



Innovar

ISSN: 0121-5051

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Limas Suárez, Sonia Janneth

El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico. Una perspectiva desde el ámbito local*

Innovar, vol. 28, núm. 69, 2018, Julio-Septiembre, pp. 149-173

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71733>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81856556011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)



Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico. Una perspectiva desde el ámbito local*

Sonia Janneth Limas Suárez

Doctoranda en Administración de Negocios

Docente, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Tunja, Colombia

Grupo de Investigación en Gestión Administrativa y Empresarial Sostenible

sonia.limas@uptc.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-1145-3713>

THE PHARMACEUTICAL SECTOR IN TUNJA (BOYACÁ, COLOMBIA) AS AN AXIS OF STRATEGIC DEVELOPMENT. A LOCAL PERSPECTIVE

ABSTRACT: The pharmaceutical sector is strategic for the Colombian economy since it generates productivity, competitiveness and economic development. Although this is recognized, there is limited academic production about the sector, especially at the regional and local levels. This situation encouraged the development of a business diagnosis of retail pharmaceutical establishments (pharmacies-drugstores and drugstores) in the city of Tunja (Boyacá, Colombia), from the perspective of strategic management. For this purpose, a quantitative empirical approach under the descriptive method is used. Strategic management, as business/sector diagnostic tool, reflects the internal and external situation of the studied sector, as well as its strategic position. Results show a high strategic positioning of the pharmaceutical sector, which allows its continuous consolidation and strengthening. Our findings indicate that new strategies and a proposal for improvement are required for boosting the competitiveness of this sector in the region.

KEYWORDS: Strategic management, retail pharmaceutical establishment, strategic position.

O SETOR FARMACÊUTICO EM TUNJA (BOYACÁ, COLÔMBIA), EIXO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO. UMA PERSPECTIVA A PARTIR DO CONTEXTO LOCAL

RESUMO: O setor farmacêutico é estratégico na Colômbia por gerar produtividade, competitividade e desenvolvimento econômico. Embora isso seja reconhecido, há limitada produção acadêmica do setor, especialmente no âmbito regional e local; essa situação motiva a realização de um diagnóstico empresarial a partir da direção estratégica nos estabelecimentos farmacêuticos varejistas (farmácias e drogarias) de Tunja (Boyacá, Colômbia). Nesse diagnóstico, usa-se o método descritivo tipo empírico quantitativo. A direção estratégica, como ferramenta de diagnóstico empresarial-setorial, reflete a situação interna e externa, e o posicionamento estratégico do setor. Os resultados mostram um alto posicionamento estratégico do setor, o que lhe permite manter-se e fortalecer-se ainda mais. Os achados indicam que são requeridas algumas estratégias e uma proposta de aperfeiçoamento para a competitividade do setor na região.

PALAVRAS-CHAVE: direção estratégica, estabelecimento farmacêutico varejista, posicionamento estratégico.

LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE À TUNJA (BOYACÁ, COLOMBIE), AXE DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE. UNE PERSPECTIVE DU NIVEAU LOCAL

RÉSUMÉ: Le secteur pharmaceutique est stratégique en Colombie, car il génère de la productivité, de la compétitivité et du développement économique. Bien que cela soit reconnu, la production académique du secteur est limitée, notamment aux niveaux régional et local, ce qui motive la réalisation d'un diagnostic d'entreprise, basé sur la gestion stratégique, dans les établissements pharmaceutiques de détail (pharmacies et drugstores) à Tunja (Boyacá, Colombie). Dans ce diagnostic on utilise la méthode descriptive empirique quantitative. La direction stratégique, en tant qu'outil de diagnostic commercial / sectoriel, reflète la situation interne et externe et la position stratégique du secteur. Les résultats montrent un positionnement stratégique élevé du secteur, lui permettant de se maintenir et de se renforcer encore plus. Les résultats indiquent que certaines stratégies et une proposition d'amélioration sont nécessaires pour la compétitivité du secteur dans la région.

MOTS-CLÉ: direction stratégique, établissement de vente au détail de produits pharmaceutiques, position stratégique

CITACIÓN: Limas Suárez, S. J. (2018). El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico. Una perspectiva desde el ámbito local. *Innovar*, 28(69), 149-174. doi: 10.15446/innovar.v28n69.71733.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71733>

CLASIFICACIÓN JEL: M10, L20, L10.

RECIBIDO: noviembre 2015. **APROBADO:** abril 2017.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Sonia Janneth Limas Suárez. Calle 39 n.º 7-03. Barrio Villa Universitaria. Tunja, Colombia.

RESUMEN: El sector farmacéutico es estratégico en Colombia, pues genera productividad, competitividad y desarrollo económico. Aunque esto es reconocido, hay limitada producción académica del sector, especialmente en el ámbito regional y local, razón que motiva la realización de un diagnóstico empresarial, a partir de la dirección estratégica, en los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguería y droguerías) de Tunja (Boyacá, Colombia). En este diagnóstico se usa el método descriptivo tipo empírico cuantitativo. La dirección estratégica, como herramienta de diagnóstico empresarial/sectorial, refleja la situación interna y externa, y la posición estratégica del sector. Los resultados muestran un alto posicionamiento estratégico del sector, permitiéndole mantenerse y fortalecerse aún más. Los hallazgos indican que se requiere de algunas estrategias y una propuesta de mejoramiento para la competitividad del sector en la región.

PALABRAS CLAVE: dirección estratégica, establecimiento farmacéutico minorista, posición estratégica.

Introducción

El sector farmacéutico es un renglón estratégico en Colombia; se caracteriza por una estructura oligopólica intensiva en conocimiento y tecnología, por lo que es uno de los sectores más influenciados por la regulación (Vásquez-Velásquez, Gómez-Portilla & Rodríguez-Acosta, 2010). Además, constituye el 8,6% del producto interno bruto (PIB) nacional, reflejado en la producción, las ventas y el nivel de empleo, lo que lo posiciona como uno de los sectores más competitivos en el país (Secretaría de Desarrollo Económico, 2009; National Business Association of Colombia, 2014).

Forman parte de este sector los establecimientos farmacéuticos minoristas, es decir, las farmacias-droguería y las droguerías, caracterizándose por el papel que juegan como distribuidores minoristas entre los distribuidores mayoristas y el consumidor final (Corficolombiana, 2007). En este sentido, el documento se concentra en el sector farmacéutico local, específicamente en los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y las droguerías) de Tunja, en Boyacá (Colombia).

* Este artículo es producto de la investigación titulada *Dirección estratégica del sector farmacéutico, departamento de Boyacá, Colombia*, realizado en el marco de la Línea de Investigación: Gestión e Innovación Empresarial, del Grupo de Investigación en Gestión Administrativa y Empresarial Sostenible (GIGAS) de la Escuela de Ciencias Administrativas y Económicas - Centro de Gestión de Investigación y Extensión de la Facultad de Estudios a Distancia (CIDEA), de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, sede Tunja. La investigación se inició en agosto del 2013 y finalizó en julio del 2014.

En la literatura se evidencia la falta de investigaciones sobre dirección estratégica en el sector. Los trabajos e investigaciones al respecto son escasos, especialmente en el ámbito regional y local. Para esta investigación se refieren tres estudios, que en alguna medida son un aporte a la dirección estratégica de estas organizaciones. Por su parte, Restrepo, Salazar y Zapata (2008) se enfocan en los comercializadores mayoristas del sector farmacéutico, en el área metropolitana centro-occidente, denominado "Triángulo de Oro", en Colombia; para ello, comparan el estilo administrativo con la gestión gerencial, lo que constituye un punto de partida para la presente investigación respecto al diagnóstico empresarial.

El estudio adelantado por Stepanian-Silva y Tirado-Riveros (2013) describe las oportunidades y amenazas para el sector farmacéutico con la firma del tratado de libre comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos, además de su impacto en los precios de los medicamentos. Dicho trabajo es un referente importante para esta investigación, en la identificación de oportunidades y amenazas del sector, así como en las características de esta industria y su comportamiento en la economía nacional e internacional.

Finalmente, el estudio adelantado por Usma-León (2014) presenta una aproximación a la problemática social sobre la falta de ética en el sector farmacéutico, describiendo a su vez la estructura del sector farmacéutico en Colombia, la evolución durante las últimas dos décadas, el impacto sobre la economía y las tendencias en mercadeo. La autora establece bases importantes para esta investigación, respecto al diagnóstico situacional y el entorno organizacional.

Asimismo, los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y las droguerías) se mueven en entornos altamente competitivos, influenciados por los cambios regulatorios en el campo de la salud, las reglamentaciones para la producción de medicamentos y el control de precios. Pero existe un gran potencial de crecimiento en el consumo y ventas de productos farmacéuticos, en razón a la alta demanda de medicamentos genéricos (por el precio bajo), la expiración gradual de patentes (que reduce el costo de los medicamentos en un 30%), la necesidad de medicamentos especializados, la alta presencia de medicamentos sin prescripción médica, el crecimiento poblacional y la cobertura del sistema de salud (Proexport, 2014).

Por lo tanto, es importante realizar un diagnóstico empresarial/sectorial¹ a partir de la dirección estratégica y, con base en este, recomendar algunas estrategias, tomando como instrumento el manejo de matrices de análisis estratégico y

recomendando acciones que puedan contribuir al fortalecimiento y a la competitividad de este ramo en la región.

Para el diseño de la investigación, se utiliza el método descriptivo de tipo empírico cuantitativo, para lo cual se toma una muestra de 51 organizaciones (farmacia-droguería y droguerías) seleccionadas de una población de 81 empresas registradas, según la base de datos obtenida de la Cámara de Comercio de Tunja (2013), utilizando el método de muestreo probabilístico, de tipo de muestreo aleatorio simple. La recolección de los datos se realiza a través de un cuestionario estructurado. Para el procesamiento y organización de los resultados, se trabaja bajo una matriz de compilación de información, que organiza y clasifica la información a partir del diagnóstico estratégico.

La estructura del presente artículo, se compone de tres partes después de esta introducción: en la primera, se aborda el planteamiento del problema; en la segunda, se señala el marco teórico, las variables de análisis y los conceptos de autores, y en la tercera, se presentan los resultados obtenidos en la investigación y la propuesta de mejoramiento.

Marco teórico

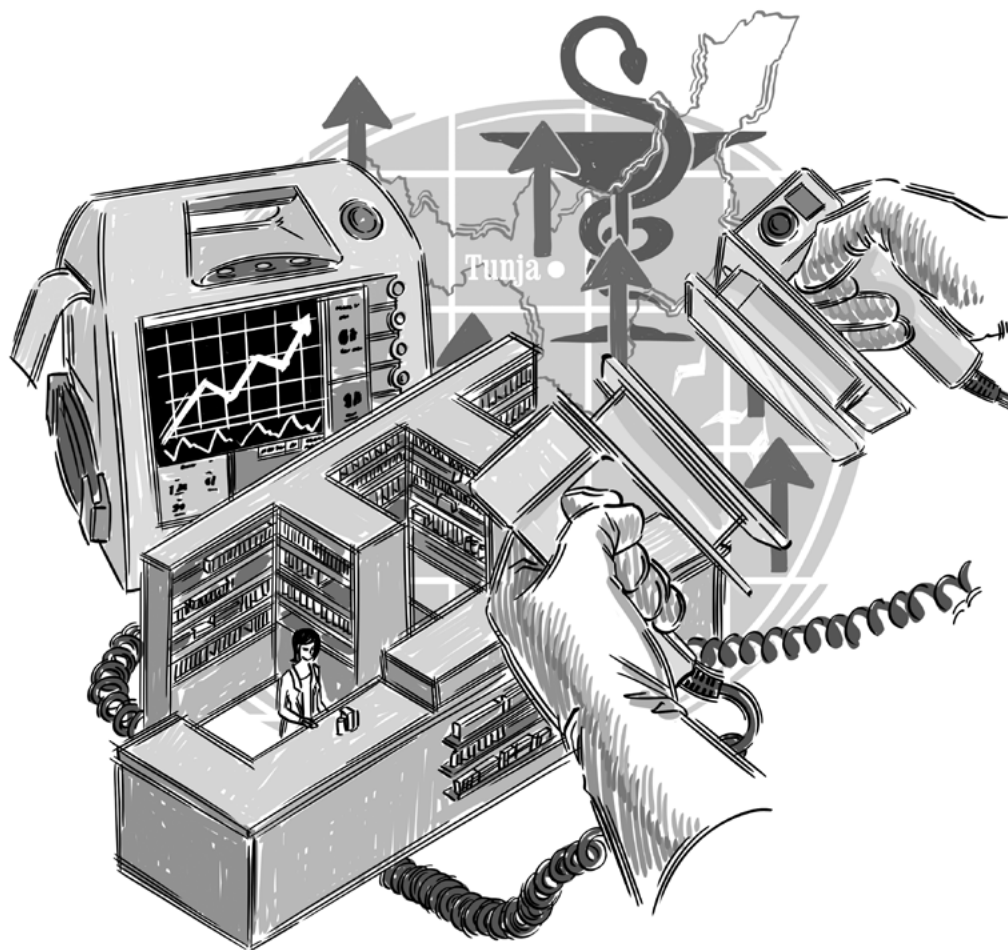
Gestión estratégica del sector

Los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y las droguerías) de Tunja no pueden administrarse de manera ineficiente. Es importante conocer el entorno empresarial en el que se desenvuelven para desarrollar un adecuado modelo de gestión estratégico, que utilice modernos instrumentos administrativos, vitales para la supervivencia de cualquier estructura empresarial en un ambiente capitalista, a fin de adecuar sus estructuras a la realidad del mercado.

