



**PLAN ESTRATÉGICO E INNOVADOR EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL:  
INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S.**

**AUTOR (ES)**

**LORENA VARGAS MORALES**

**JANIE SERNA ECHEVERRY**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**RONALD ROJAS ALVARADO**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2021**

## **Agradecimientos**

Le agradecemos a Dios, a nuestros padres, a nuestros hermanos y a nuestro tutor Ronald Rojas y a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para el logro de esta meta.

## **Resumen**

El proyecto de grado llamado "Plan Estratégico e Innovador en el Contexto Organizacional", presentado al Profesor Ronald Rojas, tiene como propósito plantear un plan estratégico e innovador para la empresa llamada INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S., con el fin de aumentar su capacidad competitiva. Para tal fin, en el presente trabajo se abordarán dos áreas de análisis: Direccionamiento Estratégico e Innovación.

Desde la perspectiva del Direccionamiento Estratégico se analizarán diversas herramientas del macro entorno, micro entorno y el análisis interno. Desde la perspectiva de la innovación, se abordarán diversas herramientas, tales como *Design Thinking*, Matriz de las Cuatro Acciones, Curva de Valor, entre otros. Lo anterior, es con el fin de identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, para así proponer un plan de acción. Finalmente, se resaltan las conclusiones más relevantes del presente proyecto de grado.

## **Abstract**

The purpose of the undergraduate thesis called "Strategic and Innovative Plan in the Organizational Context", presented to Professor Ronald Rojas, is to propose a strategic and innovative plan for the company called INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S., to increase its competitive capacity. So, in this paper two areas of analysis will be studied: Strategic Direction and Innovation.

From the perspective of Strategic Direction, several mechanisms of the macro environment, microenvironment and internal analysis will be analyzed. From the perspective of innovation, various tools will be investigated, such as Design Thinking, Matrix of the Four Actions, Value Curve, among others. The above is to identify the opportunities, threats, weaknesses, and strengths of the organization, to propose an action plan. Finally, the most relevant conclusions of this undergraduate thesis are highlighted.

**Palabras claves:** Estrategia, innovación, logística, competencia y entorno.

**Key words:** Strategy, Innovation, logistics, competence, and environment.

## Tabla de Contenido

<b>1. Descripción del problema .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>8</b>
2.1 Objetivo general.....	8
2.2 Objetivos específicos .....	8
<b>3. Justificación .....</b>	<b>8</b>
<b>4. Marco referencial.....</b>	<b>9</b>
4.1 Marco conceptual.....	10
4.2 Marco teórico .....	12
4.2.1 Herramientas de innovación .....	13
4.2.2 Direccionamiento Estratégico .....	16
4.2.3 Bases de datos o herramientas digitales .....	24
4.3 Marco contextual .....	25
<b>5. Metodología .....</b>	<b>26</b>
5.1 Resultados .....	27
<b>6. Conclusiones .....</b>	<b>4</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>5</b>
6.1 Anexo a. Encuesta de satisfacción al cliente de intercomercial médica s.a.s. ....	5
6.2 Anexo B. Instrucciones Para El Proceso De Logística De Intercomercial Médica S.A.S. ....	6
6.3 Anexo C. Matriz Pestel Para Intercomercial Médica S.A.S.....	1
6.4 Anexo D. Modelo De Las Cinco Fuerzas Competitivas De Michael Porter.....	4
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>6</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. Terminología clave.....	10
Tabla 2. Áreas de análisis .....	12
Tabla 3. Preguntas clave de los nueve módulos del Modelo Canvas.....	13
Tabla 4. Indicadores de cada área de la empresa .....	21
Tabla 5. Tipos de estrategia de integración.....	24
Tabla 6. Tipos de estrategias competitivas genéricas .....	24
Tabla 7. Bases de datos o herramientas digitales.....	25
Tabla 8. Matriz EFE Para Intercomercial Médica S.A.S.....	1
Tabla 9. Matriz EFI Para Intercomercial Médica S.A.S.....	1
Tabla 10. Matriz DOFA Ampliada.....	1
Tabla 11. Matriz De Las Cuatro Acciones Para Intercomercial Médica S.A.S. ....	1
Tabla 12. Modelo CANVAS Para Intercomercial Médica S.A.S.....	3
Tabla 13. Matriz Pestel Para Intercomercial Médica S.A.S. ....	1
Tabla 14. Modelo De Las Cinco Fuerzas Competitivas De Michael Porter Para Intercomercial Médica S.A.S.....	4

