



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 17 de Diciembre de 2018

Señores

**CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN**

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

YINA PAOLA HERNANDEZ MOSQUERA, con C.C. No. 26.422.273

LUIS FERNANDO RESTREPO, con C.C. No. 1.075.292.205

Autor (es) de la tesis y/o trabajo de grado de YINA PAOLA HERNANDEZ MOSQUERA Y LUIS FERNANDO RESTREPO

Titulado: **ESTUDIO DE CASO “LOS FACTORES DE ÉXITO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR FARMACÉUTICO”**

Presentado y aprobado en el año **2018** como requisito para optar al título de **Especialista en Gestión Financiera**

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: ESTUDIO DE CASO “LOS FACTORES DE ÉXITO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR FARMACÉUTICO”

**AUTOR O AUTORES:**

| Primero y Segundo Apellido | Primero y Segundo Nombre |
|----------------------------|--------------------------|
| HERNANDEZ MOSQUERA         | YINA PAOLA               |
| RESTREPO                   | LUIS FERNANDO            |

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

| Primero y Segundo Apellido | Primero y Segundo Nombre |
|----------------------------|--------------------------|
| Manrique Medina            | Alfonso                  |

**ASESOR (ES):**

| Primero y Segundo Apellido | Primero y Segundo Nombre |
|----------------------------|--------------------------|
| Manrique Medina            | Alfonso                  |

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Especialista en Gestión Financiera

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Especialización en Gestión Financiera

**CIUDAD:** Neiva      **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 01/12/2018      **NÚMERO DE PÁGINAS:** 58

**TIPO DE ILUSTRACIONES** (Marcar con una X):

Diagramas\_X\_\_ Fotografías\_\_\_ Grabaciones en discos\_\_\_ Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_  
Láminas\_\_\_ Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_  
Tablas o Cuadros\_X\_



|               |                     |                |          |                 |             |               |               |
|---------------|---------------------|----------------|----------|-----------------|-------------|---------------|---------------|
| <b>CÓDIGO</b> | <b>AP-BIB-FO-07</b> | <b>VERSIÓN</b> | <b>1</b> | <b>VIGENCIA</b> | <b>2014</b> | <b>PÁGINA</b> | <b>2 de 3</b> |
|---------------|---------------------|----------------|----------|-----------------|-------------|---------------|---------------|

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:** CD

**PREMIO O DISTINCIÓN** (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

| <u>Español</u>                 | <u>Inglés</u>                 |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. <u>Éxito Empresarial</u>    | <u>Business success</u>       |
| 2. <u>Factores del éxito</u>   | <u>Factors of success</u>     |
| 3. <u>Clima Organizacional</u> | <u>Organizational climate</u> |

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

El objetivo principal de este artículo está orientado a analizar los elementos organizacionales, las decisiones productivas, las estrategias competitivas, la administración del capital del trabajo y algunos indicadores financieros, que permitan determinar los más influyentes factores clave de éxito para el crecimiento y consolidación de una empresa del sector farmacéutico. Específicamente, se pretende demostrar tanto las características claves como el constante crecimiento que han generado determinados factores, los beneficios y la utilidad práctica del mismo, y la forma como éste ha logrado incrementar el valor de la organización.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The main objective of this article is oriented to analyze the organizational elements, productive decisions, competitive strategies, the management of working capital and some financial indicators, which means more influential key success factors for the growth and consolidation of the Company in pharmaceutical sector. Specifically, it is about demonstrating both the key characteristics and the growth factors, the benefits and the practical utility of the same have been generated, and how this has been important for the value of the organization.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

|        |              |         |   |          |      |        |        |
|--------|--------------|---------|---|----------|------|--------|--------|
| CÓDIGO | AP-BIB-FO-07 | VERSIÓN | 1 | VIGENCIA | 2014 | PÁGINA | 3 de 3 |
|--------|--------------|---------|---|----------|------|--------|--------|

APROBACION DE LA TESIS

Firma:

Nombre Presidente Jurado: Alfonso Manrique Medina

Firma:

Nombre Jurado: Carlos Harvey Salamanca Falla

Firma:

Nombre Jurado: Ferney Forero Sánchez

**ESTUDIO DE CASO**  
**“LOS FACTORES DE ÉXITO DE UNA EMPRESA  
DEL SECTOR FARMACEUTICO”**

LUIS FERNANDO RESTREPO

YINA PAOLA HERNANDEZ

**Universidad Surcolombiana**  
**Especialización en Gestión Financiera**

**Neiva, Colombia**

**2018**

## Resumen

El objetivo principal de este artículo está orientado a analizar los elementos organizacionales, las decisiones productivas, las estrategias competitivas, la administración del capital del trabajo y algunos indicadores financieros, que permitan determinar los más influyentes factores clave de éxito para el crecimiento y consolidación de una empresa del sector farmacéutico. Específicamente, se pretende demostrar tanto las características claves como el constante crecimiento que han generado determinados factores, los beneficios y la utilidad práctica del mismo, y la forma como éste ha logrado incrementar el valor de la organización.

**Palabras Clave:** *Éxito Empresarial, Factores del éxito, Clima Organizacional*



## Abstract

The main objective of this article is oriented to analyze the organizational elements, productive decisions, competitive strategies, the management of working capital and some financial indicators, which means more influential key success factors for the growth and consolidation of the Company in pharmaceutical sector. Specifically, it is about demonstrating both the key characteristics and the growth factors, the benefits and the practical utility of the same have been generated, and how this has been important for the value of the organization.

**Keywords:** *Business success, Factors of success Organizational climate*

## INTRODUCCIÓN

La visión, la preparación y la estrategia de negocios disponen un futuro claro en cuanto a cómo deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de buenas estrategias por defecto es difícil de plantear, pero la ejecución de la misma representa aún el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones (Betancourt, 2002). El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe planearse, implementarse y monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la organización, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Por ende, en el presente caso se presentan los resultados de un análisis de los factores claves de éxito de una empresa del sector farmacéutico, los cuales han permitido a la empresa mantenerse en el tiempo con un comportamiento de alto crecimiento, competitividad y productividad de gran nivel.

Los resultados de la investigación evidencian que en efecto existe una serie de factores críticos de éxito que se constituyeron en factores claves para el éxito de la empresa. Entre dichos constituyentes la administración eficiente de recursos, potentes proveedores nacionales, el recurso humano de primera calidad, la gestión de éste orientada a la generación de un ambiente de confianza y de gran compromiso, la implementación eficiente de las herramientas financieras, la administración correcta de la cartera y el empleo constante de herramientas de planeación estratégica.

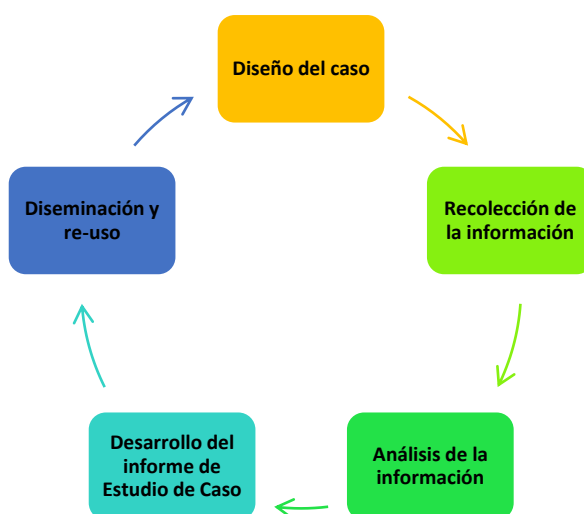


## ANTECEDENTES

Dentro de los antecedentes de un estudio de caso, nos encontramos frente a un tema que fue planteado en el año 2008 con el objetivo de generar, compartir, difundir y aplicar conocimiento en las operaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para disponer de herramientas adecuadas, que permitan orientar la toma de decisiones en la gestión institucional y de las operaciones, apoyándose en procesos o soluciones que fueron probados en otros contextos. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2008)

Esto implica dentro de un contexto general, que las organizaciones puedan tomar decisiones de estrategias y métodos ya planteados y probados en otras compañías y cumplir con el papel de generar conocimiento para el desarrollo de la región. Esto implica para el comercializadora tomar decisiones basadas en evidencia sobre lo que funciona y lo que no; proponer e implementar respuestas más relevantes y costo-efectivas a las necesidades de desarrollo; fortalecer las competencias técnicas del personal en áreas estratégicas; identificar riesgos oportunamente y mejorar la habilidad de mitigarlos; desarrollar ventajas competitivas críticas y la capacidad de innovación, y reducir los costos de hacer negocios. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2008).

**Figura 1. Proceso del estudio de un caso**



**Fuente:** Estudio de caso, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.

La figura anterior muestra los pasos para la elaboración de un estudio de caso, los cuales se tomarán como base para la construcción del presente documento.

Dentro de los antecedentes históricos del clima organizacional, nos encontramos frente a un tema que fue planteado en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

Uno de los principales aportes que contribuyeron a la teoría organizacional, fue el de la relación sistema-ambiente, proveniente de los sistemas abiertos postulados en la Teoría general de sistemas propuesta por Von Bertalanffy y enriquecida con aportes de la cibernética, ya que la proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros.

Por otra parte, las perspectivas formalizadas de la Escuela Clásica, habían encontrado acerbas críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999). Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

## **Clima organizacional y desempeño laboral**

Maslow (1993) para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores es como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral.

El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito del trabajo.

Para establecer cómo se genera el proceso de adaptación de los individuos en una organización, es fundamental tener una visión de cómo el empleador se siente consigo mismo, ya que dependiendo de esto la persona podrá desempeñar en sus funciones y estará concentrado totalmente en los labores además de sentirse bien con respecto a los otros, pues es importante como interactúan cada individuo con los demás, y se sabe muy bien que mientras haya una mejor compatibilidad el ambiente de trabajo será mejor, habrá más compañerismo y se fomentará el trabajo en equipo; por último es importante estar preparado para enfrentar los retos que exige la empresa sin importar los condicionamientos externos a este.

Es por esto, que es innegable la necesidad de implantar una cultura organizacional oportuna ante la importancia estratégica que obtienen las acciones de investigación y progreso experimental para el avance e independencia de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades pertinentes de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

## PROPÓSITO DEL ESTUDIO DE CASO

La competitividad es un tema de actualidad en las empresas, esto ha llevado a que las organizaciones busquen diferentes vías para alcanzar las metas estratégicas, ser más productivos y aprovechar de manera más eficiente los recursos disponibles. Para lograr esto es muy importante que todas las personas que conforman la organización tengan claridad de la dirección a seguir para lograr estos objetivos y conozcan de qué manera desde su posición en la empresa van a colaborar al desarrollo de la misma.

