.* Adaptado de: (Serna Gómez, 2010)

El uso del método Porter, junto con sus respectivas fuerzas competitivas, proporciona un análisis detallado que permite a las organizaciones posicionarse estratégicamente en relación con sus competidores, tanto actuales como potenciales (Serna Gómez, 2010, p. 157).

Para realizar el análisis interno, Serna Gómez (2010, p. 168) propone una metodología denominada Perfil de Capacidad Interna, o PCI, que busca evaluar las fortalezas y debilidades de la organización mediante el estudio de 5 categorías:

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad en talento humano.

Teniendo en cuenta estas categorías la metodología PCI sigue los siguientes pasos según (Serna Gómez, 2010):

1. Obtener y preparar información sobre las capacidades.
2. Integrar grupos estratégicos
3. Identificar fortalezas y debilidades con la metodología de lluvia de ideas.
4. Agrupar las capacidades
5. Calificar cada una de las actividades tanto en las fortalezas y las debilidades con las calificaciones alto, medio o bajo.
6. Ponderar el impacto de las fortalezas y las debilidades.
7. Interpretar la matriz identificando fortalezas y debilidades de acuerdo con el impacto

Tabla 9.*Matriz PCI*

MATRIZ PCI									
Capacidad	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento humano									

Nota. Adaptado de: (Serna Gómez, 2010)

Continuando con el diagnóstico organizacional, el autor Serna Gómez (2010) propone como método complementario del Perfil de Capacidades Internas (PCI) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), el análisis DOFA. Este análisis consiste en lo siguiente:

1. Identificar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades claves producto del análisis interno y externo.

Tabla 10.*Matriz DOFA*

DOFA	
Oportunidades	Amenazas
Oportunidades claves	Amenazas claves
Fortaleza	Debilidades
Fortalezas claves	Debilidades claves

Nota. Adaptado de: (Serna Gómez, 2010)

2. Cada una de las oportunidades claves se deben evaluar según su impacto con la calificación alto, medio o bajo.

Tabla 11.

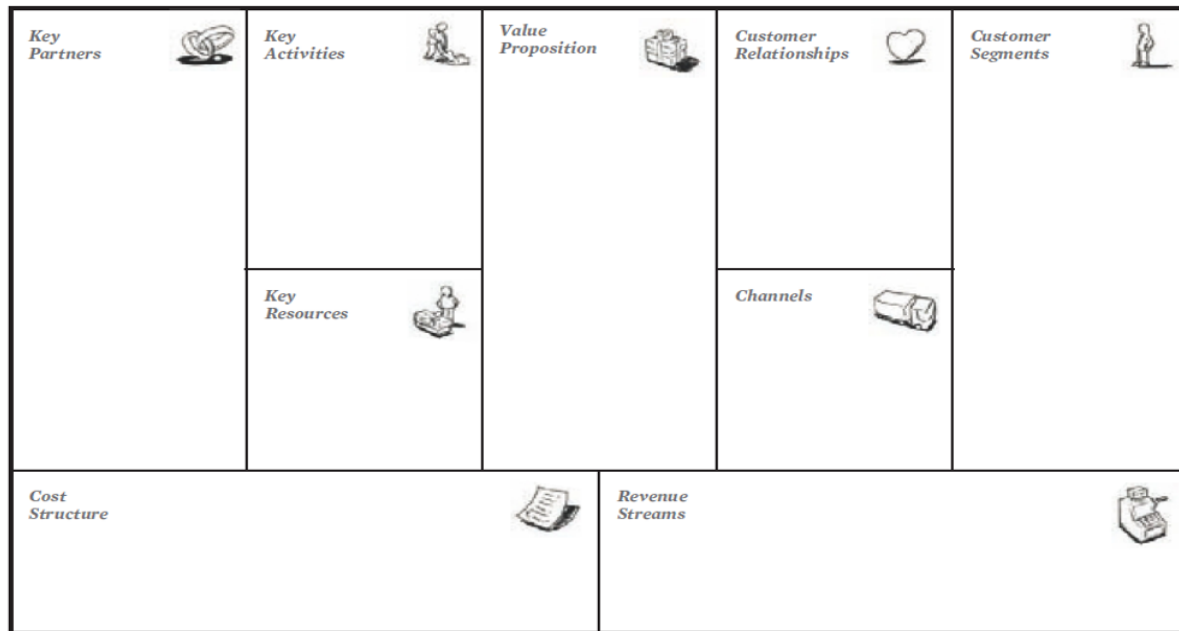
Matriz de Impactos DOFA

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA							
Fortaleza	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	Impacto			Debilidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Nota. Adaptado de: (Serna Gómez, 2010, pág. 188)

Una vez finalizado el diagnóstico, identificando las cuestiones internas y externas clave para la organización, se inicia el redireccionamiento estratégico formulando el modelo de negocio de la organización. Según lo definido por Osterwalder y Pigneur (2010, pág. 14), el modelo de negocio es la forma racional en la que las organizaciones crean, transfieren y capturan valor.

Para esto, los autores proponen 9 bloques, los cuales se muestran a continuación:

Figura 7.*Modelo de negocio Canvas****The Business Model Canvas***

Nota. Tomado de: (Ostelwalder & Pigneur, 2010)

Siguiendo con el redireccionamiento estratégico, se van a definir las agendas estratégicas, también conocidas como "proyectos estratégicos", según lo denominado por Serna Gómez (2010). Estas agendas son el resultado de la priorización, buscando potenciar las fortalezas, trabajar en las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos de las amenazas. En otras palabras, Serna Gómez (2010) las define como los factores clave de éxito de la organización.

Las agendas estratégicas deben cumplir con los siguientes criterios:

- Explícitas
- Consistentes
- Pocos y vitales

- Dinámicas

Buscando la alineación de los objetivos y las agendas estratégicas, se realiza una matriz de correlación entre estas dos variables, buscando acciones concretas a realizar para cumplir con los proyectos estratégicos.

Una vez se generen las agendas estratégicas, estas deben volverse operativas y para esto se deben generar planes de acción para garantizar el resultado de estos. Para realizar un correcto plan de acción, Serna Gómez (2010) propone:

1. Establecer un indicador de éxito global
2. Definir las tareas que se deben realizar en cada estrategia
3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción
4. Especifique la meta que desea alcanzar
5. Señale el responsable de cada tarea
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.

Una vez se tengan los planes de acción y como forma de validar la eficacia de estos, se propone realizar un Cuadro de Mando Integral haciendo uso de la metodología de Kaplan y Norton (2003) conocida como "Balance Scorecard". Esta metodología se basa en las perspectivas del cliente, financiera, innovación y procesos internos, permitiendo así alinear las estrategias con los indicadores clave.

Existen varias herramientas que permiten realizar seguimiento a los indicadores según la periodicidad pactada. Sin embargo, con el objetivo de brindar un valor agregado a la organización, el prototipo propuesto se basa en el uso de una herramienta ofimática de Microsoft llamada Power BI. Power BI es una plataforma de análisis e inteligencia de negocios que resulta propicia para organizaciones que cuentan con sistemas ERP, los cuales almacenan grandes volúmenes de datos.

Esta herramienta les permite transformar la información de manera efectiva para la toma de decisiones.

6. Metodología - Plan de trabajo

Tabla 12.

Plan de trabajo

Objetivos	Actividades por realizar
1. Realizar un diagnóstico para Offimedicas S.A a partir de un análisis de su macro y microentorno, así como de su perfil de capacidad interna.	Llevar cabo un análisis estratégico del macro y microentorno de Offimedicas S.A. aplicando la Matriz de perfiles y oportunidades en el medio POAM, así como la matriz de perfil de capacidades internas PCI. Esto permitirá comprender el contexto de la organización de manera que oriente de manera acertada la formulación del plan estratégico. Realizar un estudio de evaluación de competidores de Offimedicas S.A. mediante el uso de las herramientas: - Matriz de perfil de competidores - Análisis de fuerzas de Porter. Esto permitirá conocer y comprender el contexto competitivo de la organización para la adecuada toma de decisiones y formulación de estrategias. Consolidar el diagnóstico realizado en una matriz de identificación de Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas DOFA. De este ejercicio se hará una priorización para cada componente.
2. Formular el direccionamiento estratégico para Offimedicas S.A	A partir de los resultados del diagnóstico y en trabajo conjunto con la dirección de la organización y líderes de procesos, formular: Misión Visión Valores

Objetivos	Actividades por realizar
	De igual manera construir un modelo de negocio basado en la metodología de 9 bloques estratégicos propuesta por Osterwalder y Pigneur (CANVAS de modelo de negocio) en el que se defina para Offimedicas S.A: Propuesta de valor Socios clave Actividades clave Recursos clave Relaciones con clientes Canales Segmento de clientes Fuentes de ingreso Estructura de costos
3. Diseñar las agendas estratégicas de Offimedicas S.A a partir de los resultados del diagnóstico y el direccionamiento formulado.	Diseñar las agendas estratégicas para los elementos priorizados resultantes del diagnóstico. Esto significa, problemática identificada, propósito, actividades a realizar, meta, recursos requeridos y tiempo estimado. Esto podría implicar la formulación de nuevas líneas o unidades estratégicas de negocio.

El proyecto de grado "Plan Estratégico como Herramienta de Gestión para la empresa Offimedicas S.A." permitirá a la organización hacer uso de metodologías y herramientas en busca de un crecimiento organizado y planificado, priorizando la administración y el control de los recursos financieros y humanos, especialmente debido a su expansión reciente en el mercado.

A nivel interno, la organización experimentará un impacto positivo en sus operaciones al enfocarse en potenciar las fortalezas organizacionales y mitigar posibles desviaciones causadas por debilidades o amenazas del entorno interno o externo. Además, facilitará la creación de un lenguaje común entre todos los colaboradores, permitiéndoles comprender su contribución para que la organización alcance sus objetivos a largo plazo, promoviendo así una visión de futuro compartida.

Desde el punto de vista académico, este proyecto servirá como un importante referente bibliográfico para estudiantes de programas de administración que trabajen en empresas del mismo sector. Asimismo, fortalecerá la capacidad de planificación estratégica mediante la aplicación de conceptos y herramientas propias de un MBA por parte del autor de este trabajo aplicado.

Por último, Offimedicas S.A., al realizar una actividad considerada de primera necesidad como la dispensación o comercialización de medicamentos e insumos para la salud, y al establecer estrategias centradas en la satisfacción y cumplimiento de las necesidades de los usuarios, contribuirá a generar resultados positivos en salud, enfocándose en la oportunidad y el seguimiento farmacológico, y añadiendo valor a los servicios prestados.

7. Diagnóstico de la organización

En este capítulo, llevaremos a cabo un análisis del entorno en el que opera la organización. Para ello, utilizaremos dos herramientas clave: la Matriz de Perfiles y Oportunidades en el Medio (POAM), que nos permitirá evaluar tanto el macroentorno como el microentorno, y la Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI), que nos ayudará a comprender las fortalezas internas de la organización. Este análisis proporcionará una visión integral del contexto en el que la empresa se desenvuelve, lo que será fundamental para la formulación del plan estratégico.