## Lista de Imágenes

Imagen 1. Etapas del <i>Design Thinking</i> .....	14
Imagen 2. Matriz de las cuatro acciones.....	15
Imagen 3. Entornos del modelo PESTEL. ....	17
Imagen 4. Cinco fuerzas competitivas.....	19

## Lista de Gráficas

Gráfica 1. Cuadro Estratégico De Intercomercial Médica S.A.S.....	2
---	---

## Lista de Anexos

Anexo A. Encuesta De Satisfacción Al Cliente De Intercomercial Médica S.A.S. ....	5
Anexo B. Instrucciones Para El Proceso De Logística De Intercomercial Médica S.A.S. 6	
Anexo C. Matriz Pestel Para Intercomercial Médica S.A.S.....	1
Anexo D. Modelo De Las Cinco Fuerzas Competitivas De Michael Porter.....	4

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años, el sector salud en Colombia ha tenido un crecimiento sostenido. No obstante, debido al impacto de la pandemia Covid-19 los sistemas de salud en general aumentaron su demanda, lo cual exigió un mayor esfuerzo para los fabricantes y empresas distribuidoras de insumos médicos, ya que tuvieron que aumentar su oferta con el fin de abastecer dichas instituciones.

Una de las empresas que hace parte de este sector es INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S., la cual es una comercializadora, importadora, y distribuidora de productos farmacéuticos, insumos hospitalarios, implementos médicos, odontológicos, y de laboratorio clínico e industrial, equipos de alta tecnología, equipo e instrumental médico quirúrgico y odontológico, medicamentos y otros productos relacionados con el área de la salud.

A pesar de su esfuerzo de trabajar día a día en la orientación de su personal y de los procesos hacia el cliente, dicha empresa se demora mucho en alistar los pedidos, esto se debe a que los insumos médicos tienen muchas marcas, referencias y tamaños que retrasan el alistamiento. Teniendo en cuenta lo anterior, la compañía tiene como función evaluar sus procesos logísticos y personal, así como de otras áreas funcionales y del entorno, de cara a identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el fin de posicionarse en el mercado de la salud y seguir siendo reconocida por sus altos estándares en calidad y servicio.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para la empresa INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S. que le permita el mejoramiento en su capacidad competitiva y su posición en el mercado.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar las diferentes herramientas que existen en el campo del direccionamiento estratégico y la innovación.
2. Diseñar el plan estratégico de la empresa INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S.
3. Socializar el plan estratégico con la empresa INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

“El *Global Innovation Index* (GII) evalúa qué tan eficiente es un país en la generación de innovación teniendo en cuenta la calidad y cantidad de los insumos empleados” (Cornell SC Johnson College of Business, 2020, pág. 240). Latinoamérica es una región con grandes falencias, pues tiene poca inversión en cuestiones de ser innovadores. Un claro ejemplo, es Colombia dado que se encuentra en el puesto 68 en un nivel de desarrollo con una economía de ingresos medianos-altos. Los pilares con peor desempeño estuvieron asociados al capital humano y a la investigación, producción de conocimiento, tecnología ser creativos.



Desde una perspectiva más holística, según el Ranking de Competitividad Mundial de la Escuela de Negocios de Suiza, Colombia se encuentra en el puesto 54. Dicho resultado es negativo, dado que ocupó uno de los últimos lugares ya que el ranking se compone de 63 países. También, tiene una tendencia decreciente ya que a comparación del año 2019 disminuyó dos puestos (Marquina, y otros, 2020). Asimismo, de acuerdo con el Ranking de Competitividad Mundial del Foro Económico Mundial en el año 2019, Colombia ocupó el puesto 57 entre 141 economías, disminuyendo tres puestos en comparación al año anterior (Foro Económico Mundial, 2020).