En relación a este contexto, los análisis frente a los factores claves en el mejoramiento de su economía frente a la integración total de sus recursos, han permitido grandes aportes por parte de exitosas empresas; ya que genera un conocimiento que va desde las experiencias o sucesos afrontados con el tiempo. Esto permite que no solo sea un punto de referencia para la empresa, sino que ayuda al mejoramiento de otras organizaciones, que direccionan de alguna u otra manera sus factores del mismo modo. El acoplamiento de los recursos es fundamental en el éxito de los entes, lo cual genera un aporte grande en la economía del país. Además de ello, estos factores permiten un punto clave a nuevas empresas ya que será más fácil determinar procesos y habrá bases fundamentadas que contribuyen a una mejor economía.

Frente a los fundamentos expuestos y a un análisis de condicionamiento claves como lo son la, la administración eficiente de las herramientas financieras y capital de trabajo, el desempeño, el trabajo grupal, la comunicación y resultados, se evidenció una necesidad general de exponer el acoplamiento de valores organizacionales en la empresa comercializadora, ya que es un ejemplo de direccionamiento en base al alcance de los objetivos trazados.

Los resultados generados del análisis pueden establecer un punto de partida y de consideración por parte de otras organizaciones o personas en el tema amplio del plan estratégico, en un contenido general. Este proyecto puede llegar a ser base informativa sobre el tema de la evaluación de la efectividad organizacional y sobre los criterios establecidos frente a la influencia de la toma de decisiones en una empresa en base a su contexto.

## PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ⇒ ¿En qué medida los elementos organizacionales, las decisiones productivas y las estrategias competitivas que contribuido a la consolidación de la empresa del sector farmacéutico?
  
- ⇒ ¿Qué políticas y manejo se ha efectuado en la cartera y que efecto ha tenido en el capital de trabajo y la liquidez de la empresa?
  
- ⇒ ¿Cuáles han sido las decisiones claves que han influido en mayor proporción en el crecimiento económico y empresarial de la empresa?
  
- ⇒ ¿Cuáles son las variables fundamentales correspondientes del clima organizacional que inciden en el desempeño de la empresa?

## **MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La investigación propuesta es descriptiva exactamente de carácter cuantitativo y cualitativo porque se trata de un estudio en el que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio” (Salkind, 1998, p. 11, citado por Bernal, 200, p. 111). En este caso específico dicha situación o fenómeno está comprendido por las condiciones de desarrollo histórico de la experiencia empresarial dicha comercializadora y los factores clave que la han llevado al éxito, exactamente la administración eficiente de recursos y la gestión correcta de clima organizacional. Un estudio descriptivo es eminentemente un diagnóstico y precisamente en esta investigación se lleva a cabo el diagnóstico de los factores clave de éxito que ha determinado la evolución y consolidación de la empresa objeto de estudio.

### **Etapas de la investigación.**

La realización del estudio propuesto requiere de la implementación de tres etapas metodológicas. En una primera fase se realizará una aproximación bibliográfica exploratoria a los elementos que constituyen el marco teórico, incluyendo fuentes electrónicas, en la cual se utiliza como herramienta metodológica el análisis clasificatorio y de síntesis de la información.

Una segunda etapa será la de diagnóstico, para la cual se llevará a cabo un estudio que incluirá la búsqueda de información sobre la evolución histórica y financiera de la comercializadora de productos farmacéuticos y en ella se requerirá de la realización de entrevistas y/o encuestas al personal de la empresa. Esta etapa es eminentemente analítica y descriptiva.

Como tercera etapa, se procede a analizar la información expuesta en el punto anterior y determinar las decisiones, políticas de crédito y gestión de clima organizacional que han contribuido al éxito empresarial.

Finalmente, se concluye con las variables que se consideraron de mayor influencia en el éxito empresarial

### **Fuentes de información.**

Para la realización de la investigación será necesario emplear fuentes primarias y fuentes secundarias de información. En la primera etapa de la investigación se emplearán fuentes de información de tipo secundario. Entre ellas se encuentran los medios bibliográficos (libros, revistas especializadas, publicaciones oficiales, folletos técnicos, etc.), las fuentes electrónicas y la documentación de instituciones públicas y privadas que sea necesario consultar, de las cuales se obtendrá la información para la profundización del marco teórico.

En la segunda etapa se emplearán fuentes primarias de información constituidas por los documentos con información financiera, económica, técnica y administrativa sobre la empresa del sector farmacéutico. Adicionalmente se analizarán los principales indicadores financieros, la administración y políticas de la cartera, donde se podrá determinar exactamente el crecimiento de la empresa en los campos básicos financieros.

### **Medición del clima organizacional.**

En el contexto globalizado de clima organizacional, han sido desarrollados diferentes elementos que permiten su medición, uno de estos es el de (Stinger, 1968) quienes desarrollaron nueve factores que repercuten en la generación del Clima Organizacional:

- estructura
- responsabilidad
- recompensa
- desafíos
- relaciones
- cooperación
- estándares
- conflictos
- identidad.

La importancia de cada factor en el clima organizacional queda establecida según las funciones que desempeñan en éste.

La estructura consiste en la percepción de las reglas, normas y demás que se tiene por parte de los empleados de la organización. La responsabilidad, está dirigida en la parte de los trabajadores a su autonomía en la toma de decisiones relacionados a la labor que realiza. La recompensa es fundamental para la motivación del empleado, pues esto permite hacerle saber si haciendo bien o mal las cosas.

Las organizaciones requieren contar con dispositivos de control o medida periódica de su Clima Organizacional que está unido con la estimulación del personal y con los resultados esperados por la organización en sus actividades del día a día. Por lo tanto, es de fundamental importancia, que se conozca definitivamente la calidad de clima organizacional de la empresa y que se empleen herramientas para lograr los resultados esperados.

La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados directamente con la situación particular de cada empresa.

Lograr una calificación para el clima organizacional en una empresa, permitirá conocer si la naturaleza y las prácticas de ésta, tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores que están retirados de los procesos o parte activa de ellos en el ente económico.



## ETAPA 1. CONCEPTOS TEÓRICOS

### El éxito empresarial

El éxito empresarial es el objetivo de cualquier empresa. Bien sea de un autónomo, una pequeña empresa o una grandísima multinacional, el objetivo es común: conseguir un negocio solvente, que crezca día a día, ampliando su facturación anual, ampliando la plantilla y, en definitiva, ganando más dinero. Tal como señala Barragán, “el éxito empresarial y cómo conseguirlo es la obsesión constante del emprendedor. Es cierto que nadie tiene la fórmula mágica para lograrlo” (Barragán, 2015). La autora señala que existen algunas pautas concretas que, si bien no son infalibles, pueden ayudar al empresario a situar su negocio en una posición estratégica:

- Conocer la empresa, la definición del negocio, y todo lo que ello implica, es decir saber quiénes son nuestros clientes y cómo satisfacerlos.
- Definir una estrategia, que dependerá de la organización de la compañía.

Toda empresa exitosa es progresiva, es decir, se esfuerza y consigue mejorar. Además, es dinámica y activa, lo que significa que los empleados tienen que trabajar conjuntamente. Finalmente, una empresa que se encamina hacia el éxito, es siempre productiva. De acuerdo a (Barragán, 2015) los factores que empujan al éxito empresarial son:

- ⊕ *Posición ventajosa.* Uno de los motivos por los que las empresas se sitúan en una posición triunfal es porque han dado con el nicho de mercado acertado. Al tener que enfrentarse con menos competidores, todo su esfuerzo se focaliza en la relación con el cliente.
- ⊕ *Ideas claras.* Una empresa exitosa tiene muy claro a dónde se dirige, sabe cómo hacerlo y aprovecha las oportunidades que se le presentan. Una buena forma de caminar en la dirección correcta es saber cuáles son las claves para Generar Ideas de Negocio.
- ⊕ *Habilidad.* Debe poseer la habilidad de crear propuestas de mejor valor que le permitan defender su posición.

- ⊕ *Concentración.* Luchar por mantenerse en un lugar ventajoso es ya un logro en sí mismo. Concéntrese para sacar el mayor beneficio de esa posición.

Sobre las claves del éxito empresarial diversos autores en la materia señalan diferentes aspectos. Briceño, por ejemplo, identifica cinco factores relevantes. En primer lugar, el producto o servicio se debe adaptar al mercado y a lo que la gente quiere, necesita y está dispuesta a pagar. Los productos o servicios que no se ajustan a las exigencias del mercado, tienen que sustituirse rápidamente por otros; de lo contrario, corren el riesgo de desaparecer. En segundo lugar, la compañía debe concentrarse en el marketing, las ventas y la generación de ingresos. Las energías más significativas de la mayoría de los individuos de talento en la empresa deben centrarse en el cliente y en vender una mayor cantidad de los productos más rentables a un número siempre creciente de clientes. La falta de esto es la primera causa del fracaso empresarial (Briceño, 2009).

En tercer lugar, la empresa debe disponer de eficaces sistemas internos de contabilidad, de gestión de inventario y control de costos. Un deficiente control de costos operativos y de la administración interna es la segunda causa del fracaso empresarial. En cuarto lugar, debe existir siempre un sentido muy claro de la dirección, así como un alto nivel de empatía y de trabajo en equipo entre los directivos y el personal en la organización. La compañía debería funcionar como una máquina bien engrasada, con un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, rindiendo al máximo. Y finalmente, en quinto lugar, la empresa no debe dejar nunca de aprender, de crecer, de innovar y de mejorar. El adiestramiento y la mejora continua de las técnicas, conocimientos y capacidades a todos los niveles de la compañía constituyen la clave para lograr una ventaja competitiva, valiosa y el éxito permanente y perdurable (Briceño, 2009).

De otro lado Carlos Enrique Piedrahita, Presidente de Nutresa, menciona las diez claves que él considera necesarias para alcanzar el éxito empresarial (Cultura de Medellín, 2011):

- ✓ *Ética.* “Hay que evitar hacer las cosas con trampa, ese cuento de los vivos y los bobos debe dejar de formar parte de nuestro pensamiento. Es posible que con

algo ilegal se meta un gol, pero seguramente no va a permanecer mucho, la vida cobra todo”.