Además, llevaremos a cabo un estudio detallado de la competencia de Offimedicas S.A. Para ello, emplearemos dos herramientas: la Matriz de Perfil de Competidores y el Análisis de Fuerzas de Porter. Estas herramientas nos permitirán comprender a fondo el entorno competitivo

en el que se encuentra la organización, lo que proporcionará la base necesaria para tomar decisiones y desarrollar estrategias fundamentadas.

Finalmente, consolidaremos todo el diagnóstico realizado en una Matriz DOFA, que identificará claramente las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la organización. A partir de este ejercicio, priorizaremos cada componente, estableciendo así una hoja de ruta focalizada para la formulación de estrategias efectivas.

7.1 Matriz de Perfiles y Oportunidades en el Medio (POAM)

Se realiza la evaluación de factores externos como el político, económico, social, tecnológico, competitivo y geográfico dentro de los cuales se tuvieron en cuenta criterios claves los cuales se clasificaron como amenazas o como oportunidades y se determinó el impacto que puede tener en la organización. Dentro de los criterios encontrados se destaca los siguiente:

Político: El entorno político en Colombia presenta considerables amenazas y desafíos para la gestión farmacéutica. La reforma en el sistema de salud, con cambios en el modelo de contratación y el rol de las Entidades Promotoras de Salud (EPS), genera incertidumbre sobre quién controlará el gasto en salud y cómo se administrarán las actividades de prevención y aseguramiento. Además, las políticas del Ministerio de Salud, como la implementación del Acuerdo de Punto Final, que es prometedor en la reducción de deudas, no han considerado nuevos saneamientos para el sector en el presente año, lo que suscita dudas sobre su efectividad a corto plazo. También existe incertidumbre respecto al trámite de las reformas laboral y pensional en el país, ya que no se tiene claro el marco legal en cuanto a lo laboral, pensional y lo económico. Por otra parte, los trámites de registros sanitarios ante el Instituto Nacional de Vigilancia de

Medicamentos y Alimentos (INVIMA) son preocupantes, ya que, según esta entidad, hay 27.904 trámites pendientes entre 2017 y junio de 2023. Sin embargo, en este factor se vislumbra la oportunidad de que la Superintendencia de Salud ejerza vigilancia y control sobre los operadores logísticos y gestores farmacéuticos. Por consiguiente, el Ministerio de Salud regulará los requisitos operativos y financieros para dichos actores, así como para los operadores logísticos de tecnologías en salud.

Figura 8.

Factor Político Ofirmedicas

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD
Político	Reforma a la salud que pretende acabar con el papel de las EPS y cambio en el aseguramiento de los usuarios.	0	1	0	0,1	3	0,3
	Políticas del ministerio de salud y protección social que mediante el adres limite y demore el giro de los recursos al sistema.	0	1	0	0,1	3	0,3
	Vigilancia y control a los operadores logísticos y/o gestores farmaceuticos por parte de la superintendencia de salud.	0,15	3	0,45	0	1	0
	Incertidumbre con el tramite de las reformas laboral y pensional en el pais.	0	1	0	0,05	3	0,15
	Manual de auditoria por parte de los entes de salud departamental para autorizar los servicios farmaceuticos.	0	1	0	0,01	1	0,01
	Tramites de registros sanitarios ante el instinto nacional de vigilancia de medicamento y alimentos "INVIMA"	0	1	0	0,02	2	0,04

Económico: En el ámbito económico, las EPS activas en Colombia enfrentan desafíos significativos. Por un lado, acumulan una deuda considerable, superando los 16.6 billones de pesos, con acreedores del sistema de salud. Esta situación genera presión financiera y afecta la estabilidad económica del sector. Además, factores como el costo del dinero, influenciado por la intervención de las tasas de interés por parte del Banco de la República, y el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) y el ingreso per cápita en la región, añaden incertidumbre y complejidad al entorno económico.

Por otro lado, existen oportunidades importantes que pueden ser aprovechadas. La inversión extranjera en el sector de la salud podría impulsar el desarrollo y la modernización de

las infraestructuras y servicios médicos en el país. Asimismo, el gasto de bolsillo en salud, que representa una parte significativa de los recursos destinados al sector, abre la puerta a nuevas oportunidades de negocio y crecimiento para empresas como Offimedicas S.A. Sin embargo, para capitalizar estas oportunidades, es fundamental gestionar de manera eficiente los costos de producción, mantenerse al tanto de los cambios en las políticas económicas y financieras, y desarrollar estrategias que permitan mejorar la rentabilidad y la competitividad en un mercado altamente regulado y en constante evolución.

Figura 9.

Factor Económico Offimedicas

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD
ECONÓMICO	Inversión extranjera	0,05	2	0,1	0	1	0
	Costo del dinero producto de la intervención de las tasas de interes por parte del banco de la republica.	0	1	0	0,04	3	0,12
	Comportamiento económico y flujo de recursos del sector salud	0	1	0	0,05	3	0,15
	Fluctuacion de la tasa representativa del mercado.	0	1	0	0,03	3	0,09
	Indice de inflación actual y futuro	0	1	0	0,04	3	0,12
	Gasto de bolsillo en salud.	0,2	3	0,6	0	1	0
	PIB e ingreso per capita en la zona	0	1	0	0,02	2	0,04

Social: El aspecto social presenta un panorama complejo con una serie de desafíos y oportunidades para Offimedicas S.A. Entre las amenazas más relevantes se encuentra la tasa de desempleo en la región de operación del servicio, lo que puede impactar negativamente en la capacidad adquisitiva de la población y, por ende, en la demanda de productos y servicios de salud. Además, la disponibilidad de personal con las competencias vigentes en el Registro Único de Talento Humano en Salud (RETHUS) puede representar un obstáculo para garantizar la calidad de la atención y los servicios ofrecidos.

Por otro lado, la remuneración promedio en la ciudad y en la región puede influir en la retención del talento humano, así como en la atracción de profesionales capacitados y competentes. La cultura sobre la prevención y el cuidado de la salud también es un factor que considerar, ya que puede afectar la percepción de la población sobre la importancia de los servicios de salud preventiva y el uso adecuado de medicamentos e insumos médicos.

Además, la población migrante, aunque un derecho fundamental, genera una mayor carga de enfermedad y uso del sistema de salud, dadas las limitaciones de recursos. La crisis sanitaria en Venezuela provoca la escasez de medicamentos e insumos, impulsando a muchas personas a cruzar la frontera en búsqueda de atención. Asimismo, el predominio del régimen subsidiado, donde el 53.3% de la población no contribuye con su salario al sistema, impone desafíos económicos para el sostenimiento del sector.

No obstante, dentro de este contexto social desafiante, existen oportunidades significativas. Por ejemplo, las personas sin acceso a servicios de salud representan un segmento de la población que busca atención médica y productos farmacéuticos. Ofrecer soluciones accesibles y de calidad a este grupo puede abrir nuevas oportunidades de mercado y contribuir al crecimiento y posicionamiento de Offimedicas S.A.

Figura 10.

Factor Social Offimedicas

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD
SOCIAL	Tasa de desempleo en la región de operación del servicio	0	1	0	0,02	2	0,04
	Presencia de migrantes que son cubiertos por el sistema de salud colombiano	0	1	0	0,03	3	0,09
	Personas sin acceso a servicios de salud	0,06	2	0,12	0	1	0
	Informalidad laboral	0	1	0	0,03	3	0,09
	personal con las competencias que se encuentren vigentes en el rethus.	0	1	0	0,04	3	0,12
	Remuneración promedio en la ciudad y en la región	0	1	0	0,01	1	0,01
	Cultura sobre la prevención y el cuidado de la salud.	0	1	0	0,05	3	0,15

Tecnológico: En el ámbito tecnológico, la evolución constante de la industria de la salud y los medicamentos presenta desafíos y oportunidades significativas. Por un lado, la promoción de la transformación digital por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) abre nuevas puertas para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios prestados en esta compleja industria. La implementación de tecnologías innovadoras, como la telemedicina y los sistemas de información integrados, puede agilizar los procesos, mejorar la accesibilidad a la atención médica y optimizar la gestión de datos clínicos y administrativos.

Sin embargo, esta creciente dependencia de la tecnología también conlleva riesgos significativos, especialmente en términos de seguridad de la información. La amenaza de ciberataques dirigidos a entidades del sector salud, tanto estatales como privadas, plantea serias preocupaciones sobre la protección de datos sensibles de los pacientes y la continuidad de las operaciones. Los recientes incidentes de seguridad cibernética en el ámbito de la salud han puesto de manifiesto la necesidad crítica de implementar medidas sólidas de ciberseguridad y de fortalecer la capacitación del personal en este aspecto.

Además, la tendencia hacia la automatización de procesos y el uso cada vez más extendido de la tecnología en los servicios prestados también plantea desafíos en términos de competencias del capital humano. La rápida evolución tecnológica requiere una fuerza laboral altamente capacitada y adaptable, capaz de aprovechar al máximo las herramientas digitales disponibles y de responder eficazmente a los cambios en el entorno operativo. La brecha de habilidades existente en el sector de la salud puede obstaculizar la adopción efectiva de tecnologías emergentes y limitar el potencial de innovación y mejora continua en la prestación de servicios de salud.

En conclusión, si bien la tecnología ofrece oportunidades emocionantes para transformar y mejorar la industria de la salud, es fundamental abordar de manera proactiva los desafíos

asociados, como la seguridad de la información y la capacitación del personal, para garantizar una implementación exitosa y sostenible de soluciones tecnológicas en el sector.

Figura 11.

Factor Tecnológico Offimedicas

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN ^M	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN ^M	PESO PONDERAD
Tecnológico	Acceso de tecnologías en optimización logística para la dispensación de medicamentos.	0,09	3	0,27	0	1	0
	Transformación digital e implementación de la interoperatividad de las historias clínicas.	0,15	3	0,45	0	1	0
	Uso de la tecnología en los servicios prestados.	0,07	2	0,14	0	1	0
	Tendencia a automatización de procesos	0,08	2	0,16	0	1	0
	Tasas de retorno de la inversión al uso de nuevas tecnologías.	0	1	0	0,03	2	0,06
	Niveles de seguridad de información "ciberseguridad"	0	1	0	0,05	3	0,15
	Competencias del capital humano hacia la tecnología	0	1	0	0,01	2	0,02

Competitivo: La gestión farmacéutica se enfrenta a desafíos significativos debido a la creciente presión para mejorar los precios en un entorno altamente competitivo. La optimización y operación de notas técnicas, respaldadas por un recurso finito proporcionado por el gobierno nacional a través de la Unidad de Pago por Capitación (UPC), plantea la necesidad de encontrar formas innovadoras de maximizar la eficiencia y reducir los costos operativos.

Además, la regulación estricta del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), junto con la estandarización de productos y servicios en el mercado farmacéutico, aumenta la competencia entre los actores del sector. La posibilidad de que empresas comercializadoras de medicamentos se conviertan en operadores logísticos y el uso creciente de tecnología para optimizar los servicios de dispensación añaden complejidad a este panorama, ya que pueden alterar dinámicamente la cadena de suministro y la prestación de servicios.