Finalmente, es de resaltar que el Índice Departamental de Competitividad colombiano, que elabora anualmente el Consejo Privado de Competitividad, evalúa cuatro factores: condiciones habilitantes, capital humano, eficiencia en los mercados y ecosistema innovador. En su última edición 2020-2021, el Valle del Cauca tiene como puntaje 6,2 sobre 10, lo cual es bueno a comparación de los demás departamentos (Consejo Privado de Competitividad, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación propuesta ayudará a desarrollar estrategias innovadoras con el fin de mitigar el impacto de los diferentes problemas que se pueden presentar en una empresa ya sea por factores internos, externos o impredecibles. Además, servirá para progresar a nivel organizacional como a nivel país, ya que de esta manera se puede aumentar la posición de Colombia en el ranking del GII, así como en otros informes que dan fe del progreso del país.

#### **4. MARCO REFERENCIAL**

## 4.1 MARCO CONCEPTUAL

A través de la tabla, se explica la terminología que se utilizará en el siguiente trabajo:

**Tabla 1.** Terminología clave.

Término	Definición y Fuente	
Análisis DOFA	Sirve para realizar un diagnóstico estratégico de una empresa, ya que evalúa sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Fred, 2013, pág. 10).	
Modelo PESTEL	“El modelo PESTEL se puede utilizar para identificar cómo las tendencias futuras en los entornos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales” (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 54).	
Auditoría Interna	“Recopila y asimila información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa” (Fred, 2013, pág. 96).	
Capacidades	Las capacidades que tienen una empresa pueden servir de forma positiva para competir en el mercado las capacidades se define como “recursos mínimos requeridos para cumplir con el mínimo requeridos del cliente” (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 95)	
Competencias (únicas y umbrales)	Son “las destrezas y habilidades por las cuales los recursos se despliegan eficazmente a través de actividades y procesos de una organización” (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 96).	
Cadena de Valor	“Es una herramienta que sirve para analizar las actividades de una empresa, ya que se centra al interior en las operaciones.” (Magretta, 2013, pág. 87)	
Cuadro Estratégico	“Es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente” (Kim & Mauborgne, 2005, p. 36).	
Estrategia	“La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” (Porter, 2011, pág. 17).	
Niveles de estrategia	Estrategia corporativa	“Consiste en impulsar el desempeño combinado del <i>conjunto de negocios</i> en que la compañía se diversificó y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas” (Thompson & Gamble, 2015).
	Estrategia de negocios	“Crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas solidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño” (Thompson & Gamble, 2015).
	Estrategias de áreas funcionales	“Se refieren a las acciones y practicas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como IyD, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas” (Thompson & Gamble, 2015).
	Estrategias operativas	“Se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave [...] y unidades operativas específicas de importancia estratégica (Thompson & Gamble, 2015).
Objetivos	Son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (Thompson & Gamble, 2015, pág. 28).	