- ✓ *Respeto*. “Es importante aplicarlo siempre con la persona, el consumidor, los colaboradores, a las culturas entre muchos otros aspectos. Llevamos diez adquisiciones en nuestra historia empresarial, el éxito está en respetar las personas con que tratamos, de esta manera todas nuestras negociaciones salen bien”.
- ✓ *Humildad*. “Uno de los mayores enemigos, cuando un empresario cree que se las sabe todas, empieza a dejar de escuchar a tantas personas que hay que tener en cuenta, la manera de evitar la arrogancia”.
- ✓ *Apertura mental*. “Se ha puesto muy de moda el tema de la innovación, pero este es un proceso diario. Hay que estar abierto a que lleguen nuevas cosas. Una muy buena manera de evaluar la apertura mental es preguntarse ¿por qué no? No hay que limitarse a la posibilidad de cambio”.
- ✓ *Comunicación*. “En este momento todos estamos conectados, pero la comunicación es en doble vía, es comunicar bien las cosas, pero también escuchar. Uno todo el día recibe mensajes, cuando uno habla debe asegurarse de lo que quería decir, es muy importante dar el mensaje claramente y asegurarse de que sí llegó bien”.
- ✓ *Disciplina*. “Uno debe transmitir y vivir la disciplina”.
- ✓ *Perseverancia*. “Aunque una empresa sea exitosa hay que luchar por nuevos objetivos”.
- ✓ *Congruencia*. “En la medida de que uno aplica lo que predica es congruente y tiene mucha más fuerza en el mensaje. Hay que liderar con el ejemplo, tiene más fuerza el ejemplo que el discurso”.
- ✓ *El valor agregado*. “Un término muy mal utilizado por estos días, los productos generan una proposición de valor, hay productos que se venden porque son baratos, el consumidor lo elige a uno porque no tiene más que hacer. La trampa del bajo precio es muy peligrosa en los negocios, si un producto es más competente la gente lo elige con mayor facilidad”.

- ✓ *Servicio*. “Sea cual sea la calidad del servicio; parte de algo tan sencillo como la amabilidad, pero también va en el cumplimiento de las promesas”.

## Los factores clave de éxito

Según (Rockart, 2006) los *Factores Clave de Éxito* (FCE) se definen como “el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización”. Por eso la utilización de los FCE se convierte en una herramienta para identificar los factores decisivos para el posicionamiento y la competitividad de una empresa determinada o de un tipo de negocio determinado. También es utilizado para realizar análisis de los competidores más exitosos para determinar qué hacen y cómo lo hacen (*benchmarking competitivo*) y, a partir de esto, determinar estrategias, políticas y acciones para superarlos (Grant, 2010).

Figura 2. Las claves para el éxito según Grant



Fuente: GRANT, Robert M. Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. México: Editorial Thomson-Civitas, 2010, p. 135.

La utilización de los FCE tanto en los procesos de planeación estratégica como en la gestión de las organizaciones, posibilita que la empresa centre el mejoramiento de su desempeño en los aspectos más decisivos, en su entorno competitivo, en los que sus “áreas internas” presentan más debilidades, además, mantenerse permanente en conexión con su entorno, que es el aspecto más importante del enfoque estratégico de la gestión empresarial. Tal como lo señala (Grant, 2010):

Para la utilización de esta metodología se hace necesario considerar factores internos y externos de la organización, las actividades dentro de la misma se deben realizar con especial atención, los sucesos externos sobre los cuales la organización debe situarse a un nivel competitivo. Se debe tener especial cuidado en diferenciar entre objetivos, Factores de Éxito (FE) y Factores Críticos de Éxito (FCE).

- *Objetivos*: fines hacia los cuales se dirige el esfuerzo de la organización.
- *Factor de Éxito*: es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo.
- *Factor Crítico de Éxito*: un Factor de Éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización

Igualmente se debe tener en cuenta que es más efectivo separar la consideración de los factores de éxito, de la evaluación de cuáles son los FCE. Un número elevado de FCE desvirtúa el sentido de esta técnica. Los objetivos son fines en sí mismos, si un objetivo sirve para obtener otros objetivos se considera entonces un factor de éxito.

Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Y para lograr este objetivo, tal como lo señala (Fred R., 2012), la empresa debe cumplir dos condiciones:

- ✓ Suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- ✓ Sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, por qué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia. (Grant, 2010)

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compite en precios o diferenciación de los productos/servicios.

De acuerdo a (López, 2002), “los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única”.

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio. Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que el emprendedor conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque si no los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios. (López, 2002)

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Si el emprendimiento es una comercializadora de determinado producto la clave del éxito del negocio podría encontrarse en la ubicación del mismo dentro de la cadena de distribución; si es un restaurante la clave podría estar en la localización geográfica, si es una agencia de viajes la clave podría estar en la capacidad de ofrecer planes económicos. Cada iniciativa tiene diferentes puntos claves que llevarán al éxito económico y comercial. (López, 2002)

El procedimiento para la definición de FCE se basa en obtener una lista inicial de factores, la cual posteriormente se va depurando hasta obtener la selección final de los FCE. En últimas la identificación de éstos permite asignar los recursos necesarios para emprender los planes de acción. De acuerdo a (Grant, 2010) el procedimiento a seguir consta de los siguientes pasos:

- ✓ *Elaborar una lista de los objetivos de la organización.* Para esto se hace necesario determinar la misión, metas y objetivos.
- ✓ *Depurar la lista de los objetivos.* Revisar la lista de objetivos para asegurar que éstos constituyen un fin en sí mismos y no son medios para conseguir otros objetivos.
- ✓ *Identificar los factores de éxito.* Para cada objetivo se debe obtener una lista de factores de éxito, contemplando factores externos e internos.
- ✓ *Eliminar factores de éxito no relevantes.* Si el factor de éxito está dentro del control de la organización se sigue dos criterios: ¿es el factor de éxito esencial para cumplir objetivos?, ¿requiere recursos especialmente cualificados? Si el factor de éxito está fuera del control de la organización se siguen tres criterios: ¿es el factor de éxito esencial para cumplir objetivos?, ¿hay una posibilidad significativa de que el factor de éxito no ocurra?, si no ocurre el factor de éxito ¿podrían alterarse las formas de actuar para que la no ocurrencia del factor de éxito tenga consecuencias mínimas? Si alguna respuesta de éstas es “no”, se elimina el factor de éxito.

Una vez identificados los FCE, su desarrollo dentro de la empresa se lleva a cabo por el siguiente procedimiento:

- a) *Agrupar los factores de éxito de acuerdo con los objetivos.* Al analizar cada objetivo por separado puede que los factores de éxito estén repetidos o sean sinónimos de un objetivo.
- b) *Identificar componentes de estos factores de éxito.* Descomponer los factores de éxito en otros factores de éxito necesarios para conseguir el primero.
- c) *Seleccionar los factores críticos de éxito.* A los factores de éxito obtenidos de la descomposición de los primeros, se les aplica los criterios del paso que se menciona a continuación y se elimina aquellos que no cumplan los criterios.
- d) *Asignación de recursos.* Para los FCE internos de la organización, se asignan los recursos para su realización, mientras que para los FCE externos que no controla ésta se deben establecer procedimientos que informen sobre su estado, para establecer los planes alternativos en caso de su no ocurrencia.

Lo importante es que los FCE se traduzcan en ventajas competitivas fundamentales que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo a López una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o proyecto es la matriz DOFA, que consiste en un análisis tanto interno como externo de la organización o iniciativa y que permite establecer, en el ámbito interno, sus Fortalezas y Debilidades y las Oportunidades y Amenazas del entorno en que se desenvuelve o desenvolverá.

Para realizarlo hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, razón por la cual al echar esta mirada interna se debe tener muy presente el ámbito externo que no es otra cosa que la competencia. El análisis DOFA compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace. (López, 2002)

Antes de proceder a la identificación de los factores clave de éxito de un sector, es conveniente efectuar un análisis de las opiniones de los públicos externos a la empresa, con referencia al nivel de satisfacción que están percibiendo de los bienes y servicios que

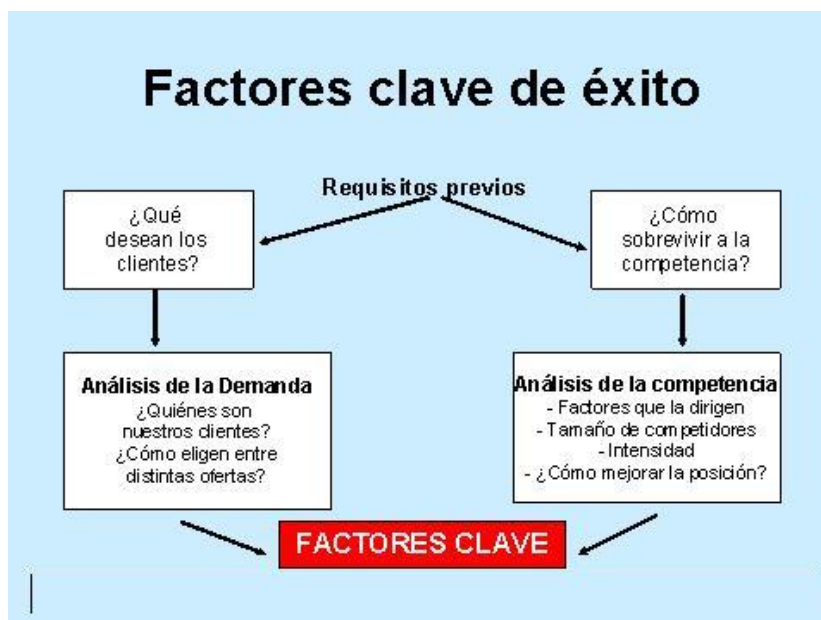


la empresa o institución les está proporcionando. Así mismo, la investigación deberá comprender las opiniones sobre cómo les gustaría que se les atendiera y qué desempeño desearían obtener de los productos o servicios. Esta tarea se puede desarrollar a través de encuestas o pequeños sondeos dirigidos a los siguientes públicos: usuarios finales, comerciantes intermediarios y proveedores. (López, 2002)

Tal como se resumen en la figura 2, la información obtenida deberá procesarse, de manera que responda a interrogantes tales como las siguientes (Ledezma, 2010):

- ⇒ ¿Qué factores perciben los públicos externos como relevantes para la compra y uso?
- ⇒ ¿Cómo ven a la empresa y sus productos, comparándolos contra otros competidores?
- ⇒ ¿Qué factores se perciben como fortalezas de la empresa y sus bienes?
- ⇒ ¿Qué factores se perciben como debilidades de la empresa y sus bienes?
- ⇒ ¿En qué áreas se fundamenta la satisfacción actual de los clientes?
- ⇒ ¿En qué áreas se fundamenta la insatisfacción actual de los clientes?
- ⇒ ¿Qué factores están causando problemas en la empresa?
- ⇒ ¿Cuáles podrían ser los principales problemas actuales de operación de la organización?
- ⇒ ¿Qué áreas o funciones están causando los mayores costos de la organización?
- ⇒ ¿Qué funciones tienen las mayores oportunidades de efectuar mejoras?
- ⇒ ¿Qué funciones tienen las mayores posibilidades de mejorar a corto plazo?
- ⇒ ¿Qué funciones tienen las mayores posibilidades de mejorar a más bajo costo?
- ⇒ ¿En dónde se localizan las oportunidades de mejorar la competitividad actual?