Luego el objetivo, en este sentido, es realizar un diagnóstico empresarial a partir de la dirección estratégica, en los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguería y droguerías) de Tunja, Departamento de Boyacá (Colombia), así como conocer su posicionamiento estratégico y, a partir de este, presentar algunas estrategias y propuestas de mejoramiento que mejor se adecuen al fortalecimiento del sector en la región.

La dirección estratégica, también conocida como *administración estratégica*, *gestión estratégica* o *planeación estratégica* (David, 2003, p. 5), es el resultado de un proceso evolutivo (Sainz de Vicuña-Ancín, 2012). En la década de 1950, se originó el término *planeación estratégica* (David, 2013), cuya principal preocupación es formular estrategias que ayuden a la empresa a posicionarse mejor en su mercado (Sainz de Vicuña-Ancín, 2012).

¹ Herramienta de análisis que refleja la situación interna y externa de las empresas, a fin de facilitar la formulación, implementación y evaluación de estrategias.



Los primeros autores clásicos en incorporar el concepto de estrategia en la dinámica empresarial fueron Neumann y Morgenstern (1953), quienes definieron *estrategia* como un conjunto de movimientos óptimos (o estrategias) que realiza una empresa, que son seleccionados de acuerdo con cada situación posible, según los entornos en los que interactúan.

Por su parte, Drucker (1964), autor de varios libros sobre *management*, explica el término *estrategia* desde la administración como el establecimiento de objetivos, metas y gestión, revisando qué resultados son significativos y qué mediciones son verdaderamente apropiadas, a partir de las respuestas a las preguntas *¿cuál es nuestro negocio?*, *¿qué debería ser?* y *¿qué tendrá que ser?*

Después, Chandler (1962) y Kenneth Andrews (1971) definen *estrategia* como la determinación de objetivos a largo plazo, la adopción de líneas de acción y la asignación de recursos para lograrlos. No obstante, Chandler (1962) se enfoca en la relación entre estrategia (crecimiento empresarial) y la estructura organizacional (formulación del diseño organizacional), y sostiene que la estructura organizacional se debe adecuar a la estrategia, lo que conduce

a nuevas formas de administración y a cambios estructurales posteriores a la reorganización inicial. A su vez, Andrews crea la matriz FODA (sigla de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Posteriormente, se encuentra la contribución de Ansoff (1979) en gestión estratégica, quien define *estrategia* como la interacción de la empresa con su entorno, estableciendo la matriz producto-mercado, en la que identifica oportunidades de crecimiento empresarial. Entre tanto, Mintzberg, Brian-Quinn y Voyer (1997) definen *estrategia* como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo; por tanto, la estrategia consiste en la planificación formal y el establecimiento de metas. Porter, en sus obras *Competitive Strategy* (1980), y *Ventaja competitiva* (1994), define *estrategia* como la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto de actividades diversas, y considera en su manejo factores externos e internos.

Estas definiciones tienen en común la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica. Estos autores clásicos empezaron a definir las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa con el

entorno. De esta manera, se puede observar el inicio en forma sistematizada de la administración estratégica (Castellanos-Narciso & Cruz-Pulido, 2014; Saavedra-González, 2005).

En la década de los ochenta surgen los conceptos de *dirección estratégica*, *administración estratégica* o *gestión estratégica*, empleando el término para referirse a la formulación, interpretación y evaluación de estrategias (David, 2013; Sainz de Vicuña-Ancín, 2012; Prieto-Herrera, 2012). Para el presente artículo, utilizaremos el término *dirección estratégica*, siendo una herramienta esencial para el diagnóstico empresarial, que refleja la situación interna y externa, y la posición estratégica de las empresas.

Analizando las concepciones teóricas señaladas por Wheelen y Hunger (2013), David (2013), Prieto-Herrera (2012), Gallardo-Hernández (2012), Palacios-Acero (2010), y Garrido Buj (2006), estos autores coinciden en afirmar que la dirección estratégica es una importante herramienta de diagnóstico empresarial/sectorial, análisis, reflexión y toma de decisiones; además, que parte de un diagnóstico de factores internos y externos, que facilita la formulación, implementación y evaluación de alternativas estratégicas en las empresas, a fin de que se adecuen a los cambios y a las demandas que les impone el entorno. Asimismo, señalan que el proceso de dirección estratégica comprende tres etapas: la formulación, la implantación y la evaluación de la estrategia, cada una con diferentes actividades.

La formulación de la estrategia implica identificar las oportunidades y amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades empresariales, para generar y elegir las estrategias que mejor beneficien a la empresa en el mercado (Wheelen & Hunger, 2013; David, 2013). La implementación de la estrategia es el proceso mediante el cual se ponen en práctica las estrategias formuladas, a través del desarrollo de funciones, operaciones y procedimientos, generando una cultura a nivel organizacional que apoye la estrategia, con el fin de establecer y mantener la competencia distintiva de la empresa (Wheelen & Hunger, 2013; David, 2013). Por otra parte, la evaluación de la estrategia es el proceso en el que se observa el desarrollo de la estrategia, es decir, se supervisan las actividades empresariales, los resultados del desempeño y las posibles acciones correctivas, de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado mediante indicadores y sistemas de evaluación y control (Wheelen & Hunger, 2013; David, 2013).

Es necesario analizar detenidamente el proceso de formulación estratégica, por ser el punto central que se desarrollará en este artículo. La formulación, de acuerdo con David (2013) y Palacios-Acero (2010), se realiza a través de un diagnóstico estratégico, a partir de la elaboración de un

análisis interno (de fortalezas y debilidades de las empresas y los negocios) y externo (de oportunidades y amenazas del entorno del mercado) para establecer estrategias, tomando como instrumento el manejo de las matrices de análisis estratégico. Esta herramienta se ha consolidado como el instrumento más usual y, a la vez, quizás el más útil en el análisis de situaciones y diseño de estrategias, combinando factores internos del negocio con otros externos del sector o industria en el que operan las empresas (Garrido-Buj, 2006).

Para este trabajo, se toma como referencia la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz interna-matriz externa (MIME), que cruza la información producto de las dos primeras, para obtener la posición estratégica. Para ello, se requiere desarrollar una auditoría externa (conocida también como *análisis del entorno* o *análisis industrial*), que se centra en aquellos factores externos (oportunidades y amenazas claves) que la empresa no puede controlar y que afectan la actividad empresarial (David, 2013; Caballero-Miguez & Freijeiro-Álvarez, 2010). Esto permite definir los factores clave de éxito, a partir de las siguientes variables: 1) *factor económico*, 2) *factor político*, 3) *factor social*, 4) *factor tecnológico* y 5) *factor competitivo* (Prieto-Herrera, 2012; Sainz de Vicuña-Ancín, 2012).

En este sentido, es necesario realizar la MEFE, pues resume y evalúa los factores externos clave relacionados con el entorno para determinar la favorabilidad de la empresa en el mercado (Prieto-Herrera, 2012). Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una MEFE, el resultado total ponderado promedio es 2,5: si el mayor puntaje es 4,0, quiere decir que la empresa compite en un sector atractivo, responde acertadamente a las oportunidades y amenazas de la industria, y dispone de bastantes oportunidades, mientras que un puntaje de 1,0 o menor indica que la empresa se encuentra ubicada en un sector o industria poco atractiva y tiene serias amenazas (David, 2013; Prieto-Herrera, 2012; Rodríguez-Valencia, 2013).

Igualmente, se debe realizar una auditoría interna (conocida también como *análisis interno*), para identificar y priorizar los factores clave de éxito (fortalezas y debilidades clave) relacionados con las áreas funcionales de las empresas. Los factores internos comprenden las siguientes variables: 1) *capacidad directiva*, 2) *capacidad tecnológica*, 3) *capacidad humana*, 4) *capacidad competitiva* y 5) *capacidad financiera* (David, 2013; Prieto-Herrera, 2012).

Del mismo modo, es necesario elaborar la MEFI, pues a través de este instrumento se resume y evalúa los factores internos clave (las fortalezas y debilidades más importantes) con base en las áreas funcionales de las empresas,

así como la relación entre estas áreas (Gallardo-Hernández, 2012). Sin importar cuántos factores estén incluidos en esta matriz, su resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo (1,0) a otro alto (4,0), siendo el resultado promedio 2,5. Los resultados mayores de 2,5 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores a 2,5 demuestran una organización con debilidades fuertes (Prieto-Herrera, 2012; Rodríguez-Valencia, 2013). Como ya se adelantó, una vez elaboradas la MEFE y la MEFI, se aborda la MIME, que cruza la información de las matrices anteriores, con el fin de obtener la posición estratégica recomendada.

La MIME es una herramienta de carácter gerencial, que ha recibido diferentes denominaciones, siendo conocida como "matriz de la pantalla de negocios", "matriz de atractivo de la industria-fortaleza del negocio", "matriz interna-externa" o "matriz de posición de la empresa"; además, sitúa las empresas en un cuadro con nueve posiciones estratégicas a partir de los resultados obtenidos en la MEFI, sobre el eje x, y la MEFE, sobre el eje y, como lo explica GarridoBuj (2006). Esta matriz considera tres zonas principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas (Garrido-Buj, 2006; David, 2013):

1. Las empresas que se ubican en los cuadrantes I, II o IV están en posición de crecer y construir. Las estrategias de crecimiento y desarrollo son las más indicadas, siendo las más adecuadas las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal). Así las cosas, las empresas exitosas son aquellas capaces de lograr una posición en el cuadrante I.
2. Las empresas que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de conservar y mantener, como la penetración en el mercado y el desarrollo de productos.
3. Las empresas posicionadas en los cuadrantes VI, VIII o IX recomiendan estrategias de abandono o desinversión, de cosechar o recogida de beneficios, o de asociación y alianzas.

Respecto a la implementación de estrategias, independientemente de la posición, los directivos deben seleccionar entre ellas alguna o la combinación de varias, buscando alcanzar los objetivos empresariales. En este sentido se pretende evidenciar la posición estratégica de los establecimientos farmacéuticos minoristas de Tunja y, con base en ello, recomendar las estrategias que mejor se adecuen con esta posición, con el fin de contribuir al fortalecimiento del sector en la región.

Conformación del sector farmacéutico en Colombia

El mercado farmacéutico en Colombia está dividido, tal como sucede en todo el mundo, por un mercado privado o comercial y un mercado institucional. Estos mercados, aunque complementarios, son diferentes, y los recursos con los que funcionan son de fuentes distintas: mientras en el comercial las transacciones se hacen con recursos privados y gasto de bolsillo, en el mercado institucional los fondos provienen mayoritariamente del sector gubernamental, a través del Sistema de Salud, según Gómez (2012), presidente de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo (Afidro). Gómez (2012) sostiene que, debido a su naturaleza diferente, el mercado institucional está densamente regulado, mientras que el mercado privado, en cambio, opera en su totalidad según leyes de oferta y demanda.