En este contexto, las empresas del sector farmacéutico deben estar preparadas para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y buscar constantemente formas de mejorar la

eficiencia y la calidad de los servicios. La innovación en la gestión de la cadena de suministro y el aprovechamiento de las tecnologías emergentes para optimizar los procesos de dispensación son aspectos clave para mantener la competitividad y responder efectivamente a las demandas del mercado y las regulaciones gubernamentales.

Figura 12.

Factor Competitivo Offimedicas

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD
COMPETITIVO	Empresas comercializadoras de medicamentos pueden convertirse en operadores logísticos.	0	1	0	0,03	2	0,06
	Diferenciación a partir de oferta de servicios con el menor costo.	0	1	0	0,1	3	0,3
	Enfoque del mercado a mayor valor agregado en el seguimiento farmacológico y farmaeconomia.	0,15	3	0,45	0	1	0
	Servicios establecidos bajos unos requisitos legales.	0	1	0	0,05	3	0,15
	Uso de tecnología para la optimización de los servicios de dispensación.	0	1	0	0,01	1	0,01

Geográfico: La operación de Offimedicas S.A en el Valle del Cauca enfrenta desafíos significativos debido a varios factores geográficos que pueden afectar su operación y seguridad. Uno de los principales riesgos se relaciona con las condiciones de las carreteras e infraestructura en las regiones donde la empresa tiene presencia. La calidad de las vías y la infraestructura puede impactar negativamente en la eficiencia de la distribución de productos y en la seguridad de los trabajadores que se desplazan por estas zonas.

Además, la presencia de municipios que carecen de oferta educativa en áreas enfocadas al sector salud representa otro desafío importante. La falta de acceso a programas de formación específicos puede dificultar la contratación y retención de personal calificado en estas áreas, lo que podría afectar la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa en estas regiones.

Por último, el entorno general de la empresa en el Valle del Cauca, caracterizado por indicadores de inseguridad más altos en comparación con otras regiones del país, representa un

riesgo adicional para la seguridad y movilidad de los colaboradores de la organización. La empresa debe implementar medidas de seguridad adicionales y establecer protocolos de respuesta ante situaciones de riesgo para garantizar la protección de su personal y la continuidad de sus operaciones en estas áreas geográficas desafiantes.

Figura 13.

Factor Geográfico Offimedicas

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN ^M	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN ^M	PESO PONDERAD
GEOGRÁFICO	Carreteras e infraestructura de las regiones donde se tiene presencia.	0	1	0	0,01	1	0,01
	Municipios sin oferta de educación en áreas enfocadas al sector salud.	0	1	0	0,04	3	0,12
	Entorno de la empresa	0	1	0	0,01	1	0,01
	Orden público en las regiones donde se ofrecen los servicios.	0	1	0	0,02	3	0,06

A través de un riguroso proceso de evaluación liderado por expertos y utilizando la metodología Delphi, se ha llevado a cabo una exhaustiva evaluación de cada uno de los criterios o factores previamente mencionados. Esta evaluación se ha traducido en una puntuación cuantitativa, la cual considera tanto el peso asignado a cada criterio como la calificación otorgada a cada uno de ellos. Como resultado, se ha obtenido un peso ponderado que resalta los criterios con mayor impacto en el entorno de la organización.

Figura 14.

Puntuación Matriz POAM Offimedicas

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN ^M	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN ^M	PESO PONDERAD
		1		2,74	1		2,77
TOTAL PESO OPORTUNIDAD Y AMENAZA		LA SUMA DEL PESO DE OPORTUNIDAD Y AMENAZA DEBE DAR 1			TOTAL PESO PONDERADO		
					5,51		

En última instancia, el análisis revela que la organización enfrenta un 50.3% de amenazas y un 49.7% de oportunidades en los criterios evaluados. Este hallazgo proporciona una comprensión profunda de los factores externos que afectan a la organización, lo que permite identificar estrategias para mitigar las amenazas identificadas y capitalizar las oportunidades con el fin de impulsar el crecimiento y la eficiencia de la organización.

Los detalles completos de la matriz y los resultados se encuentran disponibles en el Apéndice A. Matriz POAM, proporcionando así una referencia detallada de los hallazgos obtenidos en el proceso de evaluación.

7.2 Matriz de perfil de capacidades Internas (PCI)

Las capacidades de la organización se han clasificado en cinco perspectivas distintas: Dirección, Tecnología, Talento Humano, Competitividad y Finanzas. En cada una de estas perspectivas, se han identificado factores clave que fueron evaluados como fortalezas o debilidades, analizando su impacto en la organización de la siguiente manera:

Directiva: Se destacan fortalezas notables, como la capacidad de pronosticar el mercado y la agilidad para responder a los cambios. Además, la organización muestra una actitud agresiva para enfrentar la competencia. Sin embargo, se identifican algunas debilidades importantes, como la imagen de la empresa, la ausencia de planes estratégicos claros y la comunicación y control gerencial deficientes. Asimismo, se observa una dificultad para atraer personal calificado y una falta de toma de decisiones basada en evidencia, además de una evaluación periódica de la gestión poco sistemática. Es crucial abordar estas debilidades para fortalecer la posición competitiva de la organización.

Figura 15.

Capacidad Directiva Offimedicas

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD
DIRECTIVA	Imagen	0	1	0	0,02	1	0,02
	Planes estrategicos	0	1	0	0,05	3	0,15
	Pronostico del mercado.	0,02	1	0,02	0	1	0
	Velocidad de respuesta cambios	0,05	3	0,15	0	1	0
	Flexibilidad organizacional	0,05	3	0,15	0	1	0
	Comunicación y control gerencial	0	1	0	0,04	2	0,08
	Habilidad atraer personal calificado	0	1	0	0,04	2	0,08
	Respuesta a tecnología cambiante	0,03	2	0,06	0	1	0
	Agresividad para enfrentar la competencia	0,06	3	0,18	0	1	0
	Sistemas de control eficaces	0	1	0	0,09	3	0,27
	Toma de decisiones basada en la evidencia	0	1	0	0,07	3	0,21
	Evaluación periódica de la gestión	0	1	0	0,05	3	0,15

Tecnológica: Se destaca la inversión y el desarrollo interno de software, así como la optimización logística mediante la adaptación de nuevas tecnologías. Además, la organización muestra un nivel de tecnología avanzado en el servicio, lo que proporciona un valor agregado significativo en la gestión farmacéutica. Los sistemas de información robustos también son una fortaleza notable que contribuye a mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido. Sin embargo, se identifica una debilidad en la capacidad de innovación para optimizar aún más el servicio, lo que podría limitar el potencial de mejora continua en la organización.

Figura 16.

Capacidad Tecnológica Offimedicas

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD
TECNOLÓGICA	Inversión en tecnología para la mejora del servicio	0,04	3	0,12	0	1	0
	Capacidad de innovación para la optimización del servicio	0	1	0	0,03	1	0,03
	Nivel de tecnología usado en el servicio.	0,03	2	0,06	0	1	0
	Valor agregado en la gestión farmaceutica.	0,04	2	0,08	0	1	0
	Sistemas de información robusto.	0,06	3	0,18	0	1	0

Talento Humano: Se observan debilidades en la alta rotación de personal y en la evaluación de desempeño, que no se centra en indicadores objetivos. A pesar de ello, la organización cuenta con fortalezas significativas, como un nivel académico elevado y un talento humano altamente capacitado. La experiencia técnica del personal y su sentido de pertenencia también son aspectos destacados que contribuyen al éxito organizacional. Sin embargo, es fundamental abordar las debilidades identificadas para fomentar una cultura organizacional sólida y establecer sistemas de evaluación de desempeño más efectivos y orientados a resultados tangibles.

Figura 17.

Capacidad Talento Humano Offimedicas

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA		DEBILIDAD		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN PONDERAD
TALENTO HUMANO	Nivel académico y talento humano capacitado.	0,03	2	0,06	0	1
	Experiencia técnica	0,03	2	0,06	0	1
	Índice de rotación del personal	0	1	0	0,08	3
	Sentido de pertenencia	0,04	2	0,08	0	1
	Orientación a resultados y al cliente	0	1	0	0,05	3
	Cultura organizacional	0	1	0	0,04	2
	Evaluación del desempeño	0	1	0	0,05	3

Competitiva: Se destaca el crecimiento en el mercado y la consolidación en las negociaciones con proveedores certificados, lo que aporta credibilidad y ofrece precios competitivos. La organización ha demostrado fortalezas significativas en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y el control del costo de operación. Además, la gestión efectiva de clientes y un amplio portafolio de servicios, que incluye la mayoría de los productos PBS y no PBS utilizados en las guías de manejo clínico, son pilares fundamentales de su éxito. No obstante, es necesario considerar ciertas debilidades, como el riesgo asociado a la concentración de clientes, ya que la dependencia excesiva de unas pocas EPS podría generar problemas en el flujo de caja en

caso de incumplimiento. Asimismo, se deben abordar desafíos como el acceso limitado a entidades públicas y la necesidad de optimizar los costos de operación para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la organización.

Figura 18.

Capacidad Competitiva Offimedicas

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD
COMPETITIVA	Calidad del servicio recibido.	0,05	3	0,15	0	1	0
	Satisfacción del cliente	0,04	2	0,08	0	1	0
	Participación en el mercado	0,03	2	0,06	0	1	0
	Control del costo de operación.	0,03	2	0,06	0	1	0
	Uso de la curva de experiencia	0	1	0	0,04	1	0,04
	Ventaja por crecimiento del mercado	0,05	3	0,15	0	1	0
	Fortaleza de proveedores	0,06	3	0,18	0	1	0
	Concentración de clientes	0	1	0	0,06	3	0,18
	Administración de clientes	0,04	2	0,08	0	1	0
	Portafolio de servicios	0,05	3	0,15	0	1	0
	Acceso a entidades públicas	0	1	0	0,05	2	0,1

Finanzas: Se evidencian debilidades significativas en el sector, como los bajos márgenes de rentabilidad y la falta de liquidez, que son comunes en la industria farmacéutica debido a las políticas de regulación de precios y la problemática de las EPS con los proveedores, lo que afecta el flujo de caja. Por otro lado, se destacan las fortalezas de la organización, como su acceso a capital cuando lo requiera y su habilidad para competir con precios competitivos gracias a las excelentes negociaciones con los proveedores. Además, la estrategia de diferenciación en costos y las negociaciones anuales para garantizar volúmenes y precios en la compra de productos farmacéuticos son pilares clave de su éxito. Asimismo, la capacidad de inversión de capital fortalece aún más su posición en el mercado y su capacidad para enfrentar los desafíos del entorno económico.

Figura 19.

Capacidad Financiera Offimedicas

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD
FINANCIERA	Acceso a capital cuando requiera	0,04	2	0,08	0	1	0
	Grado de uso de endeudamiento	0	1	0	0,08	3	0,24
	Rentabilidad, retorno de la inversión	0	1	0	0,06	3	0,18
	Liquidez	0	1	0	0,1	3	0,3
	Habilidad para competir con precios	0,06	3	0,18	0	1	0
	Inversión de capital	0,02	1	0,02	0	1	0
	Estabilidad de costos	0,05	3	0,15	0	1	0

Finalmente, mediante un proceso de evaluación llevado a cabo por expertos utilizando la metodología Delphi, se ha realizado una exhaustiva evaluación de cada uno de los criterios que conforman la matriz de perfil de capacidades internas. Esta evaluación se traduce en una puntuación cuantitativa, considerando tanto el peso asignado a cada criterio como la calificación otorgada a cada uno de ellos. Esto resulta en un peso ponderado que destaca los criterios de mayor impacto.