Figura 3. Proceso de identificación de FCE



Fuente: LEDEZMA, Sara. Op. Cit.

Una vez conocidas las respuestas a las preguntas anteriores, la empresa estará en la capacidad de determinar el tipo de mejoras a emprender y las áreas a priorizar en este sentido.

### Definición de Clima Organizacional

Keith Davis (1983) alude a que el clima organizacional es un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización, o sea que se origina en la interrelación de los elementos que la integran como personas, tecnologías y los sistemas de administración. A su vez, establece que según como dicha forma de organización vaya funcionando, se obtendrán los beneficios esperados de los trabajadores.

Por otro lado, la literatura establece que la definición de clima organizacional se ve sujeto a dos posturas, pues dependiendo del punto de vista, éste puede tratarse en términos objetivos o de reacciones subjetivas, a lo que responde el primer concepto es a los aspectos físicos y estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver

directamente con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

(Anzola, 2003) Establece que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de

cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Finalmente, es menester recordar, que cada trabajador percibe de manera distinta, y es en base a esto su comportamiento en la empresa, por tanto, queda establecido que el clima

organizacional varia de una empresa a otra respondiendo a la diversidad tanto de sus trabajadores como del rubro y del ambiente en que se desarrolla.

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en donde está ubicada, las condiciones físicas en que se da el trabajo, su estructura formal, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional.

A su vez, también forman parte de las dimensiones, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo; por lo tanto se puede establecer que las dimensiones del clima organizacional existen como microsistemas perceptivos del concepto, diferenciándose entre ellos según el grupo, contexto, sistema en el cual se vea inmerso cada trabajador de la empresa.

Por otro lado, con base a lo mencionado anteriormente, distintos autores postulan variadas formas de medir la percepción del clima laboral, entregando las dimensiones que cada cual considera necesario para la medición de éste.

Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que la medición de la percepción del clima responde a ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planeación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planeación, así como la formación deseada.

Por su parte, Brunet, (1987, P.54) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

- **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Relaciones Sociales:** Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- **Rendimiento.** (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas

(superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

- **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

A su vez, Rodríguez, (1999, P.57) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

- **Estructura organizacional:** Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- **Remuneraciones:** Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- **Responsabilidad:** Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- **Riesgos y toma de decisiones:** Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- **Apoyo:** Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- **Conflicto:** Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Dentro de la amplia gama de dimensiones y variados cuestionarios de clima organizacional es que Campbell (Citado por Silvia, 1996), en virtud de llegar a un consenso estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

- **Autonomía individual:** Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
- **Grado de estructura del puesto:** Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.

- **Recompensa:** Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
- **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Dentro del proceso de trabajo de la presente investigación, se utilizaron principalmente las cuatro dimensiones presentadas por Campbell para medir la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral y los nueve elementos de medición de Stinger, sin dejar de mencionar que éstas responden a las variadas dimensiones postuladas anteriormente por los diversos autores vinculados al estudio del tema mencionado.



## ETAPA 2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y FINANCIERA

La comercializadora siendo consciente de las necesidades de los servicios de la salud y la demanda específica de este en el territorio colombiano, mantiene su oferta continua con cobertura a nivel nacional a través de seis (6) centros logísticos, un portafolio de productos farmacéuticos de uso comercial, dirigidos a droguerías, veterinarias y spa, entre otros establecimientos comerciales; un portafolio de productos farmacéuticos de uso institucional, insumos medicoquirúrgicos, alimentos, cosméticos, odontológicos, reactivos in vitro, homeopáticos, suplementos dietarios y fitoterapéuticos, dirigido a Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS, ESE y farmacias de EAPB (Entidades Administradoras de Planes de Beneficios, Entidades Promotoras de Salud del Régimen Contributivo y subsidiado, Medicina Prepagada y Servicio de Ambulancia Prepagada); igual que para las diferentes instituciones, entidades o droguerías y veterinarias que lo demanden. Por otra parte, una empresa del sector farmacéutico presta los servicios de Dispensación Farmacéutica intrahospitalaria en la modalidad de out-Sourcing y a través de farmacias ambulatorias en las modalidades de cápita y/o evento dentro de los planes de beneficios en salud (productos POS y NO POS), para lo cual ha dispuesto la apertura de más de 50 establecimientos farmacéuticos entre Boyacá, Huila y Cundinamarca y suscripción de convenios con otros establecimientos farmacéuticos.

Son muchas las herramientas financieras para determinar si la empresa ha tenido un crecimiento real y sostenido. El Crecimiento de las ventas, de las ganancias, de los flujos de caja y de las inversiones son unos de los indicadores que permiten identificar el comportamiento económico y la dirección en la cual está encaminada la empresa.

Para el análisis de los indicadores se toman los estados financieros del año 2012 – 2017, con el fin de conocer el comportamiento económico que ha tenido la empresa durante el periodo, la evolución y que políticas han implementado en el manejo de sus recursos.

### **Ingresos operacionales**

Medir el crecimiento de las ventas es una manera de conocer la situación económica de la empresa, así como también su crecimiento potencial. El crecimiento de las ventas es

uno de los objetivos principales de los empresarios y es medido el éxito y el crecimiento en función de las mismas; sin embargo, en todos los casos mayor cantidad de ventas no representa mayores ganancias.

Usualmente se mide el crecimiento de las ventas para plazos de un año; pero lo ideal es plantear metas más de corto plazo y compararlas con tiempos iguales. Es recomendable comparar las ventas anuales con los años anteriores para poder determinar si han aumentado los volúmenes, La participación que tiene la empresa en el mercado, etc. En la tabla 1, se muestran los ingresos operacionales de 2012 a 2017.

**Tabla 1. Indicador de ventas 2012-2017**

| <b>VENTAS</b> |                       |                      |
|---------------|-----------------------|----------------------|
| <b>AÑO</b>    | <b>INGRESOS EN \$</b> | <b>CRECIMIENTO %</b> |
| 2012          | 11.450.544.464        | -                    |
| 2013          | 16.624.532.984        | <b>45%</b>           |
| 2014          | 20.040.395.320        | <b>21%</b>           |
| 2015          | 26.158.728.245        | <b>31%</b>           |
| 2016          | 41.352.308.672        | <b>58%</b>           |
| 2017          | 69.953.056.080        | <b>69%</b>           |

**Fuente:** Construcción Propia

Hay una diferencia significativa entre crecer un 2, un 5 o un 10%, a experimentar un crecimiento exponencial continuado durante los últimos años. Esto supone un salto cualitativo de gran envergadura, que se refleja en el aumento de las ventas. Teniendo en cuenta que esta empresa comercializa productos farmacéuticos, los esfuerzos de crecimiento están encaminados a las ventas.

En el gráfico 1 se muestra la tendencia que han tenido las ventas en los años ya mencionados.

**Gráfico 1. Ingresos Operacionales 2012-2017**

**Fuente:** Construcción Propia

Se puede evidenciar como las ventas han aumentado exponencialmente a través de los años, llevando a la empresa a ritmos de crecimientos óptimos, al punto de aumentar hasta en 70% en 2017 con respecto a la variación del último año.

### ¿Quién es beneficiado en el incremento de las ventas?

- ✓ Proveedores: los proveedores se benefician porque ven el incremento de las ventas y la disminución de inventario por lo tanto aumenta el ciclo del negocio. Esto ocurre porque el proveedor aprovecha un patrón de demanda más estable y puede así mejorar el control de producción y de los inventarios.
- ✓ Cliente: el cliente se lucra del incremento de las ventas teniendo en cuenta que se beneficia al compartir la reducción de costos del proveedor lograda por la eficiencia en las operaciones de abastecimiento y en la eliminación de actividades como cotizar, rastrear, y expedir los pedidos.
- ✓ Empleados: el incremento en ventas beneficia a los empleados ya que hay más comercialización. En este caso, todo esto produce más trabajo y utilidades

para el empleado, además, genera confianza, sentido de pertenencia y estabilidad.

- ✓ Propietarios: los beneficios que obtienen los socios en el incremento de las ventas es que aumentan cantidad de flujos esperados medidos en términos monetarios, el crecimiento de la empresa en fuerza laboral, número de sedes y por supuesto rendimientos y utilidades mayores.

## **Utilidades**

La utilidad neta es el resultante de enfrentarle (restarle) a los ingresos de un periodo los gastos que directa e indirectamente ayudaron a generar esos ingresos. Es decir, A la diferencia entre las ventas y el costo de ventas se le conoce como utilidad bruta y a ésta se le restan los gastos generales (gastos de venta y gastos de administración), +/- otros ingresos y gastos, +/- resultado integral de financiamiento (RIF), +/- participación en los resultados de subsidiarias no consolidadas y asociaciones, +/- partidas no ordinarias y se obtiene la utilidad o pérdida antes de impuestos a la utilidad, para posteriormente restarle el impuesto a la utilidad y obtener la utilidad neta, que es la que analizaremos en este caso. (Ojeda, 2014)

Las utilidades incluyen los ajustes por acumulación de las operaciones, los gastos de capital y las actividades financieras. Por tanto, las utilidades son un indicador más adecuado del desempeño de una empresa, tanto en términos actuales como futuros. (Paul K. Chaney, 1995).