En este sentido, según los canales de distribución de los medicamentos, el mercado institucional es para los afiliados al sistema de seguridad social; en el privado, la distribución y entrega de medicamentos se realiza a través de droguerías y almacenes de cadena (Vásquez-Velásquez *et al.*, 2010). Tal es el caso de los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y las droguerías) objeto de este estudio, que deben posicionarse en estos mercados.

Desde el ámbito local, estos establecimientos farmacéuticos interactúan con el mercado institucional, mediante la contratación para la dispensación de medicamentos a usuarios afiliados al sistema de salud, o ventas institucionales con clínicas, hospitales u otras empresas del sistema de salud. El mercado privado, en la medida en que centra su actividad en la comercialización de medicamentos de venta libre, medicamentos por prescripción, vitaminas, productos de asepsia y cuidado de heridas, conjuntamente comercializa productos en líneas de productos de aseo personal, de belleza y para bebés, entre otros, por lo que se mueve en entornos altamente competitivos; por tanto, los establecimiento que operan en este mercado deben desarrollar estrategias muy agresivas para poder perdurar en el tiempo, ser sostenibles y ser rentables (Solanilla & Puerto, 2012).

En el ámbito organizacional, el sector farmacéutico en Colombia está conformado por una aglomeración de establecimientos farmacéuticos. Un establecimiento farmacéutico es aquel que se dedica a la producción, almacenamiento, distribución, comercialización, dispensación, control o aseguramiento de la calidad de los medicamentos, dispositivos médicos o de las materias primas necesarias para su elaboración y demás productos autorizados por ley para su comercialización en dicho establecimiento, según

Decreto 2.200 del 2005, no solo en el ámbito nacional sino también en el ámbito local.

Según las formas de prestación del servicio farmacéutico, este podrá ser prestado de manera dependiente o independiente (figura 1). El servicio farmacéutico, prestado por una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) a pacientes hospitalizados y ambulatorios, se le conoce como *servicio farmacéutico dependiente*, y este puede ser propio o contratado. Por otro lado, está el *servicio farmacéutico independiente*, que prestan los establecimientos farmacéuticos autorizados y comprende los establecimientos farmacéuticos mayoristas y los establecimientos farmacéuticos minoristas, según la Resolución 1.403 del 2007. Asimismo, su funcionamiento y operatividad se observa no solo a nivel nacional sino también desde el ámbito local.

En este orden de ideas, el referente de análisis son los establecimientos farmacéuticos minoristas: farmacias-droguerías y droguerías desde el ámbito local, por ser el objeto de estudio en el presente artículo. Por tanto, es necesario comprender su diferenciación, ya que los términos, aunque parecieran corresponder al mismo significado, en la práctica tienen significados diferentes.

La farmacia-droguería es el establecimiento farmacéutico dedicado a la elaboración de preparaciones magistrales² y a la venta de medicamentos alopáticos, homeopáticos, fitoterapéuticos, dispositivos médicos, suplementos dietarios,

cosméticos, productos de tocador, higiénicos y artículos que no produzcan contaminación o pongan en riesgo la salud de los usuarios. Por otra parte, la droguería es el establecimiento farmacéutico dedicado a la venta de productos enunciadados y con los mismos requisitos contemplados para farmacia-droguería, a excepción de la elaboración de preparaciones magistrales (Ley 1.122 del 2007, art. 34).

Por lo anterior, el estudio se realiza a los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y droguerías), por ser de las organizaciones del sector farmacéutico local de mayor representación estadística en Tunja. A su vez, las farmacias-droguerías y las droguerías son los establecimientos farmacéuticos más extendidos y desarrollados en Boyacá y Colombia.

Metodología

Para el diseño de la investigación, se utilizó el método descriptivo de tipo empírico cuantitativo: por una parte, es *descriptivo*, porque señala las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector, y sus factores clave de éxito; por otra parte, es *empírico* o *aplicado*, porque busca, a partir de la dirección estratégica, conocer la posición estratégica de los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y las droguerías) y, con base en este, recomendar las estrategias que mejor se adecuen a esta posición, para un fortalecimiento del sector; finalmente, es *cuantitativo*, porque se deben captar, manipular y examinar datos de manera numérica, haciendo uso del paquete estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), realizando análisis estadístico mediante rangos de frecuencias.

² Es el preparado o producto farmacéutico elaborado por un químico farmacéutico para atender una prescripción médica, de un paciente individual, que requiere de algún tipo de intervención técnica de variada complejidad. La preparación magistral debe ser de dispensación inmediata (Decreto 2.200 de 2005, art. 3).

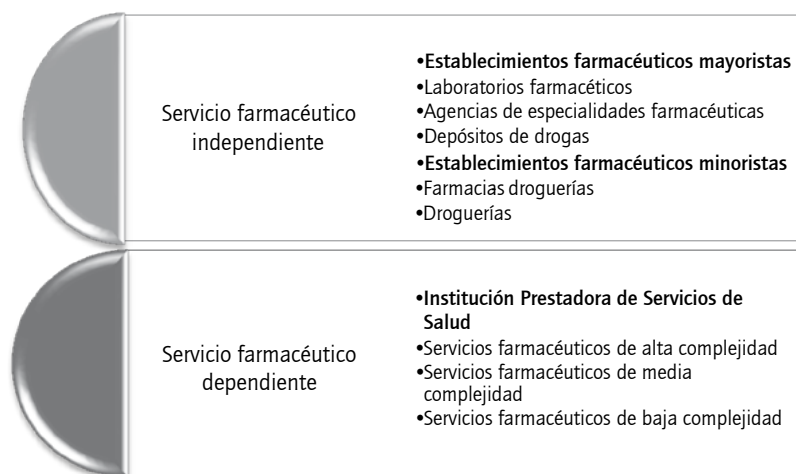


Figura 1. Conformación del sector farmacéutico en Colombia. Fuente: elaboración propia.

La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario estructurado, aplicado en 51 organizaciones (farmacia-droguería y droguerías) seleccionadas de una población de 81 organizaciones registradas, según la base de datos obtenida de la Cámara de Comercio de Tunja (2013), utilizando el método de muestreo probabilístico, de tipo de muestreo aleatorio simple.

El instrumento se organiza para realizar el diagnóstico estratégico/sectorial de los establecimientos farmacéuticos minoristas de Tunja, a través de la percepción sobre el análisis interno y externo de estas organizaciones. Este corresponde a un cuestionario estructurado con 10 variables y 114 preguntas, calificadas a través de una escala tipo Likert.

Como fuente primaria se toma la información recolectada en las encuestas, aplicadas a los gerentes o administradores de las empresas estudiadas, para realizar el diagnóstico empresarial/sectorial a partir de la dirección estratégica. Esta labor se complementó con fuentes secundarias para abordar el diagnóstico externo del sector, así como con documentación bibliográfica, investigaciones y páginas de Internet para aproximarse a la conceptualización sobre gestión estratégica.

Para el análisis interno se evalúan fortalezas y debilidades presentes dentro de las empresas estudiadas, en el que se valoran las siguientes categorías: la capacidad directiva, la capacidad competitiva (o de mercado), la capacidad financiera, la capacidad tecnológica (producción) y la capacidad de talento humano.

Para evaluar el análisis externo (Prieto-Herrera, 2012), se evalúan oportunidades y amenazas respecto al medio donde se desenvuelven, desde la perspectiva de los directivos. Dentro de este análisis, se tienen presentes los siguientes factores: el económico, el político, el social, el competitivo y el tecnológico.

Para el procesamiento y organización de los resultados se trabaja bajo una matriz de compilación de información, que organiza y clasifica la información a partir del diagnóstico estratégico. Esta investigación aporta al conocimiento en este campo, en la medida en que permite identificar, analizar y plantear acciones tendientes a solucionar falencias que afecten la competitividad del sector farmacéutico local de Tunja, por lo que se recomiendan algunas estrategias y una propuesta de mejoramiento que apoye su fortalecimiento en la región.

Resultados y discusión

Tunja es un municipio de Colombia y la capital de Boyacá. Se encuentra ubicado sobre la cordillera oriental de los

Andes, a 130 km al noreste de Bogotá, D. C., y cuenta con una población estimada de 174.561 habitantes (Alcaldía de Tunja, 2012).

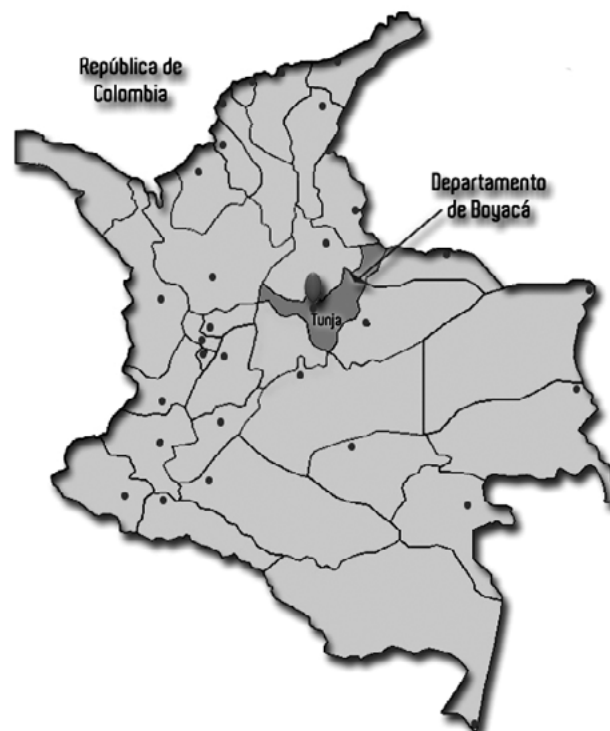


Figura 2. Localización de Tunja. Fuente: Alcaldía de Tunja (2012).

Asimismo, en Tunja hay 81 establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y las droguerías), con registro mercantil vigente según la Cámara de Comercio de Tunja (2013). Estas organizaciones se sitúan por sectores en la ciudad: en el sector centro hay 31 establecimientos; en el sector norte, 15; en el sector occidente, 14; en el sector sur, 13, y en el sector oriente, 8 establecimientos.

A continuación, se presentan los resultados y el análisis con base en la información recogida de las encuestas, aplicadas a los gerentes o administradores de los establecimientos farmacéuticos minoristas de Tunja.

Se empieza realizando un análisis interno y externo (o del entorno) del sector, de acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas. Se identifican los factores internos y externos clave del sector, tomando como instrumento el manejo de matrices de análisis estratégico expuestas con anterioridad, para obtener la posición estratégica recomendada al sector farmacéutico local y, con base en esto, presentar algunas estrategias y una propuesta de mejoramiento.

Análisis interno del sector

El análisis interno de los establecimientos se realiza con base en las áreas funcionales. Comprende las siguientes

variables: *capacidad directiva*, *capacidad competitiva* (o de mercado), *capacidad financiera*, *capacidad tecnológica* (producción) y *capacidad de talento humano* (David, 2003; Prieto-Herrera, 2012).

Para ello, se toma como instrumento la MEF (tabla 1), que se estructura en tres columnas: la primera corresponde a la ponderación de cada factor, según la relevancia para el desempeño y rendimiento empresarial de los establecimientos farmacéuticos minoristas según los gerentes; la segunda columna corresponde a la evaluación promedio asignada a cada factor por los gerentes (el rango 1,00-1,99 representa una debilidad importante; el rango 2,00-2,99 representa una debilidad menor; el rango 3,00-3,99 representa una fortaleza menor, y la evaluación de 4,00 corresponde a una fortaleza mayor); finalmente, la tercera columna es el resultado de multiplicar los valores de las dos primeras para determinar el

valor total por cada variable analizada. En la tabla 1, se observa los resultados y el análisis a nivel interno por cada una de las áreas funcionales.

Los directivos en general calificaron la capacidad directiva, referente a las funciones de la gerencia, como una fortaleza. Se evidencia una debilidad, respecto a socializar objetivos globales y por cada una de las áreas funcionales. Los demás factores internos clave fueron evaluados como fortalezas.

Por otra parte, la capacidad tecnológica, enfocada en la función de producción y operaciones, también se calificó como una fortaleza. De hecho, todos los factores internos clave fueron evaluados como fortalezas.