Figura 20.

Puntuación Matriz PCI Offimedicas

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD
		1		2,54	1		2,65
TOTAL PESO OPORTUNIDAD Y AMENAZA		LA SUMA DEL PESO DE FORTALEZA Y DEBILIDAD DEBE DAR 1			TOTAL PESO PONDERADO		
					5,19		

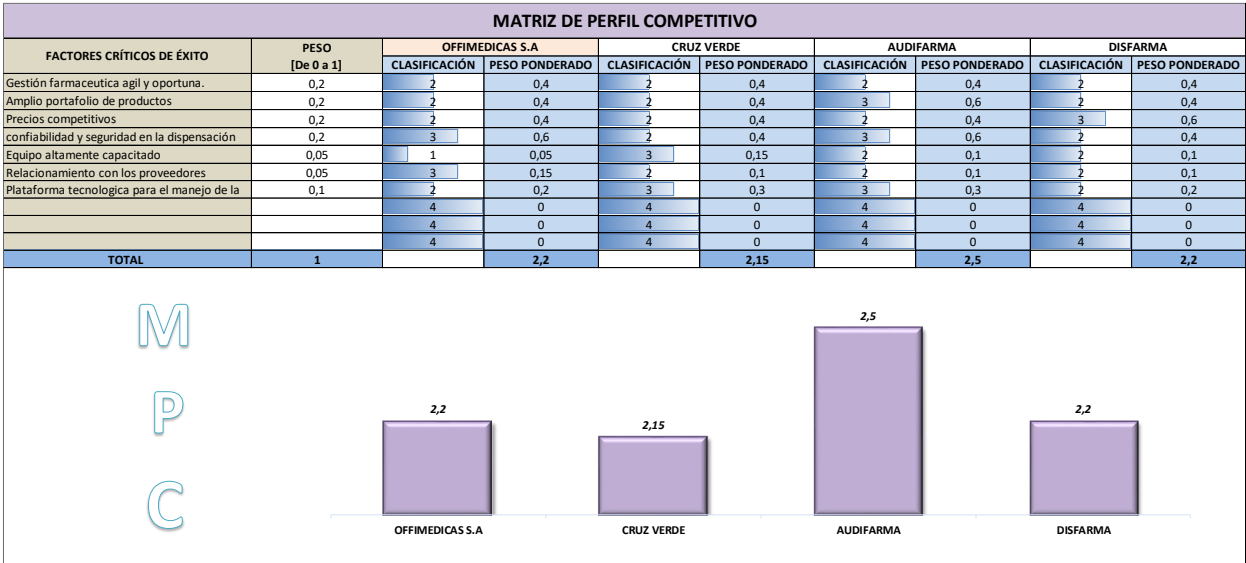
En última instancia, el análisis revela que la organización presenta un 51% de debilidades y un 49% de fortalezas en los criterios evaluados. Este hallazgo proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, orientadas a potenciar las fortalezas y convertir las debilidades

en fortalezas. Todos los detalles, incluyendo las matrices y los resultados, se encuentran detallados en el Apéndice B. Matriz PCI

7.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Se realizó un análisis exhaustivo de los principales competidores, teniendo en cuenta los siguientes indicadores: población asignada, áreas de influencia, número de puntos de dispensación y cifras de ventas anuales. Este análisis permitió identificar a los competidores más destacados. Posteriormente, en colaboración con un panel de expertos y en cumplimiento de la legislación vigente, se definieron los criterios críticos de éxito. Estos criterios fueron evaluados y ponderados, dando como resultado lo siguiente:

Figura 21.
Matriz perfil competitivo



El análisis reveló que uno de los competidores principales, Audifarma, exhibe notables fortalezas, obteniendo una puntuación de 2.5 sobre un máximo ideal de 3 puntos. Sin embargo, Offimedicas S.A. se mantiene cerca con una puntuación de 2.2, lo que sugiere una relativa paridad en la evaluación de los factores críticos entre los competidores. Aunque Audifarma cuenta con un amplio portafolio de productos farmacéuticos y una plataforma tecnológica para la gestión de la información y la toma de decisiones, Offimedicas destaca sobre esta empresa y el resto de la competencia en lo que respecta al relacionamiento con los proveedores. Sin embargo, una de las principales desventajas de Offimedicas en comparación con todos los competidores es la carencia de un equipo altamente capacitado. Para una comprensión más detallada de la información proporcionada anteriormente, se recomienda consultar el Apéndice C. MPC.

7.4 Fuerzas de Porter

7.4.1 Rivalidad entre competidores

El mercado de servicios de dispensación de productos para la salud se caracteriza por una fuerte rivalidad entre pocos competidores principales, que abarcan la mayoría de la prestación de estos servicios. El crecimiento de la industria es principalmente orgánico, centrándose en la atención de los usuarios existentes en lugar de buscar constantemente nuevos clientes. Los costos fijos de este modelo de negocio son significativamente altos debido a la necesidad de contar con una infraestructura adecuada para atender las necesidades de cada población. El capital humano necesario para operar en este sector debe poseer competencias específicas, incluido un alto conocimiento técnico y habilidades de servicio al cliente, dada la complejidad del negocio. Aunque

el servicio está altamente regulado, la diferenciación se logra a través de la provisión de valores agregados y el uso de tecnologías para ofrecer servicios ágiles y eficientes. Además, existen barreras de entrada significativas debido a la regulación estricta y el alto nivel de inversión requerido para ingresar al mercado.

Figura 22.

Rivalidad entre competidores

1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					
Grado de rivalidad que genera la variable: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
RIVALIDAD	Equilibrio entre competidores	1			1
	Tasa de crecimiento de la industria			0	0
	Costos fijos de la industria	1			1
	Competencia del capital humano		0,5		0,5
	Diferenciación		0,5		0,5
	Barreras de entrada	1			1
Total grado de rivalidad en el sector					4
5 = Muy alta rivalidad; 4 = Alta rivalidad; 3 = Rivalidad media; 2 = Baja rivalidad; 1 = Rivalidad nula					

7.4.2 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el sector de gestión farmacéutica se ve considerablemente limitada por varios factores. En primer lugar, los requisitos de capital son significativamente altos, ya que los gestores farmacéuticos deben disponer de un capital sustancial para mantener la operación de múltiples puntos de dispensación y cubrir los costos de compra de productos farmacéuticos, que pueden representar hasta el 80% del costo total de operación. Además, el cumplimiento de las disposiciones legales en este sector es estrictamente necesario, dado su alto grado de regulación. La experiencia es otro factor crucial, ya que la gestión

farmacéutica requiere un tiempo considerable de experiencia y manejo de cohortes de usuarios para ser efectiva. Aunque no es imprescindible contar con un reconocimiento de marca de empresa, la diferenciación se logra a través de la implementación de valores agregados y tecnologías costosas, lo que representa una barrera adicional para los nuevos competidores. Por último, la competencia del capital humano también actúa como una barrera, ya que se requieren competencias específicas debido a la complejidad del negocio, que incluyen un alto nivel de conocimiento técnico y habilidades de servicio al cliente.

Figura 23.

Amenaza de Nuevos Competidores

2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES					
Capacidad para detener entrada de nuevos competidores: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
ENTRADA	Requisitos de capital	1			1
	Cumplimiento de disposiciones legales	1			1
	Experiencia	1			1
	Reconocimiento			0	0
	Diferenciación		0,5		0,5
	Competencia del capital humano		0,5		0,5
Total grado de rivalidad en el sector					4
5 = Nula; 4 = Baja; 3 = Media; 2 = Considerable; 1 = Elevada					

7.4.3 Amenaza de entrada de productos sustitutos

La amenaza de entrada de productos sustitutos en el sector de servicios de salud se ve mitigada por diversas razones. En primer lugar, dado que se trata de un servicio esencial para el sistema de salud, no existe una sustitución directa de producto por producto. Además, los cambios en las necesidades de los usuarios pueden influir en la demanda de ciertos servicios, pero no

necesariamente implican la introducción de productos sustitutos. En general, la sustitución en este sector tiende a ser más general y no específica de productos individuales, lo que reduce la amenaza de productos sustitutos directos.

Figura 24.

Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos

3. AMENAZA DE ENTRADA DE SERVICIOS SUSTITUTOS					
Grado de impacto sobre la demanda: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
SUSTITUTOS	Sustitución de producto por producto			0	0
	Cambios en las necesidades			0	0
				0	0
Total grado de rivalidad en el sector					0
3 = Amenaza alta; 2 = Amenaza media; 1 = Amenaza baja					

7.4.4 Poder de negociación de los clientes

La amenaza del poder de negociación de los clientes en el sector de servicios de salud se ve influenciada por varios factores clave. En primer lugar, la concentración de clientes en un reducido número de Entidades Promotoras de Salud (EPS), que aseguran al 99% de la población colombiana, les otorga una posición dominante en las negociaciones. Esta concentración limita las opciones de los proveedores y les otorga a las EPS una mayor capacidad para imponer condiciones favorables para ellas. Además, el costo de cambiar de proveedor puede ser significativo para los clientes, lo que les resta poder de negociación. Asimismo, la presencia de pocos competidores capaces de realizar la misma operación también limita las opciones de los clientes, lo que refuerza

la posición de las EPS en las negociaciones. En conjunto, estos factores contribuyen a que el poder de negociación de los clientes sea relativamente bajo en este sector.

Figura 25.

Poder de Negociación de los Clientes

4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES					
Grado de limitacion de libertad estratégica de la empresa: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
CLIENTES	Concentración de clientes	1			1
	Costo de cambiar de proveedor	1			1
	Comprador - competidor		0,5		0,5
Total grado de rivalidad en el sector					2,5

3 = Alto poder; 2 = Poder medio ; 1 = Bajo Poder 0 = Nulo

7.4.5 Poder de negociación de los proveedores

La amenaza del poder de negociación de los proveedores en el sector farmacéutico se ve influenciada por varios factores determinantes. En primer lugar, la concentración de proveedores, principalmente laboratorios farmacéuticos, contribuye a que los negocios dependan en gran medida de ellos. Dado que estos proveedores ofrecen productos diferenciados, resulta imprescindible contar con la mayoría de ellos para garantizar un amplio portafolio de productos. Además, el costo de cambiar de proveedor puede ser elevado, especialmente en casos donde los productos están protegidos por patentes, lo que limita las opciones de los compradores. Aunque en algunos casos existen sustitutos de productos disponibles, ciertos productos con patente deben ser adquiridos directamente del laboratorio propietario del registro sanitario o de sus designados. Por último, la falta de integración vertical hacia adelante por parte de los laboratorios farmacéuticos refleja su enfoque en el desarrollo de mercados y clientes en lugar de controlar

directamente la distribución y venta de productos. En conjunto, estos factores confieren a los proveedores una posición sólida en las negociaciones dentro del sector farmacéutico.