**Tabla 2. Indicador de Utilidades 2012-2017**

| <b>AÑO</b>  | <b>UTILIDADES</b> |
|-------------|-------------------|
| <b>2012</b> | 814.706.667       |
| 2013        | 1.139.797.066     |
| 2014        | 1.656.533.524     |
| 2015        | 1.571.958.580     |
| 2016        | 2.149.286.923     |
| 2017        | 4.616.859.446     |

**Fuente:** Construcción Propia

En la tabla 2 se muestran los rendimientos o la rentabilidad efectiva que los socios de la empresa obtienen por sus aportes. Es lo que los activos de la empresa generaron en cada periodo respectivo. Las utilidades están relacionadas directamente con las ventas de la empresa, pues a mayor ventas mayor utilidad. Por consiguiente, se puede apreciar que las utilidades han aumentado porcentualmente en proporción similar a las ventas.

**Gráfico 2. Utilidades 2012-2017**



**Fuente:** Construcción Propia

Las utilidades aumentaron en el año 2013 y 2014 en 28,52% y 31,19% respectivamente con el año anterior. Posteriormente, hubo una disminución del 5% en el año 2015 con respecto al año anterior; luego en los años 2016 y 2017 por causa del aumento en los ingresos operacionales, las utilidades se aumentaron 50% y se duplicaron respectivamente.

## Rentabilidad

Es la medida de la productividad del dinero comprometido en el negocio a largo plazo, es decir, los beneficios producidos por la inversión de unos fondos de dinero; esta medida avala la persistencia de la compañía en el mercado y por ende el aumento de este valor es el aspecto más importante a tener en cuenta dentro de una organización. (Álvarez, 2004)

En el siguiente cuadro se muestran las rentabilidades obtenidas en los años correspondientes a los análisis anteriores.

**Tabla 3. Indicador de rentabilidad 2012-2017**

| AÑO  | VENTAS         | UTILIDADES    | RENTABILIDAD |
|------|----------------|---------------|--------------|
| 2012 | 11.450.544.464 | 814.706.667   | 7,12%        |
| 2013 | 16.624.532.984 | 1.139.797.066 | 6,86%        |
| 2014 | 20.040.395.320 | 1.656.533.524 | 8,27%        |
| 2015 | 26.158.728.245 | 1.571.958.580 | 6,01%        |
| 2016 | 41.352.308.672 | 2.149.286.923 | 5,20%        |
| 2017 | 69.953.056.080 | 4.616.859.446 | 6,60%        |

**Fuente:** Construcción Propia

La comercializadora de productos farmacéuticos ha obtenido una rentabilidad promedio del 7% en el periodo 2012 - 2017. Se esperaría que siempre que aumenten las ventas, proporcionalmente halla un incremento en la utilidad y rentabilidad. Sin embargo, a medida que han crecido las ventas, se ha podido evidenciar que, aunque las utilidades aumentan, no lo hacen en la misma proporción y por supuesto tampoco la rentabilidad. Por lo tanto, en el caso como el del año 2014, las ventas aumentaron en menor proporción en relación con todo el resto de años evaluados, pero, fue el año donde la rentabilidad alcanzó su punto más alto.

### **Liquidez**

La liquidez permite medir la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresa no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso la liquidez se limita al análisis del activo y pasivo corriente. (Guzman, 2006)

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

En la tabla 7 se muestra la ratio de liquidez general, que se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Esta ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Tabla 4. Índice de Liquidez 2017

## AÑO 2017

|        |                  |
|--------|------------------|
| INDICE | Activo Corriente |
|        | Pasivo Corriente |

|                  |                       |   |
|------------------|-----------------------|---|
| ACTIVO CTE       | <u>35.916.492.431</u> | 2 |
| PASIVO CORRIENTE | 17.923.844.638        |   |

**Fuente:** Construcción Propia

La tabla 4 muestra que el activo corriente es 2 veces más grande que el pasivo corriente; o que, por cada unidad monetaria de deuda, la empresa cuenta con 2 dos unidades monetarias para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

### Capital de trabajo

El capital de trabajo va de la mano con la liquidez de la empresa, este es el recurso que refleja con que cuenta la empresa para poder operar. Es decir, lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

En la tabla 5, se muestra la capacidad económica del capital de trabajo para responder a obligaciones con terceros.



Tabla 5. Índice del Capital de Trabajo 2017

2017

| INDICE            | Activo Corriente - pasivo corriente |                |
|-------------------|-------------------------------------|----------------|
| <b>ACTIVO CTE</b> | <b>PASIVO</b>                       | <b>KT</b>      |
| 35.916.492.431    | <b>CORRIENTE</b>                    | 17.992.647.793 |
|                   | 17.923.844.638                      |                |

**Fuente:** Construcción Propia

La empresa cuenta con \$17.992 millones de pesos para responder con sus obligaciones financieras. Se había plasmado una meta de \$12.000 millones para diciembre de 2017, sin embargo, el KT superó la meta, lo que demuestra una vez más, la situación óptima de liquidez en la empresa.

### Endeudamiento

Esta ratio muestra la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma, donde se combinan las deudas de corto y largo plazo. (Guzman, 2006)

El apalancamiento permite tener claridad en qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Para la entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje; Lo importante para para la empresa es que no estén comprometidos más del 50% de sus activos.

Tabla 6. Índice de Endeudamiento

$$\text{INDICE} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

|              |                |        |
|--------------|----------------|--------|
| Pasivo Total | 21.553.665.336 | 49,75% |
| Activo Total | 43.328.244.064 |        |

**Fuente:** Construcción Propia.

El endeudamiento total alcanzado en al año 2017 fue del 49,7%, cumpliendo satisfactoriamente la meta ya que nos damos cuenta no supera más del 50%.

## EBITDA

El Ebitda refleja que tanto se gana o se pierde en la actividad de la empresa ya que se toman los gastos ciertos y que se van a pagar en efectivo; ya que no se tiene en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, (como las depreciaciones y amortizaciones). Por lo tanto, esto muestra la capacidad que tiene le empresa para generar beneficios.

Tabla 7. Índice de EBITDA

## EBITDA

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| UTILIDAD NETA            | 4.616.859.446        |
| COSTOS FINANCIEROS       | 378.166.382          |
| AMORTIZACION             | 7.789.046            |
| DEPRECIACION             | 163.175.284          |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | 1.400.389.192        |
| <b>EBITDA</b>            | <b>6.566.379.351</b> |

Esto muestra que la empresa realmente cuenta con \$ 6.566 millones de pesos ya que no se tiene en cuenta los gastos que no recurrieron salida de dineros en tiempo reales, lo que refleja, el recurso que se cuenta para la toma de decisiones de los dueños.

### **Análisis de la Cartera**

Las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, por lo tanto, la gestión de cartera debe ser una política de primer orden en la empresa, puesto que determina de cierto modo la situación de liquidez y la administración de capital de trabajo. Es decir, la eficiencia con que se administre depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa. (Gerencie.com, 2018)

El hecho de tener recursos acumulados en cartera, implica que la empresa para poder operar o pagar su proveedor debe recurrir a financiación externa que trae consigo un alto costo financiero, razón por la cual la gestión de la cartera debe ser coherente con la gestión de las cuentas por cobrar, o la política de clientes debe ser más favorable o cuanto menos igual que la política de proveedores. (Gerencie.com, 2018)

Una adecuada gestión de las cuentas por cobrar (CXC) es de gran importancia y relevancia, teniendo en cuenta que permite mantener un flujo de dinero, que evite caer en problemas de liquidez en la operativa del día a día.

Dentro de un Departamento de Créditos se debe elaborar un análisis a la cartera de los puntos de venta, esto con el fin de conocer el estado general de la cartera y determinar si las políticas de crédito y cobranza están funcionando y alcanzando los objetivos planteados por la administración. (Aguirre Ceballos, 2009)

Se realiza un análisis de distribución de cartera y de rotación de la misma, para determinar los plazos y los valores que se tienen a junio de 2018. Esto permite determinar en primer lugar, como están distribuidas las cuentas según el tiempo y segundo, el tiempo que tarda la cartera en rotar y como beneficia el estado de liquidez de la empresa, teniendo en cuenta que deben liquidarse más rápido las cuentas por cobrar CXC que las cuentas por pagar CXP, para que no se presenten problemas en el flujo de los activos.

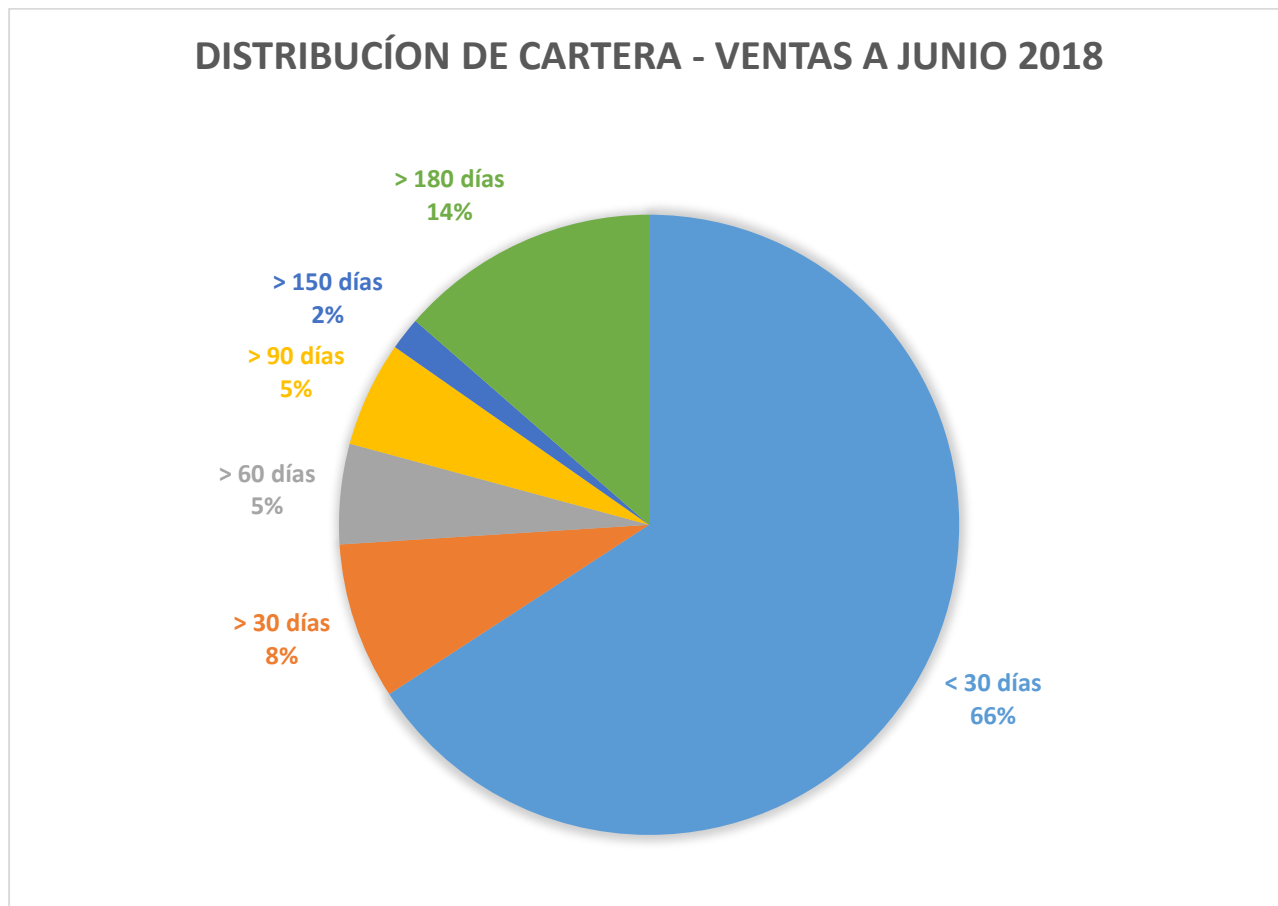
La siguiente tabla muestra los plazos, el valor en pesos, y la participación que tiene cada periodo sobre el total de la cartera.