La capacidad humana también fue calificada como una fortaleza, aunque se evidencian tres debilidades, respecto a la posibilidad de negociar ciertas normas o políticas de

Tabla 1.
Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Variables analizadas	Importancia	Factor interno clave	Ponderación	Evaluación	Total
Gerencia	20%	Cultura y ambiente de trabajo que refuerce la idea de que el cliente es lo primero	1%	3,73	0,04
		Nivel de comunicación entre directivos y empleados	2%	3,66	0,07
		Comparar, evaluar e implementar mejores prácticas de la competencia frente al servicio	1%	3,56	0,04
		Manuales de procesos y procedimientos por escrito	1%	3,56	0,04
		Impacto positivo de la planeación de las actividades de los servicios farmacéuticos	1%	3,54	0,04
		Conocen la misión, visión, valores, principios y políticas organizacionales los empleados	1%	3,51	0,04
		Conocen los objetivos a lograr por la organización directivos y empleados	2%	3,49	0,07
		Identificar y aprovechar las oportunidades del mercado, la economía y la competencia.	2%	3,34	0,07
		Manual de funciones actualizado	1%	3,34	0,03
		Plan estratégico y uso	2%	3,24	0,06
		Plan de capacitación para directivos	2%	3,22	0,06
		Organigrama actualizado	1%	3,20	0,03
		Realización de planes a corto y mediano plazo, tácticos y operacionales	1%	3,10	0,03
		Las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas	1%	3,02	0,03
		Socialización de objetivos globales y por cada una de las áreas o dependencias	1%	2,95	0,03
Operaciones	20%	Manual de procesos escrito para procesos del servicio farmacéutico	1%	3,73	0,04
		Instalaciones adecuadas en cuanto a funcionalidad y prestación del servicio	2%	3,73	0,07
		Planificar, organizar, dirigir, y controlar los servicios relacionados con los medicamentos	1%	3,61	0,04

(Continúa)

Tabla 1.
Matriz de Evaluación de Factores Internos (continuación).

Variables analizadas	Importancia	Factor interno clave	Ponderación	Evaluación	Total
Operaciones	20%	Proveedores cualificados y cumplidos	2%	3,59	0,07
		Reglamento de higiene y seguridad	2%	3,56	0,07
		Desarrollo, implementación y revisión del Sistema de Gestión de la calidad	2%	3,56	0,07
		Empleados capacitados para el desarrollo de las actividades tecnológicas	1%	3,54	0,04
		Control en las actividades o procesos del servicio farmacéutico	1%	3,54	0,04
		Sistema Institucional de información sobre medicamentos y dispositivos médicos	2%	3,41	0,07
		Políticas para el manejo y disposición de residuos	1%	3,41	0,03
		Mejoramiento continuo en la prestación de procesos del servicio farmacéutico	2%	3,39	0,07
		Inversión en Tecnología para el desarrollo de los procesos	2%	3,34	0,07
		Programas de primeros auxilios	1%	3,15	0,03
Talento Humano	20%	Nivel académico en empleados	1%	3,56	0,04
		Acciones para aumentar el nivel de satisfacción del cliente interno	1%	3,49	0,03
		Equipos de trabajo responsables por su rendimiento y áreas de trabajo	1%	3,48	0,03
		Implementación de trabajo en equipo en sus empleados		3,48	
		Empleados motivados y comprometidos con el logro de objetivos de la empresa.	1%	3,45	0,03
		Personal capacitado, motivado y comprometido con la calidad en el servicio		3,45	
		Sentido de pertenencia por la organización en empleados	1%	3,44	0,03
		Estabilidad laboral	1%	3,41	0,03
		Asignación en empleados de autoridad y responsabilidad para el desarrollo del trabajo	1%	3,39	0,03
		Procesos de selección de personal y presentación del nuevo personal	1%	3,38	0,03
		Proceso de inducción para empleados nuevos		3,38	
		Actualización, capacitación, adiestramiento, motivación y comunicación efectiva	1%	3,34	0,03
		Iniciativa individual y la creatividad para innovar en calidad de servicio	1%	3,34	0,03
		Involucrar a empleados en los procesos de diseño de estrategias y mejora en el servicio	1%	3,24	0,03
		Conformación con la remuneración salarial	1%	3,24	0,03
		Oportunidades de formación profesional a sus empleados	1%	3,22	0,03
		Evaluación del desempeño a los funcionarios	1%	3,17	0,03
		Programas de salud ocupacional	1%	3,10	0,03
		Contratación con experiencia laboral para el desempeño de funciones	1%	3,10	0,03

(Continúa)

Tabla 1.
Matriz de Evaluación de Factores Internos (continuación).

Variables analizadas	Importancia	Factor interno clave	Ponderación	Evaluación	Total
Talento Humano	20%	Participación de empleados o responsables en la formulación de objetivos	1%	3,06	0,03
		Participación de empleados o responsables en la planeación de actividades		3,06	
		Plan de incentivos para los empleados por el desempeño y objetivos alcanzados	1%	3,05	0,03
		La gerencia dirige directamente y ordena lo que se debe hacer	1%	2,73	0,03
		Los empleados NO participan en la toma de decisiones de la Organización.		2,73	
		Posibilidad de negociar ciertas normas o políticas de la empresa	1%	2,59	0,03
Mercadeo	20%	Oferta de productos que cumplan con los estándares de calidad patentados	1%	3,68	0,04
		Enfoque a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente	1%	3,66	0,04
		Incursionar con nuevos productos o servicios o perfeccionar los ya existentes.	1%	3,63	0,04
		Directorio de proveedores actualizado	1%	3,59	0,04
		Ofrecer precios competitivos en productos o servicios con respecto a la competencia	1%	3,39	0,03
		Mejor portafolio de productos o servicios con relación a la competencia	1%	3,34	0,03
		Estrategias de servicio al cliente	1%	3,32	0,03
		Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes	1%	3,29	0,03
		Nivel de ventas proyectada por año	1%	3,29	0,03
		Plan de mercadeo	2%	3,15	0,06
		Establecer procedimientos constitutivos del servicio: preventa, venta, y la post venta	1%	3,12	0,03
		Segmentación de clientes y localización de nuevos clientes	1%	3,10	0,03
		Programas de promoción y publicidad	1%	3,10	0,03
		Estudios para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes	1%	3,00	0,03
		Alianzas estratégicas entre proveedores, clientes u otras empresas	1%	2,98	0,03
		Implementar sistemas de comunicación con el cliente	1%	2,85	0,03
		Directorio de clientes actualizado	1%	2,78	0,03
		Servicio a domicilio para la venta de productos	1%	2,71	0,03
		Página web como estrategia de comunicación y servicio al cliente	1%	2,66	0,03
Finanzas	20%	Capacidad de análisis para determinar la rentabilidad de la empresa	3%	3,56	0,11
		Conocer las obligaciones tributarias	3%	3,49	0,10
		Atiender oportunamente las deudas contraídas	2%	3,46	0,07
		Estados financieros, presupuesto y flujo de caja actualizados	2%	3,41	0,07
		Presupuestos para la toma de decisiones	2%	3,20	0,06
		Uso de indicadores financieros para evaluar financieramente la empresa y fijar objetivos	3%	3,17	0,10
		Estados financieros utilizados para la toma de decisiones	3%	3,10	0,09
		Asesor o programas para analizar la información financiera	2%	3,10	0,06
	100%		100%		3,32

(Continúa)

Tabla 1.
Matriz de Evaluación de Factores Internos (continuación).

EVALUACIÓN	
DEBILIDAD IMPORTANTE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA MAYOR	4

Fuente: elaboración propia.

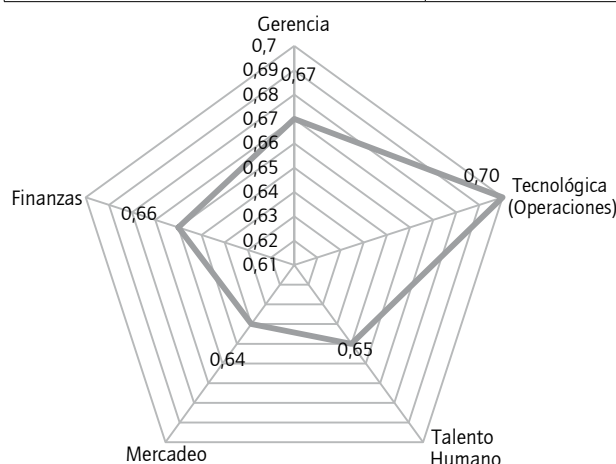
la empresa, el gerente dirige directamente y ordena lo que se debe hacer, y los empleados no participan en la toma de decisiones de la organización.

Asimismo, la capacidad financiera, referente al manejo de los recursos económicos, fue calificada como una fortaleza, y todos los factores internos clave fueron evaluados también como fortalezas.

Por otra parte, la capacidad competitiva o de mercadeo, que incluye aspectos relacionados con el área comercial, fue calificada como una fortaleza, aunque se observan las siguientes debilidades: respecto al uso de la página web, como estrategia de comunicación y servicio al cliente; la implementación de sistemas de comunicación con el cliente; el servicio a domicilio; el directorio de clientes actualizado, y las alianzas estratégicas con proveedores, clientes u otras empresas. Los demás factores internos clave fueron evaluados como fortalezas.

Tabla 2.
Evaluación de factores internos.

Área funcional	Total
Gerencia	0,67
Tecnológica (operaciones)	0,70
Talento humano	0,65
Mercadeo	0,64
Finanzas	0,66
Resultado de la MEFI	3,32



Gráfica 1. Evaluación de factores internos. Fuente: elaboración propia.

El resultado obtenido en la MEFI es de 3,32 (tabla 1), lo que significa una fuerte posición interna; sin embargo, se deben atender las debilidades encontradas y potenciar el manejo de las fortalezas en los establecimientos en cuestión, para obtener un mejor resultado.

Al analizar la MEFI, la tabla 2 muestra los resultados por cada una de las áreas funcionales. Estos están por encima de 0,50, lo que significa que estas organizaciones están fortalecidas en todas su áreas; de ahí se concluye parte de su éxito empresarial.

En el área gerencial, la gestión empresarial en los establecimientos farmacéuticos minoristas se fundamenta en pilares estratégicos a partir de la planeación, la organización, la dirección y el control, y está a cargo del gerente o administrador. El enfoque gerencial de los administradores o gerentes se orienta hacia la administración de la calidad total en un 70%; la orientación hacia la administración por objetivos en un 20%, y la orientación hacia la gerencia de servicio en un 10% (Limas-Suárez, 2015).

En el área tecnológica o de operaciones, los avances tecnológicos permiten ofrecer un mejor servicio, a partir de la sistematización de operaciones (inventarios y pedidos) y los *softwares* especializados (contable, facturación, sistema POS, y lectores de códigos de barras); esto facilita el desarrollo de las operaciones en los establecimientos evaluados. Esta área se centra en las operaciones de gestión³ y procesos del servicio farmacéutico, a partir de la selección, adquisición, recepción, almacenamiento, distribución, dispensación y destrucción o desnaturalización de medicamentos y dispositivos médicos. Se establece el desarrollo, implementación y revisión del Sistema de Gestión de la Calidad en todo servicio farmacéutico⁴ o establecimiento

³ Conjunto de principios, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas asistenciales y administrativas esenciales para el uso adecuado de medicamentos (Decreto 2200 de 2005, art. 3).

⁴ Es el servicio de atención en salud responsable de las actividades, procedimientos e intervenciones de carácter técnico, científico y administrativo, relacionados con los medicamentos y los dispositivos médicos utilizados en la promoción de la salud y la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, con el fin de contribuir en forma armónica e integral al mejoramiento de la calidad de vida individual y colectiva (Decreto 2200 de 2005, art. 4).

farmacéutico a nivel institucional (Resolución 1.403 del 2007). El sector farmacéutico es uno de los sectores más influenciados por la regulación del gobierno frente a la producción de medicamentos, el control de precios y el sistema de gestión operacional y de calidad a nivel local y nacional.

En el área de talento humano, los procesos de selección se hacen con el fin de reclutar el mejor personal y con base en las necesidades de personal del establecimiento. Este proceso está a cargo del propietario y dueño en la mayoría de las droguerías, con el apoyo de personal capacitado conformado por el auxiliar de servicios farmacéuticos y el administrador.