Figura 26.

Poder de Negociación de los Proveedores

5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES					
Grado de limitacion de libertad estratégica de la empresa: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
PROVEEDORES	Concentracion de proveedores	1			1
	Costo de cambiar de proveedor		0,5		0,5
	Integracion vertical hacia adelante			0	0
Total grado de rivalidad en el sector					1,5
3 = Alto poder; 2 = Poder medio ; 1 = Bajo Poder 0 = Nulo					

Tomando en cuenta la información previa, se puede inferir que tanto la rivalidad entre competidores como la amenaza de nuevos competidores obtienen un puntaje máximo de 4, lo que sugiere una intensa competencia en el sector y una baja probabilidad de entrada de nuevos participantes al mercado. Por otro lado, un puntaje de 0 en la amenaza de entrada de servicios sustitutos indica una baja o prácticamente inexistente amenaza en este momento. Esto podría señalar que los servicios existentes no tienen muchas alternativas viables o que los consumidores muestran una fuerte preferencia por los servicios actuales. En cuanto al poder de negociación de los clientes, con una puntuación de 2.5, indica que estos tienen cierta influencia en los precios o condiciones de venta, aunque no de manera significativa. Por último, el puntaje de 1.5 en el poder de negociación de los proveedores sugiere que estos tienen un nivel relativamente bajo de influencia en el mercado, lo que otorga a las empresas cierto control sobre los términos y condiciones de compra. En resumen, estos puntajes reflejan un entorno altamente competitivo en

el que los competidores existentes enfrentan una fuerte rivalidad y existe una amenaza baja tanto de nuevos competidores. Sin embargo, los clientes tienen un poder de negociación moderado, mientras que los proveedores tienen un poder de negociación más limitado. Para obtener más detalles sobre esta información, se recomienda revisar el Apéndice D. Fuerzas de Porter.

7.5 Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

7.5.1 *Análisis Interno*

7.5.1.1 Fortalezas. Offimedicas cuenta con una serie de fortalezas que le confieren una posición sólida en el mercado farmacéutico. Su velocidad de respuesta a los cambios le permite adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias y exigencias del mercado, asegurando así su relevancia y competitividad. Además, su flexibilidad organizacional le permite ajustar sus operaciones y estrategias según sea necesario, lo que le otorga una ventaja en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución. La empresa también se destaca por su agresividad para enfrentar la competencia, lo que le permite mantener y ganar participación de mercado de manera proactiva. La inversión en tecnología para mejorar el servicio y la existencia de sistemas de información robustos garantizan una operación eficiente y una experiencia satisfactoria para los clientes. Además, la alta calidad del servicio recibido y la confiabilidad en la dispensación de productos farmacéuticos refuerzan la reputación de Offimedicas y generan confianza entre sus clientes. Su ventaja por el crecimiento del mercado, la fortaleza de sus proveedores y su amplio portafolio de servicios, junto con su habilidad para competir con precios competitivos y mantener costos estables, consolidan su posición como líder en el sector. En resumen, Offimedicas se destaca

por su capacidad para adaptarse, competir y ofrecer servicios de alta calidad en un mercado altamente competitivo y regulado.

7.5.1.2 Debilidades. Las debilidades que pueden afectar el desempeño y competitividad de Offimedicas son: La falta de planes estratégicos claros y efectivos puede dificultar la dirección y el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Además, la ausencia de sistemas de control eficaces y la toma de decisiones no basada en evidencia pueden generar ineficiencias operativas y estratégicas. La falta de una evaluación periódica de la gestión limita la capacidad de la empresa para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas oportunas. Un alto índice de rotación del personal puede afectar la estabilidad y la cohesión del equipo, así como la retención del conocimiento y la experiencia. La orientación a resultados y al cliente puede estar comprometida si no se implementan adecuadamente políticas y prácticas centradas en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La falta de una evaluación del desempeño formal puede dificultar la identificación y el desarrollo del talento dentro de la organización. La concentración de clientes puede representar un riesgo si la pérdida de uno o varios clientes importantes impacta significativamente en los ingresos de la empresa. El alto grado de uso de endeudamiento puede aumentar la vulnerabilidad financiera de la empresa y limitar su capacidad para invertir y expandirse de manera sostenible. Además, los desafíos relacionados con la rentabilidad, el retorno de la inversión y la liquidez pueden afectar la salud financiera y la viabilidad a largo plazo de Offimedicas. Por último, la falta de un equipo altamente capacitado puede dificultar la ejecución eficaz de las operaciones y la prestación de servicios de calidad a los clientes. Estas debilidades representan áreas críticas que Offimedicas debe abordar para mejorar su competitividad y garantizar su éxito en el mercado.

Figura 27.*Fortalezas y Debilidades Offimedicas*

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Velocidad de respuesta cambios	Planes estrategicos
Flexibilidad organizacional	Sistemas de control eficaces
Agresividad para enfrentar la competencia	Toma de decisiones basada en la evidencia
Inversión en tecnología para la mejora del servicio	Evaluación periódica de la gestión
Sistemas de información robusto.	Indice de rotación del personal
Calidad del servicio recibido.	Orientación a resultados y al cliente
Ventaja por crecimiento del mercado	Evaluación del desempeño
Fortaleza de proveedores	Concentración de clientes
Portafolio de servicios	Grado de uso de endeudamiento
Habilidad para competir con precios	Rentabilidad, retorno de la inversión
Estabilidad de costos	Liquidez
confiabilidad y seguridad en la dispensación de productos farmaceuticos	Equipo altamente capacitado

7.5.2 Análisis externo

7.5.2.1 Oportunidades. Offimedicas se encuentra en una posición favorable para capitalizar varias oportunidades que pueden impulsar su crecimiento y éxito en el mercado farmacéutico. La implementación de planes estratégicos que incluyan una mayor vigilancia y control de los operadores logísticos y gestores farmacéuticos por parte de la superintendencia de salud ofrece la posibilidad de mejorar la transparencia y la calidad en la cadena de suministro, lo que podría generar confianza entre los clientes y fortalecer la posición de Offimedicas en el mercado. El aumento del gasto de bolsillo en salud presenta una oportunidad para expandir su base de clientes y aumentar los ingresos, especialmente si la empresa puede ofrecer servicios y productos que satisfagan las necesidades y preferencias de este segmento de mercado. El acceso a

tecnologías en optimización logística para la dispensación de medicamentos ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos, lo que puede traducirse en una ventaja competitiva para Offimedicas. La transformación digital y la implementación de la interoperabilidad de las historias clínicas pueden permitir a la empresa ofrecer servicios más integrados y personalizados, lo que podría mejorar la experiencia del cliente y diferenciarla de la competencia. Además, el enfoque del mercado hacia un mayor valor agregado en el seguimiento farmacológico y la farmacoeconomía brinda la oportunidad de desarrollar nuevos servicios y programas que agreguen valor a los clientes y promuevan la fidelidad del cliente. Estas oportunidades estratégicas ofrecen a Offimedicas la posibilidad de expandir su alcance, mejorar su competitividad y fortalecer su posición en el mercado en evolución del cuidado de la salud.

7.5.2.2 Amenazas. La reforma a la salud propuesta, que busca eliminar el papel de las EPS y cambiar el aseguramiento de los usuarios, plantea incertidumbre sobre el futuro del sistema de salud y podría alterar el panorama competitivo en el que opera Offimedicas. Además, las políticas del Ministerio de Salud y Protección Social, especialmente aquellas relacionadas con el giro de recursos al sistema a través del ADRES, pueden afectar la disponibilidad de fondos y la liquidez de la empresa. La incertidumbre asociada con las reformas laboral y pensional en el país también representa una amenaza, ya que pueden tener implicaciones en los costos laborales y la estabilidad del entorno empresarial. Otro factor que considerar es el costo del dinero, influenciado por las tasas de interés del Banco de la República, que puede afectar la capacidad de inversión y financiamiento de Offimedicas. Además, la fluctuación de la tasa representativa del mercado y el índice de inflación actual y futuro pueden afectar los costos operativos y la rentabilidad de la empresa. La presencia de migrantes cubiertos por el sistema de salud colombiano, la informalidad

laboral y la falta de personal con competencias vigentes en el sector de la salud también representan desafíos significativos para Offimedicas. La cultura sobre la prevención y el cuidado de la salud, los niveles de seguridad de la información y la diferenciación basada en la oferta de servicios de menor costo son otros factores que pueden influir en el éxito de la empresa. Además, la presencia de municipios sin oferta de educación en áreas enfocadas al sector salud y problemas de orden público en las regiones donde se ofrecen los servicios pueden dificultar la expansión y la operación de Offimedicas. En conjunto, estas amenazas subrayan la necesidad de que Offimedicas esté preparada para enfrentar desafíos externos y adaptarse a un entorno cambiante y competitivo.

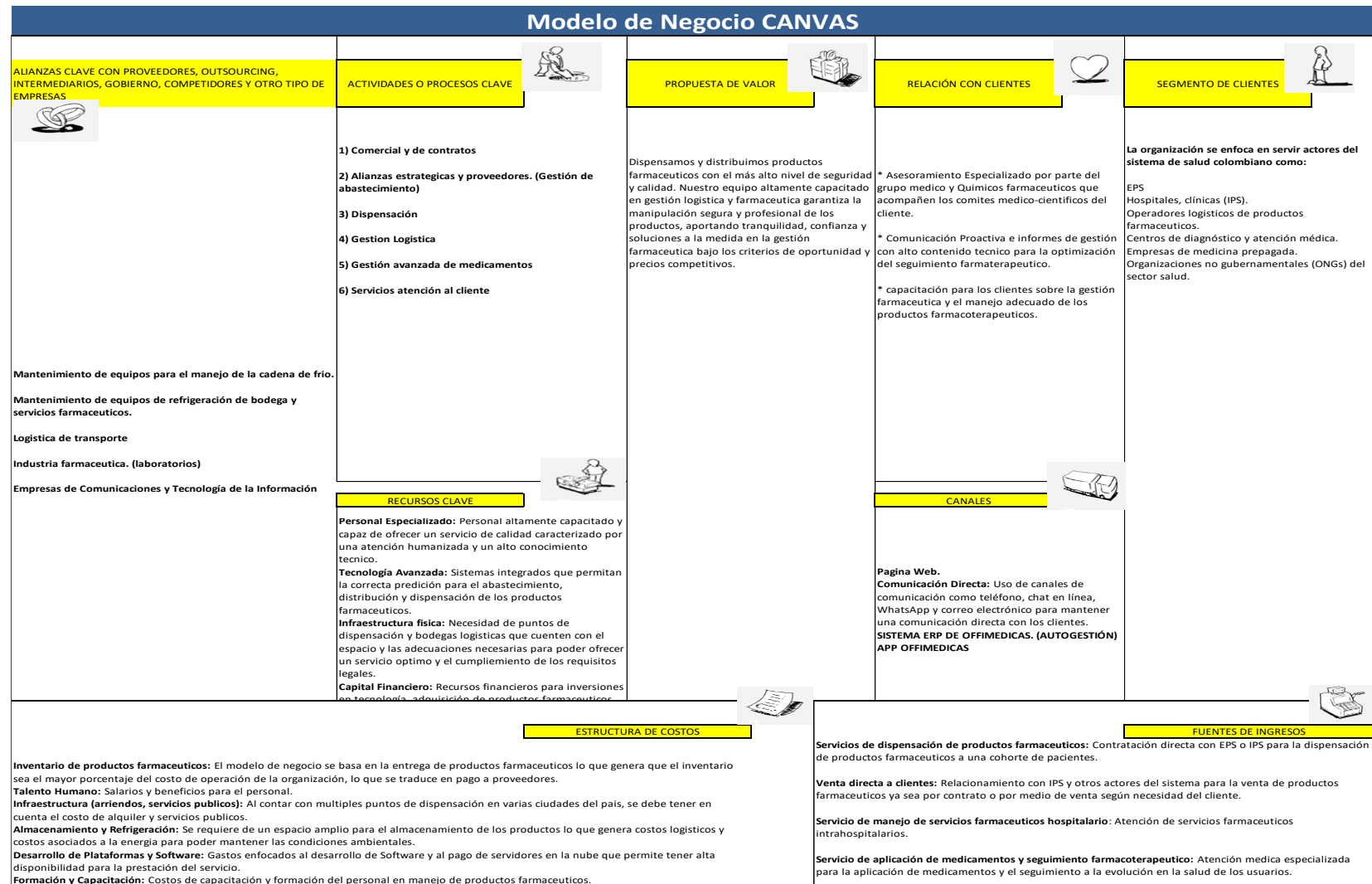
Figura 28.