**Tabla 8. Distribución de cartera. Junio 2018**

| <b>DISTRIBUCION DE CARTERA - JUNIO 2018</b> |                          |                      |
|---|--------------------------|----------------------|
| <b>Plazo</b>                                | <b>Valor en pesos</b>    | <b>Participación</b> |
| < 30 días                                   | 21.821.856.638,00        | 66%                  |
| > 30 días                                   | 2.712.673.576,00         | 8%                   |
| > 60 días                                   | 1.731.152.809,00         | 5%                   |
| > 90 días                                   | 1.824.425.248,00         | 6%                   |
| > 150 días                                  | 565.949.236,00           | 2%                   |
| > 180 días                                  | 4.502.997.183,00         | 14%                  |
| <b>Total</b>                                | <b>33.159.054.690,00</b> | <b>100%</b>          |

Se puede apreciar que la empresa maneja plazos desde 30 días hasta más de 180 días y que las cuentas se recaudan en mayor proporción en un plazo de 60 días, ya que se recauda casi el 80% de la cartera. Son pocos los clientes que se posicionan en el periodo de 90 a 180 días, debido a que solamente el 8% de las cuentas se liquidan en este plazo. Las entidades que hacen parte del estado por lo general pagan como mínimo en un periodo de seis meses, un año y en algunos casos más tiempo, esto explica el 14% de la cartera que es subsanada después de los 180 días.

Grafica 3. Distribución de Cartera-Ventas a Junio 2018



El 10% de las ventas se realizan de contado, el 66% de las CXC se liquidan en un plazo máximo de 30 días, generando flujos de efectivo constantes que permiten que se puedan subsanar las obligaciones financieras de corto plazo. En el rango de 30 – 90 días se recaudan el 13% de las cuentas por cobrar. El 21% de la cartera restante se recoge desde los 90 hasta más de 180 días.

Por lo general los problemas financieros de corto plazo suelen estar relacionados con la liquidez y por supuesto el manejo de la cartera, pues siempre existe la necesidad de dinero para subsanar las obligaciones como el pago a proveedores, acreedores, entre otros, que pueden impedir el normal funcionamiento de las actividades en la empresa. (Restrepo García, 2014), por lo tanto se determina ahora, la rotación de la cartera, es

decir, el tiempo que toman las cuentas por cobrar en convertirse en efectivo para subsanar las obligaciones financieras.

**Tabla 9. Obligaciones Financieras**

| <b>\$ Ventas</b>     | <b>Ventas a crédito</b> | <b>Cuentas por cobrar</b> | <b>Saldo inicio del periodo</b> |
|----------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| \$ 46.947.451.077,00 | \$ 41.830.039.793,00    | \$ 33.159.054.690,00      | \$ 15.666.544.574,00            |

Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en el primer semestre de 2018. El promedio de cuentas por cobrar se determina por lo general sumando los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos.

**Promedio de cuentas por cobrar**      \$ 24.412.799.632,00

$$\text{Rotación de cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Crédito } 41.830.039.793}{\text{Cuentas por cobrar } 24.412.799.632} = \mathbf{2}$$

Esto representa que la duración del ciclo productivo es de 2 veces por semestre, teniendo en cuenta que estamos tomando el semestre 1 de 2018.

Para conocer la cantidad de días que se tarda en recuperar la cartera:

- Número de días =  $180 / 2 = 9$  Días

La empresa tarda 90 días en recuperar las ventas a crédito que se han realizado semestralmente.

## **Medición del clima organizacional**

Dentro del estudio realizado, se constató que uno de los factores del éxito más resaltantes dentro del desarrollo de la empresa objeto de estudio es el Clima Organizacional. En relación, se puede tener en cuenta que es un elemento que se debe estudiar de manera responsable, ya que es importante determinar el rol que juegan tanto los altos mandos como los recursos humanos que operan.

El clima organizacional como se ha expuesto es primordial en cualquier empresa que desee tener resultados efectivos, ante ello es necesario establecer si una organización cuenta con un desarrollo adecuado del mismo, para esto es necesario tomar como referencia las nueve variables o elementos implementados por Stinger.

Desarrollando el planteamiento anteriormente expuesto, la empresa analizada presenta una adecuación eficaz de la estructura de la misma donde el trabajador tiene claro las normas y reglas establecidos en la organización, debido a una buena estructura de lineamientos basados en el desempeño de la organización en el mercado durante años y que se ha mantenido siempre en función al desempeño y calidad del servicio.

La empresa por sus años de existencia ha generado una evolución correcta y expansiva, lo cual acrecienta las responsabilidades y exige diferentes métodos de control, en este caso, el recurso humano al considerarse un eje central del desempeño y éxito del ente económico, es importante identificar como desde la parte interna se aborda el tema de contrataciones, perfiles, adecuación de estrategias, percepción de la imagen y control de labores desde la buena comunicación.

En el marco de esta investigación, se desarrolló un instrumento tipo encuesta (ver Anexos), la cual fue aplicada al Gerente General de la Sede de la empresa sucursal Neiva; se evaluaron temas como:

- Desarrollo del recurso humano: Se analizó la participación del cuerpo administrativo dentro de la empresa entorno al clima organizacional, sustentado en las herramientas que son utilizadas para que se genere; además de analizar la

visión que se tiene sobre este tema frente a la participación en el éxito empresarial y como manejan las dificultades implicadas en esta área.

- Aspectos de crecimiento: En este factor se examinó los hechos puntuales que hacen que la empresa tenga un crecimiento considerable, y desde este ítem determinar cómo entrevén el entorno en el que se encuentran.
- Ventaja competitiva: El análisis de este factor configura la sostenibilidad durante los años, ya que la competitividad influye en el desempeño de cualquier organización; por esta razón, es primordial conocer como ejercen y entrelazan este punto.
- Objetivos estratégicos: Este factor se analizó con el fin de conocer en qué grado las altas gerencias tienen claro las funciones en el desarrollo de sus actividades, conociendo los requerimientos que la empresa desea para conseguir sus metas.
- Innovación: Se ejerció este análisis para interpretar de manera correcta como sustentan su desarrollo mediante nuevas estrategias que son tomadas desde la necesidad del cambio, pues innovar permite competir de manera más fuerte.

Cabe resaltar que previamente la encuesta tuvo una aprobación certificada por parte del Gerente de Operaciones y mediante un consentimiento informado para la participación de la investigación se abarcó el rol del Gerente en esta encuesta.

### **Parámetros de presentación de resultados**

La interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta desarrollada en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos sucursal Neiva, para realizar el análisis del clima organizacional, se realizó teniendo en cuenta las respuestas textuales generadas por el gerente evaluado, donde se puede posicionar una idea sobre el hecho preguntado y dar una consideración real de lo que la empresa trabaja en este factor. En la siguiente tabla conoceremos las respuestas obtenidas:



Tabla 10. Respuestas de la encuesta

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1.Desarrollo del recurso humano | <p>1) La organización tiene estructurado un proceso denominado GESTION DEL TALENTO HUMANO, y dentro de este existe unos subprocesos responsables de garantizar el bienestar y optimo clima laboral. Estos subprocesos son: BIENESTAR LABORAL y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO; dentro de los cuales se desarrollan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BIENESTAR LABORAL: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones al personal con base en los resultados de las evaluaciones de desempeño y las recomendaciones de los líderes de procesos.</li> <li>- Plan de incentivo por productividad</li> <li>- Actividades de recreación en celebración de fechas especiales.</li> <li>- Comité de convivencia laboral encargado de recibir y gestionar cualquier manifestación que afecte el clima laboral.</li> <li>- Reuniones periódicas con todo el personal donde se socializan lecciones aprendidas y se abre el espacio para la manifestación de inconformidades y oportunidades de mejoras.</li> <li>- El énfasis en el clima organizacional durante la etapa de inducción de cada funcionario.</li> </ul> </li> </ul> <p>SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las baterías de riesgo psicosocial</li> <li>- Se desarrollan planes de intervención con base en los resultados de las baterías.</li> </ul> <p>2) Teniendo en cuenta que nuestra organización enfoca su misión en la calidad del servicio prestado, pues no se realiza producción ni transformación de materia primas, el valor que aporta cada persona dentro de la compañía es un pilar fundamental para el éxito; y para que este valor agregado se garantice día a día es necesario un clima organizacional óptimo.</p> <p>3) - Convocatorias internas donde se da la oportunidad de promociones y asensos dentro de la organización.</p> |
|---------------------------------|--|