En el área financiera, el contar con información financiera actualizada a través de los estados financieros, indicadores e informes tributarios permite a los gerentes analizar y tomar mejores decisiones financieras y de rentabilidad. Por lo general, la contabilidad es contratada a un externo; para el caso de una cadena de droguerías a nivel nacional, disponen de un contador vinculado directamente, quien a su vez asume su dirección financiera.

En el área de mercadeo, a fin de satisfacer las necesidades del cliente y con base en el análisis de los hábitos de compra de los usuarios, los establecimientos farmacéuticos minoristas en Tunja no solo centran su actividad en la comercialización de productos farmacéuticos con o sin fórmula médica, también han incursionado con otras alternativas de compra, complementando su oferta mediante nuevas líneas de producto como cuidado personal, productos medicoquirúrgicos, dispositivos médicos y productos hospitalarios, línea dermocosmética, maternidad y bebés, cuidado femenino, cuidado de la piel, nutrición especializada, revistas, miscelánea y accesorios para detalles. Algunos incluso han incursionado con minimercados, siguiendo la tendencia de otros países.

Finalmente, todas las áreas funcionales son importantes dentro de una empresa, porque se interrelacionan. Sin embargo, de acuerdo con los resultados arrojados, en su orden se deben atender prioritariamente fortalezas de las siguientes áreas (gráfica 1): 1) área de mercadeo, 2) área de talento humano y 3) área de finanzas.

Con base en los resultados obtenidos en la MEFI, las fortalezas sobre las que se deben apoyar los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y las droguerías) de Tunja para continuar operando son:

- Cultura enfocada hacia el servicio al cliente.
- Proceso de comunicación entre directivos y empleados.
- Mejores prácticas frente a la competencia respecto al servicio.

- Manuales de procesos del servicio farmacéutico por escrito y de obligatorio cumplimiento.
- Instalaciones adecuadas en cuanto a funcionalidad y prestación del servicio.
- Procesos de servicios farmacéuticos.
- Proceso de compras (proveedores cualificados, cumplidos y directorio de proveedores actualizado).
- Reglamento de higiene y seguridad.
- Sistema de gestión de la calidad, así como su desarrollo, implementación y revisión.
- Nivel académico de los empleados.
- Nivel de satisfacción del cliente interno.
- Equipos de trabajo responsables por su rendimiento y áreas de trabajo.
- Estados financieros, presupuesto y flujo de caja actualizados.
- Capacidad de análisis para determinar la rentabilidad de la empresa.
- Conocimiento de las obligaciones tributarias.
- Proceso de venta de productos con los estándares de calidad patentados.
- Enfoque a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Incursionar con nuevos productos o servicios o perfeccionar los ya existentes.

Asimismo, se debe prestar inmediata atención a las siguientes debilidades encontradas:

- Liderazgo directivo (la gerencia dirige directamente y ordena lo que se debe hacer).
- Centralización (los empleados **no** participan en la toma de decisiones de la organización).
- Negociación de normas o políticas en la empresa.
- Procesos de comunicación con el cliente (línea de atención al cliente, correo, buzones, e-mail, etc.) para información sobre productos, gestión de pedidos, quejas y reclamos, etc.
- Base de datos de clientes o directorio de clientes actualizado.
- Alianzas estratégicas con proveedores, clientes u otras empresas.
- Página web (muy pocas organizaciones cuentan con una).

- Socialización de procesos de planeación y organización empresarial (fijación de objetivos globales y por cada una de las áreas o dependencias).
- Análisis de la información financiera para la toma de decisiones.

Análisis externo (o del entorno) del sector

El análisis externo de los establecimientos farmacéuticos objetos de este estudio se desarrolla con base en los factores externos o del entorno, en el que desenvuelven estas organizaciones. De este modo, dicho análisis comprende los factores económico, político, social, competitivo y tecnológico (Prieto-Herrera, 2012; Garrido-Buj, 2006).

Se toma como instrumento la MEFE (tabla 3), que está estructurada en tres columnas: la primera corresponde a la ponderación de cada factor externo, según la importancia relativa del factor para el éxito en el sector farmacéutico local; la segunda corresponde a la evaluación promedio de los gerentes asignada a cada factor, para indicar la eficacia de las estrategias actuales del sector frente a cada factor (el rango 1,00-1,99 representa una amenaza importante; el rango 2,00-2,99 representa una amenaza menor; el rango 3,00-3,99 representa una oportunidad menor, y la evaluación de 4,00 corresponde a una oportunidad mayor); la

tercera columna es el resultado de multiplicar los valores de las dos primeras para determinar el valor total por cada factor analizado.

En la tabla 3, se observan los resultados y el análisis con base en la información recogida de las encuestas, por cada uno de los factores del entorno a nivel externo.

En general, los directivos calificaron el factor económico, referente a condiciones y tendencias generales de la economía relevantes en las actividades de la organización, como una amenaza, las preguntas sobre el nivel de ingresos de clientes, utilidades para el sector, disponibilidad de crédito y las tasas de interés fueron evaluadas como oportunidad menor.

El factor político, que representa oportunidades o amenazas claves para las empresas, también fue calificada como una amenaza; las preguntas sobre organismos de inspección vigilancia y control, la biodisponibilidad y bioequivalencia para medicamentos genéricos, la regulación en los precios de medicamentos y la capacitación por parte de agremiaciones fueron evaluadas como oportunidad menor.

El factor social, que se enfoca en los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales, ejercen un impacto importante en los productos, mercados y clientes. Los directivos calificaron este factor como una oportunidad; las preguntas

Tabla 3. *Matriz de Evaluación de Factores Externos* - MEFE

FACTOR	Importancia	Factor Externo clave	Ponderación	Evaluación	Total
Económico	20%	El nivel de ingreso disponible de los clientes	2%	3,20	0,06
		La industria farmacéutica tiene buen grado de desarrollo por las utilidades	2%	3,15	0,06
		Disponibilidad de crédito en el sistema financiero	1%	3,12	0,03
		Las tasas de interés bajas	1%	3,00	0,03
		El desarrollar productos farmacéuticos a partir de sustancias naturales	2%	2,95	0,06
		Las importaciones de medicamentos y materias primas	2%	2,93	0,06
		Las preferencias arancelarias	2%	2,93	0,06
		Acceso a nuevos mercados en los ámbitos nacional e internacional	2%	2,88	0,06
		La Integración gremial	3%	2,80	0,08
		Las relaciones económicas con otros países	2%	2,51	0,05
		La tendencia al desempleo	1%	2,37	0,02
Político	20%	Organismos de inspección, vigilancia y control	3%	3,56	0,11
		Los medicamentos genéricos con estudios de biodisponibilidad y bioequivalencia	3%	3,34	0,10
		La regulación de los precios a algunos medicamentos	3%	3,17	0,10
		Programas de capacitación por parte de gremios del sector	3%	3,07	0,09

(Continúa)

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE (continuación)

FACTOR	Importancia	Factor Externo clave	Ponderación	Evaluación	Total
Político	20%	La legislación al sector farmacéutico	3%	2,93	0,09
		Apoyo al sector en los planes de gobierno	3%	2,17	0,07
		Los subsidios gubernamentales (créditos, investigación y desarrollo, etc.)	2%	2,12	0,04
Social	20%	Nuevos empleos	2%	3,32	0,07
		Incursión en la investigación en nuevos productos	3%	3,32	0,10
		Desarrollo de programas de responsabilidad socio empresarial y programas de protección y conservación del medio ambiente	3%	3,20	0,10
		Actitud hacia la asociatividad empresarial	3%	3,07	0,09
		El sistema educativo atiende las necesidades de formación requeridas	3%	2,95	0,09
		Pertenecer a alguna asociación o agremiación de la industria farmacéutica	3%	2,90	0,09
		La presencia de multinacionales de otras culturas con nuevos productos	3%	2,37	0,07
Tecnológico	20%	Adaptación fácilmente a nuevas tecnologías	4%	3,29	0,13
		El Internet como herramienta importante para las labores diarias	3%	3,29	0,10
		Los adelantos tecnológicos para obtener ventaja competitiva	4%	3,17	0,13
		Capacidad de adquirir nueva tecnología en los procesos	4%	3,16	0,13
		El comercio electrónico en su organización.	5%	2,49	0,12
Competitivo	20%	Las alianzas estratégicas	7%	3,22	0,23
		Seguimiento a la competencia para la formulación de estrategias	6%	3,10	0,19
		Seguimiento a la competencia	7%	3,02	0,21
	100%		100%		3,00
EVALUACIÓN					
DEBILIDAD IMPORTANTE			1		
DEBILIDAD MENOR			2		
FORTALEZA MENOR			3		
FORTALEZA MAYOR			4		

Fuente: elaboración propia.

referentes a necesidades de formación requeridas, el pertenecer a asociaciones o gremios y nuevos productos de otras culturas fueron evaluadas como amenaza menor.

El factor tecnológico, que se orienta a los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios, produce un fuerte impacto en las empresas. Este factor fue calificado como una oportunidad, mientras que la pregunta acerca del comercio electrónico fue evaluada como amenaza menor.

El factor competitivo se direcciona en identificar las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias; los directivos en general lo calificaron como una oportunidad.

El entorno afecta a la organización, en la medida en que se compone de elementos que determinan la favorabilidad de las empresas en el mercado. La tabla 3 muestra la MEFE, en la que el resultado obtenido es de 3,00 (por encima de 2,50, que es favorable), lo que significa que el sector responde a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno; sin embargo, hay que obtener una mayor ventaja de las oportunidades, contrarrestando las amenazas, con el fin de estar en una mejor posición en el futuro.

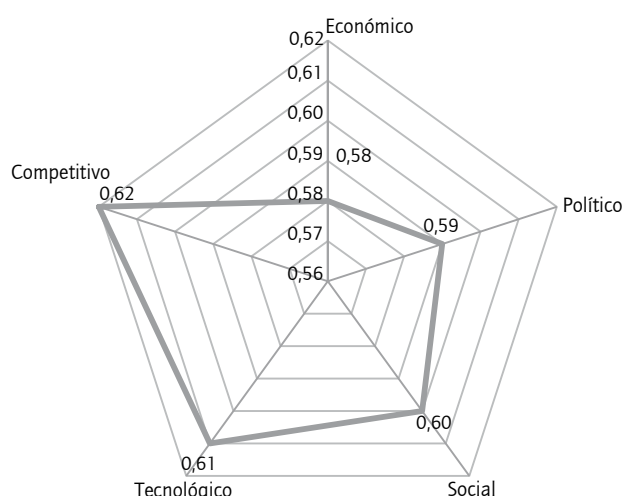
La matriz (tabla 4) muestra que los resultados por cada factor están por encima de 0,50, lo que significa que los establecimientos farmacéuticos objetos de estudio responden

favorablemente a las oportunidades y amenazas en cada una de las tendencias del entorno empresarial.

Tabla 4.
Evaluación de factores externos.

Factor	Total
Económico	0,58
Político	0,59
Social	0,60
Tecnológico	0,61
Competitivo	0,62
Resultado de la MEFE	3,00

Fuente: elaboración propia.



Gráfica 2. Evaluación de factores externos. Fuente: elaboración propia.

En lo económico y político, los establecimientos estudiados se mueven en entornos altamente competitivos, influenciados por los cambios regulatorios en el campo de la salud, las reglamentaciones para la producción de medicamentos y el control de precios. Pero hay un gran potencial de crecimiento, debido a la alta demanda de medicamentos genéricos por el precio bajo, la expiración gradual de patentes (lo que reduce el costo de los medicamentos en un 30%), la necesidad de medicamentos especializados (en sectores como oncología, neurología, psiquiatría, entre otros), la proyección de crecimiento en ventas farmacéuticas, la alta presencia de medicamentos sin prescripción médica, el crecimiento en la población y la cobertura del sistema de salud (Proexport, 2014).

La tendencia de crecimiento del sector farmacéutico a nivel nacional, y con influencia en lo local, no solo se observa en el número de establecimientos, producción, ventas anuales, generación de empleo, entre otros factores, sino también en el consumo de productos farmacéuticos. Este

fenómeno ocurre debido al aumento en los niveles de urbanización; el acceso de la población a la educación y de la mujer al mercado laboral, con un efecto positivo sobre ingresos; la expansión de la clase media; las tendencias de consumo de medicinas hacia los genéricos, como respuesta a los sistemas públicos de salud, por un mayor acceso a los servicios a menor costo, y el estímulo a la demanda de medicinas especializadas de alto costo para enfermedades complejas (Fedesarrollo, 2015), evidenciando su importancia en el desarrollo económico y social del país.