Oportunidades y Amenazas Offimedicas

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*Vigilancia y control a los operadores logísticos y/o gestores farmacéuticos por parte de la superintendencia de salud. *Gasto de bolsillo en salud. *Acceso de tecnologías en optimización logística para la dispensación de medicamentos. *Transformación digital e implementación de la interoperatividad de las historias clínicas. *Enfoque del mercado a mayor valor agregado en el seguimiento farmacológico y farmaeconomía.	Reforma a la salud que pretende acabar con el papel de las EPS y cambio en el aseguramiento de los usuarios.
	Políticas del ministerio de salud y protección social que mediante el adres limite y demore el giro de los recursos al sistema.
	Incertidumbre con el trámite de las reformas laboral y pensional en el
	Costo del dinero producto de la intervención de las tasas de interés por parte del banco de la república.
	Comportamiento económico y flujo de recursos del sector salud
	Fluctuación de la tasa representativa del mercado.
	Índice de inflación actual y futuro
	Presencia de migrantes que son cubiertos por el sistema de salud colombiano.
	Informalidad laboral
	personal con las competencias que se encuentren vigentes en el rethus.
	Cultura sobre la prevención y el cuidado de la salud.
	Niveles de seguridad de información " ciberseguridad"
	Diferenciación a partir de oferta de servicios con el menor costo.
	Servicios establecidos bajos unos requisitos legales.
	Municipios sin oferta de educación en áreas enfocadas al sector salud.
	Orden público en las regiones donde se ofrecen los servicios.
	Rivalidad entre competidores

Para visualizar lo anteriormente expuesto se recomienda mirar el Apéndice E. Matriz Dofa.

8. Propuesta modelo de negocio



Para visualizar la construcción del modelo de negocio se recomienda mirar el Apéndice F. Análisis del negocio.

8.1 Direccionamiento estratégico

8.1.1 Misión

La organización a lo largo del tiempo ha implementado una misión que ha estado alineada a los elementos básicos del sistema de gestión de calidad enfatizando en la satisfacción del cliente, la seguridad, la eficiencia y el compromiso con el medio ambiente. La cual se presenta a continuación:

OFFIMEDICAS S.A. es un gestor farmacéutico dedicado a la comercialización y dispensación de medicamentos e insumos para la salud, que cuenta con un equipo humano idóneo, una sólida plataforma informática para el manejo de datos y el respaldo de un amplio grupo de laboratorios certificados que abastecen y permiten tener a disposición un gran portafolio para la satisfacción de nuestros clientes bajo criterios de seguridad, precios competitivos, oportunidad, mejora continua y cuidado del medio ambiente.

La misión actual de OFFIMEDICAS S.A. destaca los siguientes aspectos:

- **Enfoque en la comercialización y dispensación de medicamentos e insumos para la salud:** Esta definición delimita el ámbito de acción de la empresa a solo la comercialización o la dispensación de productos.
- **Equipo humano idóneo:** Establece la importancia del talento humano como factor clave para el éxito de la organización.

- **Plataforma informática sólida:** Destaca el componente tecnológico para la gestión de datos y la eficiencia de la operación.
- **Respaldo de laboratorios certificados:** Hace énfasis en los proveedores con los que cuenta la empresa.
- **Amplio portafolio de productos:** Se resalta la diversidad de productos disponibles para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Seguridad:** Se destaca el compromiso con la seguridad de los productos y servicios ofrecidos.
- **Precios competitivos:** Su estrategia competitiva la basa en los costos y precios de venta bajos.
- **Oportunidad:** Se enfatiza la capacidad de la empresa para responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes y usuarios.
- **Mejora continua:** Establece el compromiso con la mejora de los procesos.
- **Cuidado del medio ambiente:** Reconoce la responsabilidad social de la empresa en la protección del medio ambiente.

Sin embargo, en un contexto dinámico y competitivo, OFFIMEDICAS S.A. busca evolucionar su misión para reflejar mejor su propósito y el impacto que aspira a generar en sus partes interesadas. Esta nueva misión propuesta, busca inducir comportamientos y crear compromisos tal como lo explica en su libro gerencia estratégica el profesor Humberto Serna (Serna Gómez, 2010, pág. 61).

La nueva misión propuesta para la organización se formula de la siguiente manera:

Nueva Misión propuesta.

Entregar soluciones integrales, seguras, ágiles, oportunas y costo-efectivas en gestión farmacéutica, que contribuya al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de nuestros usuarios, a la sostenibilidad del sistema de salud y a la generación de valor para nuestros clientes.

Donde se destacan los siguientes aspectos:

- **Soluciones integrales:** Se amplía el alcance de la organización, no solo como comercialización y dispensación de productos farmacéuticos, sino como una empresa que genera soluciones completas en gestión farmacéutica.
- **Seguridad como prioridad:** Se reitera el compromiso con la seguridad de los productos y servicios.
- **Agilidad y oportunidad:** Se enfatiza la capacidad de la empresa para responder de manera rápida y eficiente a las necesidades de los clientes y usuarios.
- **Costo-efectividad:** Se destaca la importancia de ofrecer soluciones que generen beneficios a los clientes y no solo enfocado al precio.
- **Contribución al bienestar:** Se amplía el impacto de la empresa, buscando contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de sus usuarios.
- **Sostenibilidad del sistema de salud:** Se reconoce el papel de la empresa en sistema de salud el cual cuenta con recursos finitos, promoviendo prácticas eficientes y responsables.
- **Generación de valor para los clientes:** Se reitera el compromiso con la creación de valor para los clientes, tanto en términos de productos y servicios como de experiencias positivas.

8.1.2 Visión

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena que une en las empresas el presente y el futuro. (Serna Gómez, 2010, pág. 61) para este caso Offimedicas cuenta con la siguiente Visión:

Para el 2030 OFFIMEDICAS S.A será un gestor farmacéutico líder a nivel nacional en el suministro de medicamentos y dispositivos médicos, caracterizándose por tener un enfoque de mejoramiento continuo, alcanzando procesos óptimos, seguros y amigables con el medio ambiente, apoyándose en la innovación tecnológica y un equipo humano competente para la prestación de un servicio de calidad.

La cual fue mejorada de la siguiente manera:

Nueva Visión Propuesta.

Ser la empresa referente en gestión farmacéutica en Colombia y aliado estratégico de nuestros grupos de interés, a partir del reconocimiento por su confiabilidad, cumplimiento, excelencia y enfoque innovador, contribuyendo a promover un sistema de salud más eficiente y sostenible.

Donde se destacan los siguientes aspectos:

- **Empresa referente en gestión farmacéutica:** Se aspira a convertirse en un modelo de referencia en la gestión farmacéutica, se cambia de la visión anterior que no es clara en cuanto a que liderazgo quiere tener la organización.
- **Aliado estratégico:** Se busca establecer relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con todos los Stakeholders de la organización.

- **Reconocimiento por la confiabilidad, cumplimiento, excelencia y enfoque innovador:** Se busca ser reconocida por la efectividad en sus procesos y la búsqueda constante de soluciones innovadoras.
- **Contribución a un sistema de salud más eficiente y sostenible:** Se busca ser parte activa como actores del sistema de salud Colombiano para su mejoramiento y sostenibilidad.

8.1.3 Valores

Los valores organizacionales son pilares fundamentales que guían la cultura y el comportamiento de una empresa. A continuación, se presentan los valores que en la actualidad la organización tiene dentro de su manual de calidad, sin embargo, estos no se encuentran definidos ni se ha establecido las conductas para cada uno de estos valores.

Figura 29.

Valores

Lealtad	Respeto	Idoneidad
Cortesía	Compromiso	Cumplimiento
Empatía	Honestidad	Solidaridad

Nota. Tomado de: Información interna de la organización.

Para lograr establecer los valores y alinearlos con la cultura organizacional en primer lugar se revisaron los valores presentes en el manual de calidad. Se identificó que, si bien estos valores representaban principios importantes, carecían de definiciones claras y de comportamientos específicos asociados a cada uno de ellos. Esta falta de definición dificultaba la comprensión de los valores por parte de los colaboradores.

Con el fin de fortalecer los valores organizacionales, se convocó a una reunión con diferentes autoridades clave de la organización, incluyendo la directora de calidad, la directora de gestión humana, la gerencia administrativa y la gerencia general. En esta reunión, se debatieron a profundidad cada uno de los valores institucionales.

Tras un análisis conjunto, se tomó la decisión consensuada de eliminar los valores de "Lealtad", "Idoneidad", "Cortesía" y "Solidaridad". Esta decisión se basó en que estos valores presentaban cierta redundancia con otros valores que ya se consideraban fundamentales para la cultura organizacional.

Con la lista de valores definida, se procedió a realizar una definición clara y precisa de cada uno de ellos. Además, se establecieron comportamientos específicos asociados a cada valor para que estos fueran comprendidos y adoptados en el día a día de la organización.

Nuevos valores propuestos:

Respeto

Se trata de un valor que nos impulsa a actuar con consideración, valoración y aprecio hacia todos los individuos con quienes interactuamos, reconociendo y apreciando su dignidad y derechos.

Actuamos con **respeto** cuando:

- Escuchamos con atención y empatía las necesidades, inquietudes y opiniones de nuestros clientes y usuarios.

- Brindamos información clara, precisa y oportuna a nuestros usuarios.
- Protegemos la privacidad y confidencialidad de la información médica de los usuarios.
- Fomentamos un ambiente de trabajo donde se valore la diversidad de ideas, opiniones y experiencias.