|                            |   |
|----------------------------|---|
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatorias externas, se hace la publicación de las vacantes a través de agencias públicas de empleo a nivel nacional y regional.</li> <li>- Se desarrolló dentro la página web de la empresa una plataforma tecnológica “trabaje con nosotros” para que los interesados ingresen se puedan postular y tener un banco de hojas de vida mucho más amplio.</li> <li>- Se realiza una comunicación interna al personal de las vacantes que tiene la compañía para que puedan divulgar la información con sus familiares, amigos y estos tengan la oportunidad de postularse a los cargos que estén vigentes.</li> </ul> <p>4) La empresa tiene una estructura organizacional, definida a través del mapa de procesos y del organigrama; cada área específica cuenta con un líder cuyo perfil y responsabilidad se define claramente en el manual de funciones. Cuando se presentan dificultades estas son escaladas y se van requiriendo todas las personas involucradas en el incidente. Cada decisión que se toma en ese respecto va con acompañamiento Gerente y líderes de procesos.</p> <p>5) - Verificar referencias laborales, verificación de títulos con las instituciones y que estén inscritos en el registro nacional de talento humano sector salud “RETHUS”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pruebas prácticas, teóricas, psicotécnicas (16PF) de acuerdo al cargo antes de la formalización del proceso de vinculación</li> <li>- Seleccionar y contratar de acuerdo de los perfiles de cargo estructurado por la organización para dar cumplimiento al objetivo de cada proceso.</li> </ul> |
| 2. Aspectos de crecimiento | <p>1) Ya sea producción, finanzas, recurso humano y mercadeo. De la sinergia, integración y desempeño de los procesos misionales de la compañía. COMPRAS-MERCADEO-LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN</p>  |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 3. Ventaja Competitiva    | <p>1) <b>COMPRAS:</b> Garantizando costos diferenciales y más competitivos a partir de compras por economía de escala.</p> <p><b>MERCADEO:</b> Elaborando propuestas ajustadas a las necesidades y expectativas del cliente, tomando como estrategia base ofrecer el portafolio más amplio posible y bajo la premisa “si no lo manejamos, se lo conseguimos”. Lo anterior teniendo en cuenta que una de las mayores dificultades de los clientes institucionales es poder abastecer todas las necesidades del servicio farmacéutico con la menor cantidad de proveedores.</p> <p><b>LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN:</b> Garantizando disponibilidad y oportunidad en las entregas, puesto que se trata de productos para la salud y en algunos casos para salvar vidas, el tiempo de respuesta representa un aspecto muy relevante.</p> <p>2) En el proceso de <b>LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN</b>, afinando los tiempos de respuesta a los requerimientos de un cliente, minimizar errores de despacho, garantizar disponibilidad de productos a partir del mantenimiento a los stocks óptimos, y veracidad en el inventario.</p> |
| 4. Objetivos estratégicos | <p>1) La empresa tiene definido dentro de su plataforma estratégica 5 objetivos de calidad asociados a todos los procesos y a partir de los cuales se desarrollan los planes operativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar disponibilidad y calidad de los productos.</li> <li>• Garantizar la calidad en la prestación del servicio.</li> <li>• Mantener un alto índice de satisfacción del cliente.</li> <li>• Garantizar el sostenimiento y crecimiento de la organización.</li> <li>• Mejorar las competencias y el bienestar del personal.</li> </ul>   |
| 5. Innovación             | <p>1) Se van implementando gradualmente con base en los cambios normativos, cambios en los requerimientos de los clientes, tendencias del mercado.</p>   |

Fuente: Construcción Propia

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El crecimiento anual de los ingresos operacionales (ventas) por año desde el 2012, ha aumentado de un año a otro desde el 30% hasta el 69%, a excepción del año 2014 donde el crecimiento de las ventas fue de 21%; sin embargo, los niveles de crecimiento evidenciados han superado las metas objetivo y expectativas trazadas a lo largo de los años. El motor de una comercializadora de productos como esta son las ventas, pues de estas depende que aumenten las utilidades y en sí, el crecimiento de la empresa, por lo tanto, los esfuerzos están encaminados primordialmente a las ventas. El crecimiento de las ventas es una manera de conocer la situación económica de la empresa, así como también su crecimiento potencial y esta empresa evaluada muestra como sus ventas se han incrementado exponencialmente alcanzando casi el 70% de crecimiento en 2017 con respecto al año anterior, generando aumento tanto en los volúmenes como en las ganancias. Un crecimiento constante como el expuesto en este caso, genera estabilidad empresarial y sentido de pertenencia dentro de la misma organización, pues tanto los proveedores, clientes, empleados, propietarios y el gobierno se lucran del crecimiento empresarial.

En cuanto a las utilidades se espera que un aumento en las ventas genere un incremento en las utilidades, aunque en todos los casos mayor cantidad de ventas no representa mayores utilidades y ganancias; teniendo en cuenta que La utilidad neta es el resultante de enfrentarle (restarle) a los ingresos de un periodo los gastos que directa e indirectamente ayudaron a generar esos ingresos y en algunos casos hay variables que influyen en que esos gastos aumenten y no se obtenga la utilidad esperada. Sin embargo las utilidades obtenidas en el mismo periodo analizado de las ventas, muestran que las utilidades aumentaron en ritmos similares a las ventas en los años 2012 – 2015 y en 2016 y 2017 crecieron en 50% y 100% respectivamente.

Cabe destacar que la rentabilidad promedio (7%) que han logrado mantener es óptima y es un buen cuadro de la solidez y consistencia que la empresa ha logrado alcanzar. Sin embargo, a medida que han crecido las ventas, se ha podido evidenciar que, aunque las utilidades aumentan, no lo hacen en la misma proporción y por supuesto tampoco la rentabilidad. La evidencia muestra que en el año en que menor ritmo de crecimiento hubo

en las ventas, mayor rentabilidad se alcanzó. Es decir, que un crecimiento exponencial en las ventas no garantiza un aumento en la rentabilidad, pero porcentualmente las rentabilidades son óptimas y superan las esperadas.

La ratio de la liquidez para el año 2017 es de **2**. Esto quiere decir que el activo corriente es dos veces más grande que el pasivo corriente; o que, por cada unidad monetaria de deuda, la empresa cuenta 2 unidades monetarias para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas. Adicionalmente, la Razón Corriente alcanzada les permitió dar cumplimiento oportuno con las obligaciones adquiridas, tanto con los clientes internos como externos, sin exceder los recursos líquidos más allá de los necesarios para la operación normal del negocio. Dado a esto, la empresa deberá mantenerse en este margen de liquidez en su siguiente año, ya que valga la redundancia, reflejaría que por cada peso que debo de mis pasivos corrientes se tiene para cubrir sus activos corrientes 2 pesos.

El capital de trabajo excedió en más de \$6.000 millones la meta propuesta ya que la empresa consideraba su capital de trabajo en \$ 6.500 millones de pesos. Con esta cifra, el capital de trabajo da capacidad para apalancar algo más de tres (3) meses de ventas a crédito, lo que asegura una situación líquida futura, la gestión de plazos en la cartera, e inventario. Claramente se está indicando que cuentan con capacidad económica para responder obligaciones con terceros, garantizando el funcionamiento común de la empresa, sin posibles riesgos de iliquidez que generen apalancamiento por parte de la organización. Se espera que la tendencia al alza en el capital de trabajo se mantenga en los próximos periodos.

La meta planteada a inicio del año 2017 con respecto al endeudamiento se cumplió, pues los activos no se vieron comprometidos en más del 50%. Además, cabe destacar que el endeudamiento con proveedores es del 35%, activos que se reflejan en las cuentas por cobrar y que se liquidarán en determinados periodos como se verá más adelante. El crédito financiero mantuvo su participación del 8%. Se puede decir que el 8% de financiación externa es muy bajo con respecto a los activos y no representan alto riesgo para la empresa, dado que la empresa cuenta con liquidez suficiente para subsanar sus obligaciones financieras como se mostró en párrafos anteriores. El porcentaje de deuda

con proveedores se liquida a medida que se recuda la cartera. Por lo tanto, es imprescindible que la rotación de la cartera sea eficiente para que se pueda cumplir con los proveedores, ya que en muchas ocasiones los clientes no cumplen con los pagos programados que se tienen para cumplir con las obligaciones a terceros o para comprar reinvertir.

La cartera acumulada se analizó a junio de 2018, donde se pudo determinar que en el plazo de 30, 60 y 90 días, se cauda el 66%, 8% y 5% de la cartera respectivamente. Esto genera mayor claridad en los puntos expuestos anteriormente, ya que la empresa puede subsanar sus obligaciones de muy corto plazo (30 días) con facilidad. Las obligaciones financieras mayores (proveedores) como se demostró en el final del periodo de 2017, se deben subsanar en 90 días y en el mismo plazo se recaudaría el 79% de las CXC. A Simple vista, se puede apreciar que con las ventas a contado y la cartera recaudada en un periodo de 90 días, la empresa opera con normalidad, administra óptimamente su capital de trabajo, previene el riesgo de iliquidez generando que las cuentas por cobrar (CXC) se dilaten más rápido que las cuentas por pagar (CXP). Entonces de la eficiencia como se administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran.

La rotación de la cartera muestra que en un semestre la cartera rota 2 veces, es decir que la cartera rota cada 90 días, se liquidan las cuentas de corto plazo en mayor proporción, generando flujos constantes y buena rotación de capital de trabajo. Relacionado esto con la administración de carteras de otras empresas del mismo sector, se define el manejo de la cartera como equilibrado, dado que los cobros se hacen rápidamente, se liquidan con brevedad las obligaciones de pago, por lo tanto, a mayor rotación, mayor eficiencia.

Considerando los posibles problemas que genera un inadecuado manejo de la cartera, la comercializadora ha establecido unas políticas de crédito, disminuyendo el riesgo de incumplimiento en el pago por parte de los clientes y que ha sido todo un éxito, a continuación, se presentan las políticas de solicitud de crédito con el fin de entender cuáles son las garantías de pago para la empresa.

1. el cliente debe tener de vigencia tres meses de estar vinculado con la empresa y realizar como mínimo tres compras de contado para verificar si es constante en compras.
2. Análisis del cliente (infraestructura, marco legal, etc.)
3. Diligenciar solicitud de crédito, en algunos casos pagaré y formato de actualización de datos.
4. Adjuntar documentación como:
  - ✓ Referencias comerciales actualizadas (menores a 30 días)
  - ✓ El Rut actualizada
  - ✓ Cámara comercio no mayor a 30 días
  - ✓ Declaración de Rta año de dos años anteriores.
  - ✓ Estados financieros a corte actualizado y 31 de diciembre del año anterior
5. Confirmación de referencias bancarias, verificar si cumple con los pagos en los plazos establecidos.
6. se estudian los ingresos, la cartera, el entorno que conforma el cliente como sus proveedores, se hace un análisis de indicadores como liquidez, endeudamiento, capital de trabajo, y la respuesta de la data crédito

Si el análisis es viable y verifican que el cliente cuenta con un buen capital de trabajo es autorizada la solicitud del crédito. Estas políticas de crédito permiten evitar problemas de reproceso, aumento en el índice de morosidad y pérdidas económicas para la empresa. Además, mejoran la rotación de cartera y la liquidez, pues se minimiza el riesgo de mora o pago tardío por parte del cliente y mejor aún, reducen el nivel endeudamiento y los gastos por procesos jurídicos.