En avances tecnológicos, el comercio electrónico constituye una gran oportunidad para comercializar los productos que venden las droguerías en Tunja, ya que muy pocas lo implementan. Esta nueva opción de compra de medicamentos en línea se suma a las ya existentes. La tendencia de comprar medicinas en línea viene apenas creciendo, y el comportamiento de los compradores en la web ya deja números en positivo para las droguerías. Han incursionado a este canal cadenas muy reconocidas como Droguerías Acuña y La Rebaja (Mora, 2014), que también tienen operatividad en Tunja. El implementar nuevas tecnologías representa un valor agregado para diferenciarse en un mercado tan competido, así como permite incrementar la capacidad de oferta y optimizar la atención al consumidor final.

Por su parte, en el factor competitivo las alianzas estratégicas son habituales en mercados en crecimiento y con fuerte presión competitiva, a través de diferentes iniciativas estratégicas como programas de reducción de costo, expansión en otros mercados geográficos, ajustes del portafolio de producto, desarrollo de nuevos productos, marketing y ventas, con el fin de acelerar procesos de expansión, mejora en acceso y comercialización; a futuro, la atención se centrará en investigación y desarrollo (I+D), como consecuencia del desarrollo de nuevas moléculas (Bagán, 2015).

Por lo tanto, a partir de los resultados obtenidos, se debe prestar atención a cada uno de los factores externos en el siguiente orden (gráfica 2): 1) factor económico, 2) factor político, 3) factor social y 4) factor tecnológico, así como a los siguientes indicadores:

- Las importaciones de medicamentos y materias primas.
- El desarrollo de productos farmacéuticos a partir de sustancias naturales.
- El acceso a nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
- Las preferencias arancelarias.
- Las relaciones económicas con otros países.

- La integración gremial.
- La tendencia al desempleo.
- El apoyo al sector en los planes de gobierno.
- Los subsidios gubernamentales (créditos, I+D, etc.).
- La legislación al sector farmacéutico.
- La presencia de multinacionales de otras culturas con nuevos productos.
- El sistema educativo sobre necesidades de formación académica requeridas.
- La pertenencia a alguna asociación o agremiación de la industria farmacéutica.
- El comercio electrónico.

Matriz interna-matriz externa

La MIMES es una herramienta para la toma de decisiones de carácter gerencial, que representa un modelo de nueve casillas, cada una con diferentes implicaciones estratégicas, a partir de los resultados obtenidos en las dos primeras matrices (MEFI y MEFE) en los establecimientos farmacéuticos que aquí se estudian.

El resultado obtenido en la MEFI fue de 3,32, lo que indica una posición interna sólida, mientras que el resultado obtenido en la MEFE fue de 3,00, un valor alto. En conjunto, los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y las droguerías) de Tunja tienen un alto posicionamiento estratégico, lo que le permite ubicarse en el cuadrante I.

Para las empresas que se ubican en el cuadrante I en la MIMES, como es el caso de los establecimientos farmacéuticos sobre los que se basó este estudio, se recomienda implementar estrategias corporativas de creación y construcción. Por esta razón, las estrategias más adecuadas para tal fin son integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; penetración de mercados; desarrollo de mercado, y desarrollo de producto (David, 2013).

Posicionamiento estratégico

La matriz MIMES se utiliza en la metodología prospectiva, con el fin de llevar a cabo una conexión entre el análisis cuantitativo y cualitativo de las variables analizadas, buscando formular así planes de acción adecuados, con el fin de enfocar de manera más asertiva las estrategias y planes tácticos para ser más competitivos en el mercado (Fernández-Vanegas, Gast-Villarreal & Sales-Saieh, 2013).

La figura 2 muestra la posición estratégica de los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y las droguerías) de Tunja. Estos se ubican en el cuadrante I de la MIMES, lo que indica que las empresas analizadas del sector están en un alto nivel estratégico y, por tanto, deben adoptar una posición agresiva en lo referente a estrategias de mercadeo.

Puntualmente, en esta posición se opta por las estrategias intensivas o también llamadas de crecimiento; se denominan así, porque exige la realización de esfuerzos intensivos de mercadeo para mejorar la posición competitiva de una organización en relación con los productos existentes (Limas-Suárez, 2012), esto es, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

La penetración en el mercado es una estrategia que requiere mayores esfuerzos de mercadeo para los productos y mercados actuales en los que opera la empresa; busca un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales, y persigue crecer mediante una mayor participación en el mercado. La penetración de mercados podría ser una estrategia eficaz en este sector, en las siguientes situaciones:

- En mercados que no están saturados con un producto (bien/servicio) específico.
- En clientes actuales, incitando a aumentar significativamente el uso del producto.
- En clientes potenciales y de la competencia, estimulando a convertirse en clientes reales.
- En empresas que incursionan en posicionar una determinada marca.
- En economías de escala que ofrezcan importantes ventajas competitivas.
- En los competidores, al disminuir su participación en el mercado y aumentar las ventas totales de la industria.

El desarrollo de mercados es una estrategia que consiste en introducir los productos actuales en mercados nuevos (nuevos segmentos de mercado o nuevos usuarios para los segmentos actuales, o nuevas áreas geográficas), y busca la venta de productos actuales en mercados nuevos. Esta estrategia puede ser muy eficaz en este sector, en las siguientes situaciones:

- En nuevos mercados, no explorados o poco saturados.
- En empresas exitosas en lo que operan.
- En empresas con recursos económicos y humanos para incursionar en mercados de mayor expansión.
- En empresas con sobreproducción (exceso de la oferta de productos).

RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO		
MATRIZ	MIME	Cuadrante I

Figura 3. MATRIZ INTERNA-EXTERNA – MIME

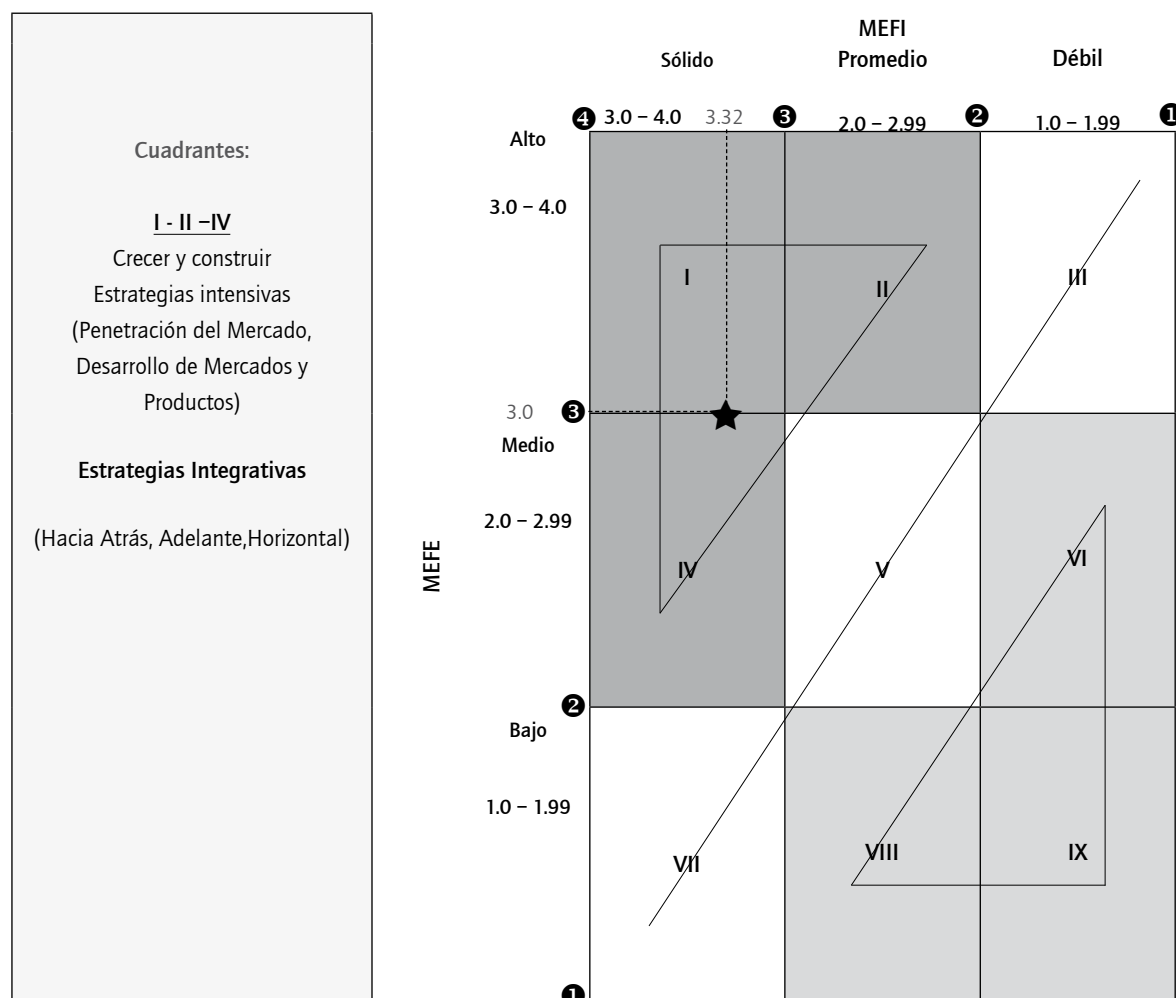


Figura 3. Matriz interna-matriz externa. Fuente: elaboración propia.

- En empresas con oportunidad de nuevos canales de distribución, en otras áreas geográficas (en los ámbitos local, regional, nacional o internacional).

El desarrollo de producto es una estrategia que consiste en desarrollar nuevos productos (mejorando uno actual o productos totalmente nuevos) para atraer mercados ya existentes. Así, se busca mayores ventas de novedades en los mercados actuales. Los establecimientos farmacéuticos que compusieron la muestra de este estudio las pueden emplear en las siguientes situaciones:

- En empresas con productos nuevos o mejorados.
- En empresas con productos exitosos incitando a adquirir los nuevos.
- En empresas que compiten ante avances tecnológicos rápidos.

- En empresas que ofrecen productos con mejor calidad a precio similar.
- En empresas que compiten ante una industria de crecimiento rápido.
- En empresas que cuentan con un departamento en I+D importante.

Por otra parte, están las estrategias de integración, denominadas también estrategias de integración vertical, que permiten a una empresa ejercer control sobre distribuidores, proveedores y competidores. Son estrategias de integración vertical la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal.

La integración hacia adelante, implica tener un mayor control sobre los canales de distribución, distribuidores o detallistas. Es el caso de las franquicias para distribución de

productos, o portales web para compras *online*, o establecimientos minoristas de propiedad de la empresa, o fuerza de venta propia.

La integración hacia atrás es importante, en la medida en que tanto fabricantes como distribuidores requieren de proveedores para la adquisición de productos, suministros o materia prima; por lo tanto, es una estrategia que implica un mayor control sobre los proveedores de suministros. Es el caso de crear los procesos propios de producción, o negociar con varios proveedores externos (nacionales e internacionales).

Finalmente, está la integración horizontal, cuya estrategia busca apropiarse o tener mayor control de los competidores. Es el caso de las fusiones, adquisiciones, asociaciones, o alianzas con los competidores, que permiten aumentar las economías de escala y mejorar la transmisión de recursos y competencias.

Una vez presentadas las estrategias para esta posición estratégica, se recomienda no combinar dos o más estrategias en forma simultánea; tampoco se recomienda aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y droguerías) de Tunja, pues es necesario establecer prioridades. Las empresas, al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por ese motivo, tanto las empresas como los individuos deben elegir entre alternativas de estrategias, evitando el endeudamiento excesivo (David, 2013). De este modo, cada farmacia-droguería o droguería es autónoma de escoger, a partir de estas estrategias recomendadas, la acción a implementar para su organización, que se dejan definidas a nivel general.

Todo esto se debe tener en cuenta, porque el estudio se realizó para el sector farmacéutico a nivel local, representado únicamente por los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y droguerías) de Tunja, por lo que el objetivo de este trabajo se centró en realizar un diagnóstico empresarial a partir de la dirección estratégica, conocer su posicionamiento estratégico y, a partir de este, presentar algunas estrategias y propuesta de mejoramiento para el fortalecimiento del sector en la región.