- Reconocemos y apreciamos las contribuciones individuales y del equipo.
- Mantenemos relaciones cordiales y mutuamente beneficiosas con los proveedores, basadas en la confianza y el mutuo respeto.

- Promovemos prácticas responsables que minimicen el impacto ambiental de las operaciones de la empresa.

Compromiso

En Offimedicas S.A., el compromiso se define como la actitud proactiva y responsable que nos impulsa a contribuir con entusiasmo y dedicación al logro de los objetivos individuales, del equipo y de la organización. Se trata de ir más allá de las obligaciones básicas, asumiendo un rol activo y participativo en la búsqueda de la excelencia.

Actuamos con **compromiso** cuando:

- Buscamos la mejora continua en los procesos y procedimientos, implementando nuevas ideas y soluciones creativas.

- Utilizamos los recursos de la empresa de manera responsable y eficiente, evitando el desperdicio y optimizando los procesos.

- Colaboramos de manera efectiva con nuestros compañeros para alcanzar objetivos comunes, aportando ideas, compartiendo conocimientos y apoyándonos mutuamente.
- Buscamos la superación personal y profesional a través de la capacitación, la formación continua y la participación en actividades de desarrollo profesional.
- Somos promotores de la cultura organizacional y los valores de la empresa.

Cumplimiento

En Offimedicas S.A., el cumplimiento se define como la adhesión estricta a las leyes, normas, reglamentos, políticas internas y procedimientos establecidos por la organización. Implica actuar con ética, responsabilidad e integridad en todas las actividades, asegurando que las operaciones se realicen de manera legal, transparente y coherente con los valores organizacionales.

Actuamos con **cumplimiento** cuando:

- Actuamos en cumplimiento de las normas legales y regulatorias previniendo sanciones, multas e incluso procesos legales que podrían dañar la imagen y la reputación de Offimedicas S.A.
- Generamos confianza en nuestros clientes, colaboradores, proveedores al demostrar operamos de manera responsable y ética.
- Actuamos de manera transparente, honesta y responsable en todas nuestras operaciones, evitando cualquier práctica ilegal o antiética.
- Monitoreamos y evaluamos periódicamente el cumplimiento de nuestros procesos para identificar oportunidades de mejora y tomamos las acciones necesarias.
- Reconocemos los buenos resultados de nuestros colaboradores.

Empatía

En Offimedicas S.A., la empatía; es un valor fundamental que nos impulsan a comprender y entender las necesidades de nuestro grupo de intereses para lograr la excelencia en la atención y el bienestar de nuestros usuarios y colaboradores.

Actuamos con **empatía** cuando:

- Dedicamos atención plena a los usuarios, clientes, colaboradores y compañeros de trabajo creando un espacio seguro para que expresen sus ideas, preocupaciones y emociones sin interrupciones ni juicios.
- comprendemos las necesidades, emociones y perspectivas únicas de cada usuario brindándoles una atención personalizada y compasiva que va más allá de la entrega del producto.
- creamos un buen ambiente de trabajo donde la comunicación fluye, las ideas se comparten libremente y el trabajo en equipo se fortalece, conduciendo a mejores resultados y un mayor compromiso.
- Reconocemos y comprendemos las emociones propias y ajenas, respondiendo de manera asertiva y empática ante situaciones desafiantes.
- Nos Ponemos en el lugar del otro, intentando ver el mundo desde su perspectiva y comprender sus experiencias únicas, valores y creencias.
- Nuestra comunicación verbal y no verbal, utilizamos un lenguaje claro, comprensivo y respetuoso, generando relaciones estables que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Honestidad

En Offimedicas S.A. Reconocemos la honestidad como un compromiso fundamental de nuestra cultura organizacional, un valor que está presente en cada interacción y decisión, garantizando la transparencia, la ética y la responsabilidad en todo lo que hacemos.

Actuamos con **honestidad** cuando:

- Expresamos siempre la verdad con transparencia y claridad, evitando cualquier tipo de engaño o falsedad.
- Asumimos las consecuencias de nuestros actos con integridad y ética, respondiendo por nuestras decisiones y compromisos.
- Denunciamos cualquier acto de fraude, negligencia o comportamiento antiético, creando un entorno seguro donde la honestidad sea valorada y protegida.
- No participamos en ningún acto de corrupción, ya sea ofreciendo o recibiendo sobornos, dádivas o cualquier otra forma de beneficio ilícito.
- Hacemos uso de los recursos de la organización de manera responsable, evitando el desperdicio, el uso o la apropiación indebida.

9. Plan Estratégico

9.1 Agendas estratégicas

Tabla 13.

Agenda estratégica 1

Objetivo		Diseñar un sistema para el seguimiento farmacológico integral, impulsando la adherencia terapéutica, optimizando el uso racional de los productos farmacéuticos para generar un impacto positivo en los resultados en salud y en la rentabilidad financiera.			
Nº	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
1	Realizar la investigación y análisis sobre las interacciones medicamentosas, la adherencia y los resultados en salud.	Dirección medica	Tiempo de personal. Contratación de un médico farmacólogo. Revistas e información médica.	2 semestre 2024	Documento marco teórico y científico.
2	Definir la caracterización de la población actual de la organización.	Dirección medica	Información BD interna. Tiempo del Analista de BD	2 semestre 2024	Caracterización de la población por municipios, por EPS y por patologías.
3	Establecer la cohorte de usuarios a estudiar para poder determinar las guías de manejo y las interacciones.	Dirección medica	Información BD interna. Tiempo de Reunión con equipo multidisciplinario interno.	2 semestre 2024	Plan estratégico por cohorte de usuarios.

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
4	Establecer colaboración con partes interesadas como laboratorios farmacéuticos, IPS, comunidad médica científica para que mediante de acuerdos colaborativos se fortalezca las capacidades en el diseño del sistema.	Dirección medica	Tiempo de Reunión con equipo multidisciplinario. Refrigerios Salones de reuniones.	2 semestre 2024	Actas de reuniones.
5	Diseñar el algoritmo de seguimiento farmacológico y gestión farmacéutica.	Dirección medica	Equipo médico científico. Tiempo del equipo. Salones de reuniones.	2 semestre 2024	Formato requisitos de desarrollo de software.
6	Realizar una prueba controlada de las variables a estudiar para determinar la eficacia del programa.	Dirección medica	Equipo médico científico. Información BD interna Analista de BD para correr el modelo.	2 semestre 2024	Acta de resultados preliminares.
7	Desarrollar el software y las aplicaciones necesarias para poder realizar la gestión farmacéutica.	Dirección de tecnología y desarrollo.	2 desarrolladores de software 1 Líder de proyecto 1 Tester Equipos de computo	1 semestre 2025	Base de Código.
8	Realizar pruebas de funcionalidad e implementación de pruebas piloto en un	Dirección de tecnología y desarrollo.	2 desarrolladores de software 1 Líder de proyecto	1 semestre 2025	Actas de pruebas

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
	entorno controlado para evaluar la eficacia del algoritmo.		1 Tester Equipos de computo		
9	Implementar medidas de seguridad informática enfocado en la protección de la información personal y garantizar el cumplimiento de las regulaciones.	Dirección de tecnología y desarrollo.	Profesional en seguridad informática. Software de seguridad	1 semestre 2025	Informe de seguridad informática.
10	Crear y establecer el proceso de Gestión avanzada de medicamentos donde se establezcan las actividades a realizar, se establezcan responsables y personal necesario para el cumplimiento de las actividades.	Dirección medica	1 Medico 1 Profesional BD 2 Químico farmacéutico Espacios de Oficina Equipos de computo	2 semestre 2025	Proceso de Gestión farmacéutica avanzada
11	Estimar los beneficios financieros, los resultados en salud esperados y la reducción de costos asociados a la falta de adherencia.	Dirección medica	1 Profesional BD Software big data	2 semestre 2025	Indicadores de Gestión

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
12	Establecer el sistema de monitoreo continuo para realizar el seguimiento a los resultados.	Dirección medica	1 Profesional BD Software big data	2 semestre 2025	Tablero de mando Power BI

Tabla 14.*Agenda estratégica 2*

Objetivo	Establecer un modelo de interoperabilidad robusto y automatizado con las IPS prescriptoras, optimizando los procesos logísticos, eliminando los errores de dispensación y maximizando la satisfacción de los usuarios.				
N°	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
1	Realizar un análisis de los procesos actuales de dispensación de medicamentos, identificando los cuellos de botella, errores y áreas de mejora.	Gerente Operativo	1 Ing. Industrial revisión de proceso. Proceso de dispensación Equipos de computo	2 semestre 2024	Plan de Mejora proceso de dispensación.
2	Diseñar la arquitectura tecnológica de la solución de interoperabilidad, considerando la integración con los sistemas existentes de ambas partes.	Director Tecnologia	1 arquitecto de software Equipos de computo Tiempo de reunión líderes de tecnología.	2 semestre 2024	Formato de solicitud de desarrollo
3	Adoptar estándares de intercambio de datos utilizados en el sector sanitario, como HL7,	Director Tecnologia	1 arquitecto de software Equipo de computo	2 semestre 2024	Formato de solicitud de desarrollo

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
	FHIR o XDR. Esto facilitará la comunicación entre diferentes sistemas de software, independientemente del proveedor o la tecnología utilizada.				
4	Desarrollar una API que sirva como punto de acceso único para la interoperabilidad con las IPS prescriptoras. Esta API permitirá a las entidades externas conectarse y compartir datos de manera segura y estandarizada.	Director Tecnología	1 desarrollador 1 Tester	2 semestre 2024	Formato de solicitud de desarrollo
5	Implementar integradores de sistemas que sirvan como puente entre la plataforma central y los sistemas de software específicos de las IPS prescriptoras. Estos integradores traducirán los datos entre diferentes formatos y protocolos, asegurando una comunicación fluida.	Director Tecnología	1 desarrollador 1 Tester Hardware	2 semestre 2024	Formato de solicitud de desarrollo
6	Realizar la alineación base de datos con las IPS para establecer la homologación de datos, la correcta	Gerente Operativo	1 profesional BD	2 semestre 2024	Códigos de homologación por cada IPS

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
	parametrización e integración con el ERP.				
7	Realizar una presentación a las EPS para mostrar el impacto del programa y así establecer la vinculación con las IPS.	Gerente Operativo	Gerente operativo Equipos de computo	2 semestre 2024	Propuesta para las EPS
8	Monitorear el funcionamiento de la plataforma de interoperabilidad y las interfaces de comunicación.	Director Tecnologia	Profesional QA Equipos de computo	2 semestre 2024	Formato seguimiento de errores plataforma, FAQ
9	Realizar una prueba piloto con alguna IPS que permita revisar el cumplimiento del objetivo de la interconexión.	Gerente Operativo	Profesional QA Ing. Industrial	2 semestre 2024	Acta resultada de las pruebas
10	Brindar capacitación al personal de ambas partes sobre el uso de la nueva solución de interoperabilidad, garantizando su comprensión y manejo adecuado.	Gerente Operativo	Ing. Industrial Equipo de computo	2 semestre 2024	Acta de capacitación
11	Establecer un plan de monitoreo y evaluación continuo para medir el impacto de la solución de interoperabilidad en los procesos logísticos, la tasa de errores y la satisfacción de los usuarios.	Gerente Operativo	Ing. Industrial Equipo de computo	2 semestre 2024	Indicadores de desempeño