Matriz de Evaluación de Factores Externos	"Permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva" (Fred, 2013, pág. 80).	
Matriz de Evaluación de Factores Internos	"Sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas" (Fred, 2013, pág. 122).	
Matriz de las cuatro acciones	"Se utiliza para reconstruir los elementos de valor para el comprador dentro de la construcción de una nueva curva de valor, a fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor. (Kim & Mauborgne, 2005, p. 43).	
Metas	"Son una declaración general de un objetivo o de un propósito" (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 9).	
Modelo de Negocio	"Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14).	
Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	Sirve como "punto de partida para cualquier organización que trate de evaluar o formular una estrategia" (Magretta, 2013, pág. 33), ya que abarca todas las relaciones fundamentales de las industrias.	
Recursos	Se dividen en recursos tangibles e intangibles. "Los recursos tangibles son los activos físicos de una organización como planta, personas y finanzas. Los intangibles son activos no físicos como la información, la reputación y conocimiento (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 97)."	
Trade-offs	Son esenciales para la estrategia ya que generan una ventaja sustentable, porque miden el beneficio que se obtiene al tomar una decisión y renunciar a otra (Porter, 2011, pág. 111).	
Propuesta de valor	"La propuesta de valor es lo que determina que un cliente prefiera una empresa. Son el conjunto de productos o servicios que satisfacen las necesidades de un segmento de mercado" (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.22).	
Design Thinking	Ayuda a integrar las necesidades de las personas con el uso de las tecnologías, con el fin de alcanzar el éxito en la empresa.	
Modelo Canvas	1. Segmentos de mercado	Se determinan los grupos de personas o entidades a los que una organización se quiere dirigir con el fin de satisfacer las necesidades de todos los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 20).
	2. Propuestas de valor	Se mencionan los productos y servicios los cuales van a crear valor para un determinado segmento de mercado.
	3. Canales	Se explica de qué manera una empresa se comunica con los segmentos de mercado para poder entregarles la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.26).
	4. Relaciones con clientes	Se describen los tipos de relaciones que existen en una empresa con los segmentos de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.28).
	5. Fuente de ingresos	Es el valor que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado por los productos o servicios que ofrece la organización (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 30)

	6. Recursos clave	“Los recursos clave pueden ser: físicos, económicos, intelectuales o humanos” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 35).
	7. Actividades clave	Son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para tener resultados positivos y así llegar al éxito (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 36).
	8. Asociaciones clave	“Las empresas crean alianzas con el fin de optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 38)
	9. Estructura de costos	“Son los costos que se incurren al trabajar con un modelo de negocio determinado” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 41).
Misión	“Describe el propósito y el negocio actual de la empresa” (Thompson & Gamble, 2015, pág. 26).	
Visión	“Describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson & Gamble, 2015, pág. 23).	
Sistema de producción de valor	“Son vínculos entre distintas cadenas de producción de valor que pueden suponer fuentes de ventajas competitivas” (Porter, 2011)	
Mapas o sistemas de actividades	“Muestra de qué manera la posición estratégica de la empresa, está contenido en un conjunto de actividades específicamente diseñadas para materializarla” (Porter, 2011)	

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura disponible

## 4.2 MARCO TEÓRICO

A través de la tabla 2, se describen las dos áreas de análisis que se abordarán en el presente trabajo:

**Tabla 2.** Áreas de análisis

<b>Herramientas de Innovación</b>	Modelo Canvas				
	<i>Design Thinking</i>				
	Modelo de las 4 acciones				
	Curva de valor				
	DOFA ampliada				
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	Misión y visión				
	Entorno	Macro entorno	Modelo PESTEL		Matriz de evaluación de factores externos
		Micro entorno	Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas		
	Evaluación interna	Cadena de valor			Matriz de evaluación de factores internos
		Auditoría Interna			
		Sistema de producción de valor			
		Mapas o sistemas de actividades			
Tipos de Estrategias					
<b>Bases de datos o herramientas digitales</b>					

#### 4.2.1 HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN

##### Modelo Canvas

Las preguntas clave para describir un modelo de negocio están divididas en los siguientes nueve módulos:

**Tabla 3.** Preguntas clave de los nueve módulos del Modelo Canvas.

Elementos o Áreas de Análisis	Preguntas Clave
1. Segmentos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Para quién creamos valor? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 21)</li> <li>¿Cuáles son nuestros clientes más importantes? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 21)</li> </ul>
2. Propuestas de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 23)</li> <li>¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 23)</li> </ul>
3. Canales	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 27)</li> <li>¿Cómo se establece el contacto con los clientes? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 27)</li> </ul>
4. Relaciones con clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 29)</li> <li>¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 29).</li> </ul>
5. Fuente de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 31).</li> <li>¿Cómo pagan actualmente nuestros clientes? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 31).</li> <li>¿Cómo les gustaría pagar a nuestros clientes? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 31).</li> </ul>
6. Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 35)</li> </ul>
7. Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 37)</li> </ul>
8. Asociaciones clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quiénes son nuestros socios y proveedores clave? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 39).</li> <li>¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 39).</li> </ul>