Propuesta de mejoramiento

Internamente y por cada una de las áreas funcionales, se recomiendan las acciones estratégicas expuestas en la tabla 5. Asimismo, en el ámbito externo y del entorno, se recomiendan las acciones estratégicas expuestas en la tabla 6.

Conclusiones

Los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y droguerías) de Tunja no pueden administrarse de manera ineficiente. Es importante conocer el entorno empresarial en el que se desenvuelven para desarrollar un adecuado modelo de gestión estratégico, que utilice modernos instrumentos administrativos, vitales para la supervivencia de cualquier estructura empresarial en un ambiente capitalista, con el fin de adecuar sus estructuras a la realidad del mercado. Estos establecimientos se mueven en entornos altamente competitivos, influenciados por la regulación, pero con un gran potencial de crecimiento en el consumo y ventas de productos farmacéuticos.

Por lo tanto, es importante realizar un diagnóstico empresarial/sectorial a partir de la dirección estratégica, que permita identificar las oportunidades y amenazas del entorno, con base en las fortalezas y debilidades de las empresas estudiadas, para generar y elegir las estrategias que mejor benefician en el mercado, con el fin de que se adecuen a los cambios y a las demandas que les impone su entorno. Para ello, se toma como instrumento la implementación de matrices de análisis estratégico (MEFE, MEFI y MIME), para obtener la posición estratégica y contribuir con el fortalecimiento del sector en la región.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico empresarial, a partir del análisis interno y después de identificar y priorizar los factores clave de éxito, muestran que estas organizaciones están fortalecidas en todas sus áreas funcionales; de ahí se concluye parte de su éxito empresarial. Sin embargo, se deben atender prioritariamente fortalezas de las áreas de mercadeo, talento humano y finanzas.

En el área de mercadeo, se debe hacer énfasis en las alianzas estratégicas con proveedores, clientes u otras empresas; en sistemas de comunicación con el cliente (línea de atención al cliente, correo, buzones, *e-mail*, etc.), para información sobre productos, gestión de pedidos, quejas y reclamos, etc.; en bases de datos de clientes o directorio de clientes actualizado, y en páginas web, ya que muy pocas organizaciones cuentan con este canal como estrategia de comunicación y servicio al cliente.

En el área de talento humano, se debe enfatizar en un liderazgo más participativo, con la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización, y la negociación de normas o políticas en la empresa.

En el área financiera y gerencial, es importante el análisis de la información financiera para la toma de decisiones, así como la socialización de procesos de planeación y

Tabla 5.
Acciones estratégicas por áreas funcionales.

Variables analizadas	Factor interno clave	Evaluación	Acción estratégica a desarrollar
Gerencia	Plan Estratégico y uso	Fortaleza Menor	
	Conocimiento de la cultura organizacional por los empleados	Fortaleza Menor	
	Conocen los objetivos a lograr por la organización directivos y empleados	Fortaleza Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan estratégico para la empresa.
	Socialización de objetivos globales y por cada una de las áreas o dependencias	Debilidad Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes tácticos y operacionales.
	Realización de planes tácticos y operacionales	Fortaleza Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar objetivos y planes entre directivos y funcionarios.
	Impacto de la planeación en las actividades de los servicios farmacéuticos	Fortaleza Menor	
	Las actividades reales se ajustan a las actividades proyectadas	Fortaleza Menor	
	Organigrama actualizado	Fortaleza Menor	
	Manuales de procesos y procedimientos por escrito	Fortaleza Menor	Simplificar el trabajo, a través de estructuras, proceso, funciones y responsabilidades actualizadas.
	Manual de funciones actualizado	Fortaleza Menor	
Operaciones	Plan de capacitación para directivos	Fortaleza Menor	Desarrollar planes de capacitación para toda la organización.
	Inversión en Tecnología para el desarrollo de los procesos	Fortaleza Menor	Adquirir tecnología apropiada para el desarrollo de las actividades productivas o de servicios.
	Empleados capacitados para el desarrollo de las actividades tecnológicas	Fortaleza Menor	
	Proveedores cualificados y cumplidos	Fortaleza Menor	Mantener lista de proveedores actualizados y estratégicos
	Procesos del Servicio Farmacéutico	Fortaleza Menor	
	Manuales de procesos del servicio farmacéutico por escrito y de obligatorio cumplimiento	Fortaleza Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planeación táctica y operativa para la prestación del servicio farmacéutico.
	Sistema Institucional de información sobre medicamentos y dispositivos médicos.	Fortaleza Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar los procesos para un mejor servicio.
	Instalaciones adecuadas en cuanto a funcionalidad y prestación del servicio	Fortaleza Menor	
	Control en las actividades o procesos del servicio farmacéutico	Fortaleza Menor	
	Políticas para el manejo y disposición de residuos	Fortaleza Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas sobre manejo y disposición de residuos y primeros auxilios
Talento Humano	Reglamento de higiene y seguridad	Fortaleza Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer reglamento de higiene y seguridad
	Programas de primeros auxilios	Fortaleza Menor	
	Sistema de Gestión de la calidad, su desarrollo, implementación y revisión.	Fortaleza Menor	Contar con un sistema de gestión de calidad para la empresa.
	Procesos de selección de personal y presentación del nuevo personal	Fortaleza Menor	
	Proceso de inducción para empleados nuevos	Fortaleza Menor	Garantizar la satisfacción de los empleados para que su trabajo sea reflejo del compromiso con sus propios objetivos y los de la empresa.
	Oportunidades de formación profesional a empleados	Fortaleza Menor	

(Continúa)

Tabla 5.
Acciones estratégicas por áreas funcionales (continuación).

Variables analizadas	Factor interno clave	Evaluación	Acción estratégica a desarrollar
Talento Humano	Actualización, capacitación, adiestramiento, motivación y comunicación efectiva	Fortaleza Menor	Garantizar la satisfacción de los empleados para que su trabajo sea reflejo del compromiso con sus propios objetivos y los de la empresa.
	Plan de incentivos para los empleados por el desempeño y objetivos alcanzados	Fortaleza Menor	
	Estabilidad laboral	Fortaleza Menor	
	Evaluación del desempeño a funcionarios	Fortaleza Menor	
	La gerencia dirige directamente y ordena lo que se debe hacer	Debilidad Menor	<ul style="list-style-type: none">• Involucrar al personal en el direccionamiento estratégico general• Liderar procesos a partir de las funciones del cargo• Generar conciencia y compromiso de los empleados con su trabajo y la empresa
	Los empleados no participan en la toma de decisiones de la organización.		
	Participación de empleados o responsables en la planeación de actividades	Fortaleza Menor	
	Involucrar a empleados en el proceso de diseño de estrategias y mejora en el servicio		
	Posibilidad de negociar ciertas normas o políticas de la empresa	Debilidad Menor	<ul style="list-style-type: none">• Motivar la participación activa de empleados en los procesos de la empresa.
	Iniciativa individual y la creatividad para innovar en calidad de servicio	Fortaleza Menor	
	Empleados motivados y comprometidos con el logro de objetivos de la empresa.	Fortaleza Menor	
	Asignación en empleados de autoridad y responsabilidad para el desarrollo del trabajo	Fortaleza Menor	
	Equipos de trabajo responsables por su rendimiento y áreas de trabajo	Fortaleza Menor	<ul style="list-style-type: none">• Ejercer máxima autonomía para que el personal pueda innovar, auto dirigirse y auto controlarse.• Estandarizar los procesos• Centralizar las actividades estratégicas• Delegar estándares y códigos de seguridad
	Implementación de trabajo en equipo en sus empleados		
Nivel académico en empleados	Fortaleza Menor		
Contratación con experiencia laboral para el desempeño de funciones	Fortaleza Menor		
Mercadeo	Sentido de pertenencia por la organización en empleados	Fortaleza Menor	Motivar a funcionarios para mejorar desempeño organizacional.
	Conformación con la remuneración salarial	Fortaleza Menor	
	Enfoque a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente		
	Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes	Fortaleza Menor	<ul style="list-style-type: none">• Realizar encuestas de satisfacción del cliente.• Segmentar clientes con base en diferentes criterios• Realizar investigaciones de mercado• Contar con el plan de mercadeo para la empresa• Compras por volumen (a través de cooperativas o alianzas), para obtener ventajas en precios.
	Estudios para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes	Fortaleza Menor	
	Segmentación de clientes y localización de nuevos clientes	Fortaleza Menor	
	Ofrecer precios competitivos en productos o servicios con respecto a la competencia	Fortaleza Menor	
	Plan de mercadeo	Fortaleza Menor	
	Mejor portafolio de productos o servicios con relación a la competencia	Fortaleza Menor	
	Oferta de productos que cumplan con los estándares de calidad patentados	Fortaleza Menor	
	Incurcionar con nuevos productos o servicios o perfeccionar los ya existentes	Fortaleza Menor	
			<ul style="list-style-type: none">• Estar innovando en nuevos productos o servicios, (caso la medicina bioenergética), nuevas líneas de productos (cuidado personal, belleza, perfumería, minimarket, etc.) tendencia en otros países.

(Continúa)

Tabla 5.
Acciones estratégicas por áreas funcionales (continuación).

Variables analizadas	Factor interno clave	Evaluación	Acción estratégica a desarrollar
Mercadeo	Página web como estrategia de comunicación y servicio al cliente	Debilidad Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en la elaboración de la página web institucional como estrategia de venta, comunicación y servicio al cliente; chat para dudas e información sobre productos, información de promociones, etc. • Ejercer comercio electrónico como oportunidad y nuevo sistema para promocionar y vender productos. • Implementar sistemas de comunicación con el cliente (línea de atención al cliente, correo, buzones, e-mail, etc.) para información sobre productos, gestión de pedidos, quejas y reclamos, etc. • Capacitar sobre servicio al cliente
	Implementar sistemas de comunicación con el cliente	Debilidad Menor	
	Directorio de clientes actualizado	Debilidad Menor	
	Servicio a domicilio para la venta de productos	Debilidad Menor	
	Estrategias de servicio al cliente	Fortaleza Menor	
	Programas de promoción y publicidad	Fortaleza Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer programas de promoción y publicidad • Implementar el e-mail _marketing_ (promoción de productos y servicios por correo electrónico)
	Establecer procedimientos constitutivos del servicio: preventiva, venta, y la post venta	Fortaleza Menor	
	Nivel de ventas proyectada por año	Fortaleza Menor	
	Directorio de proveedores actualizado	Fortaleza Menor	
	Alianzas estratégicas entre proveedores, clientes u otras empresas	Debilidad Menor	
Finanzas	Estados financieros utilizados para la toma de decisiones	Fortaleza Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la rentabilidad de la empresa • Conocer, analizar, y tomar decisiones sobre los estados financieros • Contar con el calendario tributario
	Uso de indicadores financieros para evaluar financieramente la empresa y fijar objetivos	Fortaleza Menor	
	Conocer las obligaciones tributarias	Fortaleza Menor	
	Presupuestos para la toma de decisiones	Fortaleza Menor	
	Atender oportunamente las deudas contraídas	Fortaleza Menor	
Realizar el presupuesto			Realizar el presupuesto
Tener capacidad de endeudamiento			• Tener capacidad de endeudamiento

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.
Acciones estratégicas externas y del entorno.