Un clima laboral de la manera en que se analice es importante, puesto que este dispone unos factores puntuales que son base de toda organización. En correlación a lo expuesto, los elementos que hacen parte fundamental en la estructura del clima laboral y por lo que es fundamental desarrollarlo son: la responsabilidad por parte del recurso humano, la disposición organizacional, las metas trazadas, la identidad de la empresa u organización y la relación entre trabajadores y altas gerencias. Frente a ello, tener un clima organizacional adecuado influye en los comportamientos de las personas que desempeñan labores en la organización, para ello también es favorable en ocasiones desarrollar el clima organizacional por sectores o áreas diferentes en el ente económico, con lo cual se da un control más eficaz y los resultados serán más evidentes.

Con respecto al desarrollo establecido de investigación en cuestión a la empresa, se analizó que el constante crecimiento ha generado que factores como recurso humano tomen un análisis importante. Tomando como referencia que la empresa objeto de estudio lleva más de 10 años en el mercado y se encuentra ubicada en diferentes departamentos como lo son: Cundinamarca, Huila, Boyacá entre otros, es claro que su control es un punto a resaltar; de la mano con este, va el clima organizacional, pues sin duda generar un ámbito donde el empleado se sienta parte del ente económico es un paso fundamental, la percepción debe coincidir con la perspectiva y linear sus fundamentos al hecho de que desde un enfoque ganador, todos pueden alcanzar las metas trazadas.

Actualmente la empresa cuenta con más de 100 trabajadores que se desempeñan en diferentes áreas pero que constituyen un mismo horizonte que es la excelencia en la calidad del servicio prestado. Dado esto, para ampliar con mayor veracidad el panorama plasmado sobre la empresa, se encuestó al Gerente General con el fin de conocer el papel que tiene el personal en la organización.

En relación a las respuestas (Tabla 10) se puede detallar que para la empresa la satisfacción laboral es un elemento fundamental, procesando esto se puede decir que dentro del margen de las responsabilidades laborales, existe un acoplamiento entre todos con el fin de generar entornos prósperos, así mismo se toma en cuenta la percepción del



empleado en diferentes áreas lo cual solidifica la competitividad desde el punto de vista que con este proceso se pueden detallar las falencias y oportunidades.

Cabe resaltar que para la empresa es fundamental solidificar su parte interna, por ello todo aquel que forme parte del personal cuenta con la confianza dada desde las altas directivas, por ello, la competitividad aplica y empieza desde este factor ya que su misión está enfocada en la calidad del servicio prestado; por ende, consolidar mecanismos de comunicación dentro de la organización ha sido una tarea de año tras año, permitiendo que se logre una ventaja competitiva, debido a que esto se ve reflejado en los resultados y en el crecimiento positivo.

Por otro lado, positivamente la empresa entrelaza mediante un modelo dos elementos: la tecnología y el reclutamiento del personal, esto no solo le permite ser un receptor eficiente de información, sino que adjudica ventajas competitivas como ahorro en tiempo de escogencia y dinero, pues en la actualidad, es un hecho que los entes económicos u organizaciones determinan su enfoque en ejercer una efectividad en el proceso básico de reclutamiento (recursos humanos), pues apuntan a poder solidificar su estructura organizacional y poder ser competitivos. Desde este punto, las empresas sitúan un perfil para cada área o vacante; todo esto con el fin de poder controlar de manera concreta la capacidad del personal y favorecer el desempeño laboral.

## CONCLUSION

El éxito empresarial de la empresa se ha enfocado en primer lugar, en la sinergia, integración y desempeño de los procesos misionales de la compañía. Compras-mercadeo-logística y distribución, Garantizando costos diferenciales y más competitivos a partir de compras por economía de escala. Elaborando propuestas ajustadas a las necesidades y expectativas del cliente, tomando como estrategia base ofrecer el portafolio más amplio posible y Certificando disponibilidad y oportunidad en las entregas.

En segundo lugar, en logística y distribución, afinando los tiempos de respuesta a los requerimientos de un cliente, minimizando los errores de despacho, garantizando disponibilidad de productos a partir del mantenimiento al stock óptimo, y veracidad en el inventario.

En tercer lugar, la tecnología, pues se van implementando gradualmente con base en los cambios normativos, cambios en los requerimientos de los clientes y tendencias del mercado.

Por otro lado, Una de las decisiones que ayudaron al crecimiento empresarial fue la implementación del departamento de licitaciones, ya que se cuenta con personal idóneo para poder responder oportunamente las invitaciones publicadas en las páginas de contratación, donde se está verificando constantemente las páginas de contratación. La consistencia ha logrado obtener nuevos contratos a nivel municipal y nacional ya que anteriormente solo lo manejaba el gerente directamente, por lo tanto, la especialización en este departamento ha contribuido en gran proporción al crecimiento económico y geográfico.

Los eficaces sistemas internos de contabilidad, de gestión de inventario, de cartera y control de costos han disminuido el riesgo de provisión de cartera, el no pago por parte de los clientes y el equilibrio entre la rentabilidad y la liquidez. Las políticas de crédito y la diversificación de los clientes, han generado un equilibrio y disminución del riesgo de dependencia de un grupo de entes económicos.

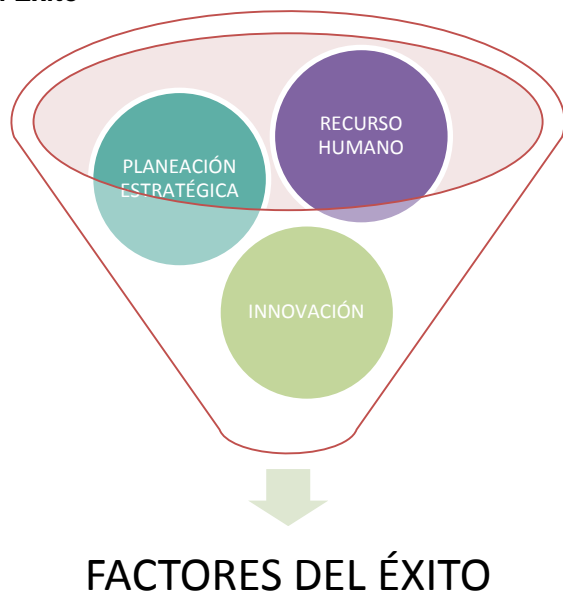
Es fundamental que todas las piezas de la maquina financiera estén engrasadas para que puedan funcionar a nivel óptimo, un lugar para cada persona y cada persona en su

lugar, rindiendo al máximo. En esta empresa del sector farmacéutico cada persona en el área financiera se desempeña con sentido de pertenencia, trabajan en dirección común y existe un alto nivel de empatía y de trabajo en equipo entre los directivos y el personal en la organización para lograr las metas objetivo.

Es claro que el engranaje del personal influye directamente con el desarrollo de la empresa, ya que como queda constancia la organización se basa en los pilares del mercado, logística y distribución, por lo que la gerencia reconoce que entrelazar una correcta comunicación genera resultados óptimos y alcanzar objetivos en el tiempo delimitado. Expuesto esto, se considera que la empresa se consolida desde la parte interna para poder concentrar una calidad en el servicio, con lo cual se puede tomar decisiones más acertadas frente al desempeño externo.

Una vez identificados los Factores de Éxito, es posible determinar aquellos de mayor peso para el desempeño interno y externo de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos, los cuales constituyen los Factores Clave de Éxito. Así las cosas, que han conducido a la empresa a ser lo que es hoy como organización y a consolidar su fuerte posicionamiento en el mercado son los que se presentan a continuación:

**Figura 3. Factores del Éxito**



**Fuente:** Construcción Propia

## Bibliografía

- Aguirre Ceballos, D. C. (2009). *Análisi de recuperación y rotación de cartera e inventarios*. PEREIRA.
- Álvarez, J. L. (2004). *Rentabilidad Empresarial*. Madrid: print A porter. Comunicación, S.L.
- Anzola, O. (2003). *El clima organizacional como factor de desarrollo de las empresas*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2008). *Pautas para la elaboracion de un caso*. Washington D.C.
- Barragán, A. (2015). *El éxito empresarial*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/administracion-de-empresas/268-el-exito-empresarial>
- Betancourt, J. (2002). *Seguimiento, medición, análisis y mejora Balanced Scorecard (BSC)*. Obtenido de <http://gestionycontrol2012.blogspot.com/>
- Briceño, A. (2009). *Las cinco claves del éxito empresarial*. Obtenido de <http://dca.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/archives/45-Las-Cinco-Claves-del-Exito-Empresarial-Negocios-Seguros.html>
- Brunnet. (1987). *El clima organizacional: Definición y teoría*.
- Cultura de Medellín. (2011). *Diez claves para alcanzar el éxito empresarial*. Obtenido de [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/rutae2011/Paginas/claves\\_charla\\_rutae.aspx](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/rutae2011/Paginas/claves_charla_rutae.aspx)
- Fred R., D. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Gerencie.com. (27 de ABRIL de 2018). *Rotación de cartera*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>

- Grant, R. M. (2010). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. México: Thomson-Civitas.
- Guzman, C. A. (2006). *Ratios financieros y matematica de mercadotecnia*. Lima: Prosenia y Cultura.
- Ledezma, S. (2010). *Factores claves del Éxito*. Obtenido de <http://produccionindustrialsg.blogspot.com/2010/04/factores-claves-de-exito.html>
- López, C. (2002). *Los factores claves de éxito*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>
- Ojeda, C. N. (2014). *Manual de contabilidad financiera*. España.
- Paul K. Chaney, C. M. (1995). *Earnings management and firm valuation under asymmetric information*. Nashville: Journal of Corporate Finance.
- Restrepo García, L. Y. (2014). *LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL*. Cartagena.
- Rockart, J. F. (2006). *A primer on critical succes factors*. New York: Mc Graw-Hill School Education Group.
- Stinger, L. e. (1968). *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de Junio de 2011, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales.htm>