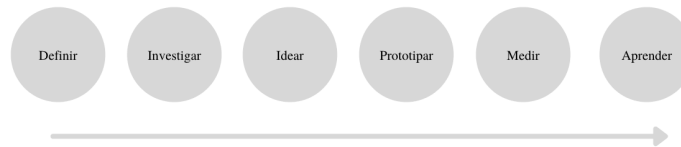
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué actividades clave realizan los socios? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011).</li> </ul>
9. Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 41)</li> <li>• ¿Cuáles son los recursos y actividades clave más caros? (Osterwalder &amp; Pigneur, 2011, pág. 41)</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

## ***Design thinking***

A través de la figura 1, se evidencian las etapas del *Design Thinking*:

**Imagen 1.** Etapas del *Design Thinking*



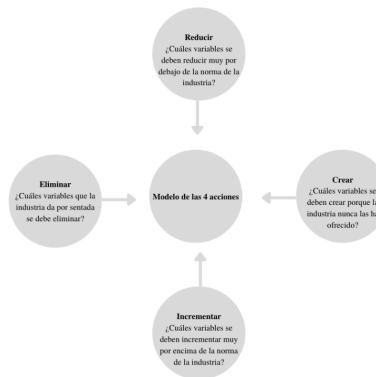
**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

Para comenzar, hay que definir el problema para esto se utilizan las personas, la tecnología y la empresa para poder descubrirlo. Segundo, hay que investigar con los individuos que conforman dicho proceso para así saber qué es lo que necesitan. Tercero, hay que encontrar la solución que se adapte mejor a las necesidades de los clientes. Para esto, se puede realizar una lluvia de ideas para dejar fluir la creatividad. Cuarto, hay que materializar las ideas propuestas anteriormente; por esta razón, hay que generar un prototipo con el fin de crear una versión reducida del producto o servicio. Después, hay que medir la funcionalidad del modelo realizado anteriormente, con el fin de comprobar si cumple las necesidades requeridas. Por esto, la última fase hay que escuchar, aprender y corregir las críticas constructivas del producto o servicio propuesto (Pelta Resano, 2014).

## Matriz de las 4 acciones

A través de la figura 2, se evidencian las fuerzas del Matriz de las Cuatro Acciones:

**Imagen 2.** Matriz de las cuatro acciones



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

Para comenzar, “el modelo comienza con la eliminación de variables, las cuales la industria o la empresa determina que se deben eliminar” (Kim & Mauborgne, 2005). Una de las variables que se eliminan son las variables competitivas. En la parte de la reducción, “ayuda a darse cuenta si se ha excedido en un producto o un servicio por el hecho de querer alcanzar o ganarle a la competencia” (Kim & Mauborgne, 2005). En la tercera parte, se debe descubrir y eliminar los sacrificios que la industria obliga a los clientes. Por último en la parte de crear, ayuda a crear fuentes nuevas de valor para los consumidores y poder crear una demanda nueva para poder modificar la estrategia de precios.

## Curva de valor

Es un componente del cuadro estratégico, el “cual constituye una representación grafica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria” (Kim & Mauborgne, 2005). Además, es una herramienta que permite construir una estrategia ya que cumple con los siguientes propósitos: “capturar el esquema actual de la competencia en el mercado [...] y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado” (Kim & Mauborgne, 2005). El eje vertical muestra lo que ofrece una empresa y el eje horizontal refleja las diversas variables de las cuales gira la competencia.

#### **4.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **Misión**

La misión de la empresa debe ser bien planteada, por esto se debe utilizar un lenguaje específico, con el fin de contestar las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? Y ¿por qué estamos aquí? (Thompson & Gamble, 2015, pág. 26).

##### **Visión**

La visión debe ser distintiva y específica con el fin de transmitir una comunicación eficaz al personal de la compañía y a todos los interesados, pues permite identificar la dirección de la organización (Thompson & Gamble, 2015, pág. 23).