FACTOR	Factor Externo clave	Evaluación	Acción estratégica a desarrollar
Económico	Importaciones de medicamentos y materias primas	Amenaza Menor	Mediante la asociatividad y la integración gremial obtener ventajas económicas y comerciales a nivel nacional e internacional mediante alianzas estratégicas; y mesas de negocios con Bancoldex y Procolombia
	Desarrollar productos farmacéuticos a partir de sustancias naturales	Amenaza Menor	
	Acceso a nuevos mercados a nivel nacional e internacional	Amenaza Menor	
	Preferencias arancelarias y relaciones económicas con otros países	Amenaza Menor	
	Integración gremial	Amenaza Menor	
	Industria farmacéutica tiene buen grado de desarrollo por las utilidades	Oportunidad Menor	Acceso a líneas de crédito flexible (bajas tasas de interés y periodos de gracia)
	Disponibilidad de crédito en el sistema financiero	Oportunidad Menor	
Político	Tasas de interés bajas	Oportunidad Menor	
	Nivel de ingreso disponible de los clientes	Oportunidad Menor	Incurcionar con nuevos productos o servicios a partir de nuevos acuerdos internacionales
	Tendencia al desempleo	Amenaza Menor	
	Apoyo al sector en los planes de gobierno	Amenaza Menor	Conocer los programas de promoción, protección, fortalecimiento y desarrollo empresarial del gobierno a través de la Supersalud-Innovima y otras entidades del gobierno.
	Subsidios gubernamentales (créditos, investigación y desarrollo, etc.)	Amenaza Menor	
	Regulación de los precios a algunos medicamentos	Oportunidad Menor	
	Legislación al sector farmacéutico	Amenaza Menor	Fortalecimiento hacia la participación en capacitaciones por parte de gremios del sector y entes educativos
Social	Organismos de inspección, vigilancia y control	Oportunidad Menor	
	Programas de capacitación por parte de gremios del sector	Oportunidad Menor	Tener medicamentos genéricos con estudios de biodisponibilidad y bioequivalencia
	Medicamentos genéricos con estudios de biodisponibilidad y bioequivalencia	Oportunidad Menor	
	Nuevos empleos	Oportunidad Menor	Fortalecer el portafolio de servicios e innovar en productos que mejoren la calidad de vida de los usuarios
	Incurción en la investigación en nuevos productos	Oportunidad Menor	
	Presencia de multinacionales de otras culturas con nuevos productos	Amenaza Menor	Indagar sobre programas de formación a partir de necesidades encontradas en el sector
	Sistema educativo atiende las necesidades de formación requeridas	Amenaza Menor	

(Continúa)

Tabla 6.
Acciones estratégicas externas y del entorno (continuación).

FACTOR	Factor Externo clave	Evaluación	Acción estratégica a desarrollar
Social	Actitud hacia la asociatividad empresarial	Oportunidad Menor	Fortalecimiento hacia la asociatividad y agremiación de la industria farmacéutica
	Pertenecer a una asociación o agremiación de la industria farmacéutica	Amenaza Menor	
Tecnológico	Desarrollo de programas de responsabilidad socio empresarial o programas de protección y conservación del medio ambiente	Oportunidad Menor	Crear programas de responsabilidad social-empresarial
	Capacidad de adquirir nueva tecnología en los procesos	Oportunidad Menor	Invertir en tecnología para mejorar la prestación de los servicios y obtener ventaja competitiva. Cambios estratégicos a infraestructura de puntos de venta y modernización tecnológica.
	Adaptación fácilmente a nuevas tecnologías	Oportunidad Menor	
	Adelantos tecnológicos para obtener ventaja competitiva	Oportunidad Menor	
	Internet como herramienta importante para las labores diarias	Oportunidad Menor	Incurcionar en la elaboración de la página web empresarial, e-commerce y el uso de las TIC ante la globalización de la información como estrategia de negocios
Competitivo	Comercio electrónico en su organización	Amenaza Menor	
	Seguimiento a la competencia para la formulación de estrategias	Oportunidad Menor	Realizar benchmarking para implementar mejores prácticas a nivel empresarial
	Alianzas estratégicas	Oportunidad Menor	Realizar alianzas estratégicas con organizaciones del mismo sector para su fortalecimiento

Fuente: elaboración propia.

organización empresarial (fijación de objetivos globales y por cada una de las áreas o dependencias).

Asimismo, el puntaje obtenido en la MEFI, en la que se resumen y evalúan los factores internos clave (fortalezas y debilidades más importantes) con base en las áreas funcionales de las empresas analizadas, fue de 3,32, lo que representa una posición interna sólida en los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y droguerías) de Tunja.

Se centra en aquellos factores externos (oportunidades y amenazas clave) que los establecimientos no pueden controlar y que afectan la actividad empresarial; los resultados obtenidos en cada uno de los factores externos indican que se debe prestar atención, en su orden, al factor económico, político, social y tecnológico.

Para el factor económico, se debe hacer énfasis en el desarrollo de productos farmacéuticos a partir de sustancias naturales, las importaciones de medicamentos y materias primas, las preferencias arancelarias, el acceso a nuevos mercados en los ámbitos nacional e internacional, la integración gremial, las relaciones económicas con otros países, y la tendencia al desempleo que reduce la capacidad de compra.

En el factor político, se debe enfatizar en lo relacionado con la legislación al sector farmacéutico, el apoyo al sector en los planes de gobierno y los subsidios gubernamentales (créditos, I+D, etc.).

En el factor social, se debe tener en consideración lo referente al sistema educativo sobre necesidades de formación académica requeridas en el sector, el pertenecer a alguna asociación o agremiación de la industria farmacéutica, y la presencia de multinacionales de otras culturas con nuevos productos. Finalmente, en el aspecto tecnológico, los establecimientos deben tener en cuenta el comercio electrónico como herramienta de comercialización.

El puntaje obtenido en la MEFE, en la que se resumen y evalúan los factores externos clave relacionados con el entorno para determinar la favorabilidad de las empresas analizadas en el mercado, fue de 3,00, un valor alto que indica que el sector responde a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno.

En este sentido, la posición estratégica de los establecimientos farmacéuticos minoristas (farmacias-droguerías y droguerías) de Tunja se encuentra en el cuadrante I de la MIME. Esto indica que el sector está en un alto nivel estratégico, pero con oportunidades de mejora; por lo tanto, debe adoptar una posición agresiva en lo referente a estrategias de mercadeo. Las estrategias más adecuadas para

tal fin son la penetración de mercados; el desarrollo de mercado; el desarrollo de producto, y la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal.

Finalmente, a nivel interno y por cada una de las áreas funcionales, así como a nivel externo y del entorno, se recomiendan algunas acciones estratégicas de utilidad e influencia en la operatividad empresarial, a fin de mejorar la posición del sector y, al mismo tiempo, obtener resultados de trascendencia en el fortalecimiento y la competitividad del sector en la región.

Los resultados de esta investigación deben ser el origen para otras investigaciones. Llamamos la atención a aspectos que sería importante analizar posteriormente. Por una parte, la tendencia gerencial de directivos en correlación con la gestión empresarial en establecimientos del sector farmacéutico en la región suministraría información oportuna para el fortalecimiento de este último. Por otra parte, la articulación de la Universidad, la Empresa y el Estado, en torno al crecimiento, fortalecimiento e impacto del sector farmacéutico en la región, darían información valiosa y de complemento a partir de este estudio.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Tunja. (2012). *Información General*. Recuperado el 29 de octubre del 2016, de http://www.tunja-boyaca.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=986
- Andrew, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, EE. UU.: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Management*. Pekín, China: Palgrave Macmillan.
- Bagán, J. (2015). *Modelo de Alianzas en el sector farmacéutico*. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/modelo-de-alianzas-en-el-sector-farmaceutico.html>
- Caballero-Miguez, G., & Freijeiro-Álvarez, A. B. (2010). *Dirección estratégica de la pyme. Fundamentos y teorías para el éxito empresarial* (primera edición). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Cámara de Comercio de Tunja. (2013). *Base de datos empresas sector farmacéutico*. Tunja: Cámara de Comercio de Tunja.
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 29-51.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Washington, EE. UU.: Beard Books.
- Congreso de Colombia. (2007). *Ley 1122, por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia.
- Corficolombiana. (2007). *Sector Farmacéutico Colombiano. Investigaciones Económicas*. Corficolombiana. Recuperado el 18 de marzo del 2014, de <http://www.corficolombiana.com.co/WebCorficolombiana/Repositorio/informes/archivo2262.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.

- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo-cuarta Edición ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for Results*. Oxford, London, Boston: Butterworth Heinemann.
- Fedesarrollo. (2015). *Informe del Sector Farmacéutico. Desempeño del Sector Farmacéutico 2008-2013. Cámara de la Industria Farmacéutica de la ANDI*. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/Informe-Farmac%C3%A9utico-Julio-2015.pdf>
- Fernández-Vanegas, A., Gast-Villarreal, C., & Sales-Saieh, C. (2013). *Prácticas de marketing que ayudan a las farmacéuticas a fortalecer la imagen de los medicamentos genéricos en Colombia*. [Tesis de Maestría en Dirección de Marketing]. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). Recuperado el 30 de agosto del 2015, de repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/1417/5/TMM00257.pdf
- Gallardo-Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la Ejecución* (primera edición). México, México: Alfaomega.
- Garrido-Buj, S. (2006). *Dirección Estratégica* (segunda edición). Madrid, España: McGraw Hill.
- Gómez, F. D. (9 de agosto de 2012). Mercado farmacéutico, descripción y cifras. *Portafolio.co*. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de <http://www.portafolio.co/opinion/mercado-farmacautico-descripcion-y-cifras>
- Gómez, F. D. (9 del agosto del 2012). Presidente Afidro. Mercado farmacéutico, descripción y cifras. *Portafolio.co*. Recuperado el 13 de agosto del 2013, de <http://www.portafolio.co/opinion/mercado-farmacautico-descripcion-y-cifras>
- Limas-Suárez, S. J. (2012). *Marketing Empresarial. Dirección como estrategia competitiva* (primera edición). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Limas-Suárez, S. J. (2015). II Congreso Internacional de Educación a Distancia. *Ponencia: Enfoque gerencial en establecimientos farmacéuticos minoristas de Tunja, Boyacá, Colombia* (pp. 196-217). Tunja, Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Ministerio de la Protección Social. (2007). *Resolución N.º 1403, por la cual se determina el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, se adopta el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia.
- Mintzberg, H., Brian-Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (primera edición). Ciudad de México, México: Pearson Prentice Hall.
- Mora, J. J. (3 de julio de 2014). Farmalisto y Pidefarma, el negocio de comprar medicamentos online. *La República*.
- National Business Association of Colombia. (2014). *Pharmaceutical Industry in Colombia*. Recuperado el 15 de junio del 2015, de www.andi.com.co/cif/Documents/PHARMACEUTICAL%20INDUSTRY.pdf
- Neumann, J. V., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of games and economic behavior* (Third Edition ed.). Princeton, Nueva Jersey, EE. UU.: Princeton University.
- Palacios-Acero, L. C. (2010). *Dirección Estratégica* (primera edición). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, EE. UU.: The Free Press.
- Porter, M. (1994). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México, México: CECSA.
- Presidencia de la República de Colombia. (28 de junio de 2005). *Decreto 2200, por el cual se reglamenta el servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia.
- Prieto-Herrera, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* (cuarta edición). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Proexport. (2014). *Oportunidades de negocio para el sector farmacéutico*. Recuperado de http://www.procolombia.co/sites/default/files/oportunidades_para_el_sector_farmacutico.ppt
- Restrepo, L. S., Salazar, A. M., & Zapata, D. M. (2008). Propuesta de desarrollo orientada a la competitividad en la actividad comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador. *Revista Scientia et Technica*, 3(40), 285-290. doi:10.22517/23447214.3071
- Rodríguez-Valencia, J. (2013). *Administración con Enfoque Estratégico* (segunda edición). Ciudad de México, México: Trillas.
- Saavedra-González, J. (2005). Administración Estratégica: evolución y tendencias. *Economía y Administración*, 64, 61-75.
- Sainz de Vicuña-Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Bogotá, Colombia: Alfaomega y ESIC.
- Secretaría de Desarrollo Económico. (2009). *Sector Farmacia. Alcaldía Mayor de Bogotá*. Recuperado el 12 de enero del 2014, de ubikate.gov.co/sites/default/files/pdfs/farmacia.pdf
- Solanilla, J. J., & Puerto, D. (2012). *Análisis financiero de la empresa Novartis de Colombia y el sector farmacéutico en Colombia*. (tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Stepanian-Silva, M., & Tirado-Riveros, A. (2013). Oportunidades y amenazas para el sector farmacéutico con la firma del TLC con los Estados Unidos. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Usma-León, A. M. (2014). *La sociedad reclama un mercado farmacéutico más ético*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Vásquez-Velásquez, J., Gómez-Portilla, K., & Rodríguez-Acosta, S. (2010). Regulación en el mercado farmacéutico colombiano. *Revista Ciencias Sociales*, 16(2), 197-209. Recuperado el 10 de mayo del 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28016298002.pdf>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2013). *Administración Estratégica y política de negocios. Hacia la Sostenibilidad Global* (Decimotercera Edición). Bogotá, Colombia: Pearson.