Tabla 15.*Agenda estratégica 3*

Realizar un estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad de establecer una nueva empresa o línea de negocio enfocada en la venta de productos farmacéuticos a través del canal comercial.					
Objetivo					
Nº	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
1	Determinar el tamaño del mercado actual y proyectado para productos farmacéuticos en el canal comercial.	Gerente Administrativo	Profesional en Ing. Industrial o administración. Equipos de computo Empresas de investigación de mercados.	2 semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
2	Realizar la segmentación del mercado por tipo de producto, región y canal de distribución.	Gerente Administrativo	Profesional en Ing. Industrial o administración. Equipos de computo Empresas de investigación de mercados.	2 semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
3	Determinar Tendencias de consumo y preferencias de los clientes.	Gerente Administrativo	Profesional en Ing. Industrial o administración. Equipos de computo Empresas de investigación de mercados.	2 semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
4	Establecer los principales competidores en el mercado de productos farmacéuticos a	Gerente Administrativo	Profesional en Ing. Industrial o administración. Equipos de computo Empresas de	2 semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
	través del canal comercial.		investigación de mercados.		
5	Escoger los tipos de canales comercialización a utilizar (mayoristas, farmacias, distribuidores especializados)	Gerente Administrativo	Profesional en Ing. Industrial o administración. Equipos de computo	2 semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
6	Determinar la participación de mercado y estrategias de los competidores	Gerente Administrativo	Profesional en Ing. Industrial o administración. Equipos de computo Empresas de investigación de mercados.	2 semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
7	Identificar los productos farmacéuticos con potencial de venta en el canal comercial.	Gerente Administrativo	Profesional en Ing. Industrial o administración. Equipos de computo Empresas de investigación de mercados .	2 Semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
8	Identificar de proveedores y viabilidad de apertura de código para el canal comercial definiendo políticas comerciales.	Gerente Administrativo	Tiempo del Director de compras Equipo de computo	2 Semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
9	Realizar una Negociación inicial de precios y condiciones de compra	Gerente Administrativo	Tiempo del Director de compras Equipo de computo	2 Semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
11	Definir de la estructura logística y operativa para la nueva línea de negocio.	Gerente Administrativo	Tiempo de Director de logística Equipo de computo	2 Semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
12	Determinar las necesidades de personal y recursos.	Gerente Administrativo	Tiempo de equipo gerencial Equipo de computo	2 Semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
13	Realizar la estimación de los costos variables (costo de productos vendidos, gastos de ventas y distribución) y costos fijos (gastos administrativos y financieros)	Gerente Administrativo	Tiempo Gerente Administrativo Equipo de computo	2 Semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
14	Realizar la proyección de ventas y precios de los productos farmacéuticos.	Gerente Administrativo	Tiempo Gerente Administrativo Profesional BD Equipo de computo	2 Semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
15	Calcular del punto de equilibrio, la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN) del proyecto.	Gerente Administrativo	Tiempo Gerente Administrativo Equipo de computo	2 Semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
16	Determinar de la viabilidad del proyecto	Gerente Administrativo	Tiempo Gerente Administrativo Equipo de computo	2 Semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"
17	Realizar recomendaciones para la implementación del proyecto para la gerencia general y la junta directiva.	Gerente Administrativo	Tiempo Gerente Administrativo Equipo de computo	2 Semestre 2024	Plan de negocios "farmacias comerciales"

Tabla 16.*Agenda estratégica 4*

Objetivo Fortalecer la línea de negocios de operación de servicios farmacéuticos hospitalarios mediante la implementación de estrategias innovadoras para la entrega directa de productos a los usuarios, optimizando los procesos logísticos, garantizando el cobro por consumo real y maximizando la eficiencia operativa.					
N°	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
1	Realizar la evaluación de la logística hospitalaria actual.	Gerente operativa	Equipo de calidad Químico Farmacéuticos Reuniones grupos focales de las diferentes clínicas Equipos de computo	2 trimestre 2024	Acta Evaluación proceso dispensación hospitalario
2	Definir los requisitos para la mejora del sistema logístico	Gerente operativa	Equipo Gerencia operativa Químico farmacéutico	3 trimestre 2024	Formato requerimiento mejora de Software

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución	Entregable que evidencia el cumplimiento
	y los cambios tecnológicos necesarios.				
3	Evaluar la tecnología para garantizar la seguridad y trazabilidad de los productos	Director de tecnología	Director de Tecnología Gerente Operativo Gerente administrativo Viáticos	3 trimestre 2024	Informe tecnología existentes y recomendaciones de inversión.
4	implementar la tecnología de seguimiento y trazabilidad.	Director de tecnología	Hardware Desarrollador Tester QA	1 trimestre 2025	Acta de implementación.
5	Implementar de un sistema de monitoreo, control de la trazabilidad y consumo en tiempo real por cada usuario.	Gerente operativa	Equipo Gerencia operativa Equipo BD	1 trimestre 2025	Acta de implementación.
6	Implementar las alertas para lograr la adherencia y evitar interacciones medicamentosas.	Director Medico	Medico farmacólogo Químico farmacéuticos Equipo de computo	1 trimestre 2025	Parametrización de software.
7	Evaluar del impacto de las mejoras en la logística y la trazabilidad	Gerente operativa	Equipo Gerencial	1 trimestre 2025	Indicadores de gestión.

10. Conclusiones

- El análisis de la matriz POAM revela que la organización enfrenta un 50.3% de amenazas y un 49.7% de oportunidades en los criterios evaluados. Este hallazgo proporciona una comprensión profunda de los factores externos que afectan a la organización que, aunque tiene un nivel alto de amenazas que se deben mitigar también existen varias oportunidades que al materializarse pueden generar ventaja competitiva.
- A partir de la evaluación de las capacidades internas de la organización, donde se analizaron diversos criterios en cuanto a capacidad directiva, tecnológica, de talento humano, competitiva y financiera, se ha identificado que la organización presenta un 51% de debilidades en relación con las fortalezas evaluadas. Este hallazgo proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, orientadas a potenciar las fortalezas y convertir las debilidades en fortalezas.
- Si bien existen altas barreras de entrada para nuevos competidores, los actores actuales en el mercado son muy fuertes y podrían capturar una mayor participación, lo que representa un riesgo significativo. A pesar de ofrecer servicios similares, la diferenciación se convierte en un elemento clave para la supervivencia y el éxito sostenido de la organización.
- La actual misión de Offimedicas S.A., centrada en el sistema de gestión de calidad, limita el propósito organizacional y no genera un enfoque estratégico, impidiendo a la empresa alcanzar su máximo potencial. En respuesta a esta situación, se

propone una nueva misión que se centra en: **proporcionar soluciones integrales y costo-efectivas para los clientes, priorizar la seguridad en todos los procesos y operaciones, enfoque en la agilidad y la oportunidad para responder a las necesidades cambiantes del mercado y generar valor tangible los clientes y Stakeholders.**

- La nueva visión propuesta para Offimedicas S.A. establece una hoja de ruta ambiciosa para el futuro. Si bien no se define un horizonte de tiempo específico, la visión desafiante permite que todos los colaboradores comprendan claramente las aspiraciones de la empresa y se alineen con sus objetivos a largo plazo.
- El sistema de salud colombiano se encuentra en un momento crucial, marcado por nuevos desafíos que exigen una profunda transformación. En este contexto, Offimedicas busca replantear su modelo de negocio, trascendiendo la simple dispensación de medicamentos para convertirse en un proveedor de servicios que genere valor agregado a sus clientes y usuarios, contribuyendo así a la mejora de la salud de los afiliados y la sostenibilidad del sistema.
- Las agendas estratégicas elaboradas son el resultado de un análisis profundo del contexto actual, una redefinición integral del modelo de negocio y una propuesta de direccionamiento estratégico clara y bien definida. Estos proyectos persiguen el objetivo fundamental de asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo, incluso en un entorno de salud cambiante y lleno de riesgos, permitiéndole no solo seguir en el mercado sino consolidarse en el sector. farmacéuticos a través del canal comercial. En este sentido, las agendas buscan en primer lugar desarrollar capacidades operativas y técnicas que transformen el

proceso de dispensación de un enfoque transaccional a uno que genere valor agregado para los clientes mediante el diseño de un sistema integral de seguimiento farmacológico. De igual manera, se busca anticiparse a los cambios normativos mediante el establecimiento de un modelo de interoperabilidad con las IPS prescriptoras para optimizar los procesos logísticos. Por otra parte, se plantea un proyecto que busca explorar la posibilidad de nuevas ideas de negocio a través de un estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad de establecer una nueva empresa o línea de negocio enfocada en la venta de productos farmacéuticos a través del canal comercial. Finalmente, se busca fortalecer la línea de negocio actual mediante estrategias innovadoras que optimicen la operación de servicios farmacéuticos hospitalarios.

11. Recomendaciones

- Se recomienda evaluar las propuestas de misión y visión por parte del grupo directivo de la organización para así adoptarla dentro de Offimedicas, lo que permitirá alinear a todos los colaboradores hacia un objetivo común, tomar decisiones estratégicas más efectivas, mejorar su competitividad en el mercado y generar un mayor impacto positivo en sus Stakeholders.
- Se recomienda adoptar el manual de valores realizado generando una estrategia de comunicación efectiva que les permita a los colaboradores conocer y entender los comportamientos específicos de cada valor y así mejorar la cultura organizacional.
- Se recomienda implementar un proceso dentro de la organización de planeación estratégica que le permita a Offimedicas continuamente evaluar el contexto interno y externo para así definir nuevas estrategias que le permita a la organización crecer y consolidarse en el mercado.
- Se recomienda brindar los recursos necesarios para la ejecución de las agendas estratégicas las cuales se han enfocado en el momento que se encuentra la organización y el sector salud y que tienen como objetivo fortalecer los negocios actuales y analizar la viabilidad de un nuevo negocio.
- Se recomienda a la organización continuar con el proceso de planificación estratégica mediante el diseño e implementación de un Balanced Scorecard y el mapa estratégico para que la organización cuente con herramientas para establecer los objetivos estratégicos, medir el desempeño de manera efectiva y alinear las acciones de todos los procesos hacia el logro de las metas estratégicas.

Referencias Bibliográficas

- Baiz, M., & Alvarez, J. (2019). *Análisis prospectivo y formulación de plan estratégico para la distribuidora de medicamentos interfarma en el periodo 2019 - 2023*. Cali.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Gámez Gutierrez, J. (2019). *Empresas de familia casos y cosas*. Bogota: Editorial Uniagustiniana.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1993). *Applied strategic planning*. McGraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *The balance scorecard translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Microsoft. (s.f). *Power BI*. Obtenido de <https://powerbi.microsoft.com/en-au/what-is-power-bi/>
- Ostelwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Porter, M. (1980). *Competitive analysis: techniques for analyzing industries and competitors*. New York.
- Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Umaña, C. (2020). *Plan estratégico para la empresa de calzado el botín de Andrés*. Bucaramanga.