##### **Entorno**

Se divide en la evaluación externa y evaluación interna.

##### **Evaluación externa**



El entorno es el conjunto de factores que rodean a una empresa, por lo tanto puede ser cambiante y complejo (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2008, pág. 54). Dichos factores se dividen en: macro entorno y micro entorno.

### **Análisis del Macro entorno**

El macro entorno consiste en factores ambientales que impactan en mayor o menor medida en la mayoría de las organizaciones (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2008, pág. 55). Una herramienta útil para analizarlo es el Modelo PESTEL.

### **Modelo PESTEL**

El modelo PESTEL se divide en los siguientes seis entornos:

**Imagen 3.** Entornos del modelo PESTEL.

Política <b>P</b>	Económico <b>E</b>	Social <b>S</b>	Tecnología <b>T</b>	Ecológico <b>E</b>	Legal <b>L</b>
----------------------	-----------------------	--------------------	------------------------	-----------------------	-------------------

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

Para comenzar, el entorno político en el cual el que tiene el papel principal es el gobierno. También, el ambiente económico el cual se refiere a los factores macroeconómicos como la tasa de cambio, el ciclo de los negocios y los diferentes crecimientos económicos alrededor del mundo. Por otro lado, en el panorama social incluyen los cambios culturales y demográficos como por ejemplo la edad de la población en algunas ciudades. En el entorno tecnológico, la influencia se refiere a la innovación como el internet,

nanotecnología etc. El escenario ambiental (ecológico) se especifica por todo lo “verde” como polución y desechos. Por último, el ambiente legal es la parte de la salud, restricciones de las compañías, legislación entre otros (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2008, pág. 55).

### **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

La matriz de evaluación de factores externos se desarrolla en los siguientes cinco pasos:

1. Elaborar una lista de 15-20 factores externos clave, teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades que afectan a la empresa y a la industria en la que opera (Fred, 2013, pág. 80).
2. Asignar a cada factor una ponderación las cuales deben oscilar entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), y la suma de todas debe ser igual a 1.0 (Fred, 2013, pág. 81).
3. Asignar a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos; donde 4= Superior, 3= Por encima del promedio, 2= Promedio y 1= Deficiente, para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor (Fred, 2013, pág. 81).
4. Determinar una puntuación ponderada, entonces hay que multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación (Fred, 2013, pág. 81).
5. Determinar la puntuación ponderada total de la organización, por lo tanto hay que sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable (Fred, 2013, pág. 81).

Es importante mencionar, que la puntuación ponderada total más alta posible es de 4.0, la cual indica que la organización esta respondiendo muy bien a las oportunidades y

amenazas existentes en su industria. Por otro lado, la puntuación ponderada total más baja posible es de 1.0, la cual significa que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Fred, 2013, pág. 81).

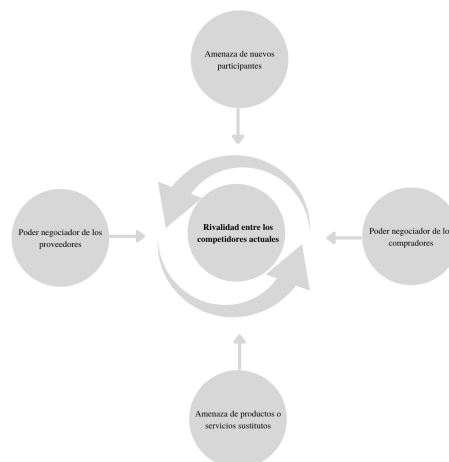
## **Análisis del Micro entorno**

El micro entorno consiste en los factores relacionados con la empresa que influyen en sus operaciones diarias. Una herramienta útil para analizarlo es el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.

## **Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas**

Dicho modelo, “constituye el punto de partida para cualquier organización que trate de evaluar o formular una estrategia” (Magretta, 2013, pág. 33). Hay cinco fuerzas las cuales se pueden evidenciar a través de la figura 4:

**Imagen 4.** Cinco fuerzas competitivas.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

Para comenzar, si hay compradores poderosos entonces obligan a disminuir los precios o exigir más valor en el producto o servicio. Por esta razón, “la rentabilidad de la industria disminuirá porque los clientes se apropiarán de una mayor parte del valor” (Magretta, 2013, pág. 33). Segundo, si hay proveedores poderosos entonces “utilizarán su capacidad negociadora para cobrar precios más altos o insistir en condiciones más favorables, disminuyendo con ello la rentabilidad de la industria” (Magretta, 2013, pág. 33). Tercero, “los productos o servicios sustitutos ponen un límite a la rentabilidad de la industria”, (Magretta, 2013, pág. 33) dado que son imprevistos.

Cuarto, la amenaza de ingreso de nuevos participantes disminuye el rendimiento en dos formas: impone un tope a los precios y al mismo tiempo las empresas que estén dentro de la industria deben incurrir en más gastos para satisfacer a sus clientes. Quinto, “cuando la rivalidad entre los competidores actuales es intensa, la rentabilidad será baja” (Magretta, 2013, pág. 33), pues dicha competencia destruirá el valor que crean porque habrán precios más bajos; es decir menos ingresos, o se agotan en costos más altos con tal de competir.

Es de resaltar, que las cinco fuerzas tienen “una relación clara, directa y predecible con la rentabilidad de la industria” (Magretta, 2013, pág. 33), debido a que entre mayor sea la fuerza, habrá más presión para los precios o costos y por consiguiente resultará menos atractiva para los participantes.

## **Evaluación interna**

El análisis interno permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales. Existen diversas herramientas para realizar la evaluación interna de una organización las cuales son las siguientes: cadena de valor, auditoría interna, sistema de producción de valor y mapas o sistemas de actividades, entre otros.

### **Cadena de valor**

“La esencia de la estrategia y de la ventaja competitiva radica en adoptar la cadena de valor a la propuesta de valor” (Magretta, 2013, pág. 106). Lo anterior, permite tener diferenciación contra los competidores, ya que una cadena de valor diseñada específicamente podrá servir de base a una estrategia sólida.

### **Auditoría interna**

Funciona para identificar las fortalezas y debilidades de una organización, ya que permite entender como encajan los puestos, departamentos y divisiones dentro de la empresa. Los indicadores de las cinco áreas de la empresa se ven reflejados en la tabla 4:

**Tabla 4.** Indicadores de cada área de la empresa

<b>Áreas de la empresa</b>	<b>Indicadores</b>
Finanzas y contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras (razones de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad)?</li> <li>- ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?</li> <li>- ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?</li> <li>- ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?</li> <li>- ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?</li> <li>- ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuada?</li> <li>- ¿Es optima la situación de endeudamiento de la empresa? (Fred, 2013)</li> </ul>
Auditoría de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?</li> <li>- ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?</li> <li>- ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?</li> <li>- ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?</li> <li>- ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?</li> <li>- ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?</li> <li>- ¿La calidad de los productos y servicios son buenos para el cliente?</li> <li>- ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?</li> <li>- ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?</li> <li>- ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?</li> <li>- ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?</li> <li>- Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente? (Fred, 2013)</li> </ul>
Producción y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?</li> <li>- ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?</li> <li>- ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?</li> <li>- ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?</li> <li>- ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?</li> <li>- ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica? (Fred, 2013)</li> </ul>
Actividades de I+D+i	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La empresa cuenta con instalaciones para I+D?</li> <li>- ¿Son adecuadas?</li> <li>- Si se emplean empresas externas para I+D, ¿son rentables?</li> <li>- ¿El personal de I+D de la organización está bien calificado?</li> <li>- ¿Se asignan efectivamente los recursos para I+D?</li> <li>- ¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son adecuados?</li> <li>- ¿La comunicación entre I+D y las otras unidades organizacionales es efectiva?</li> <li>- ¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales? (Fred, 2013)</li> </ul>
Administración de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?</li> <li>- ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?</li> <li>- ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?</li> <li>- ¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?</li> <li>- ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?</li> <li>- ¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?</li> <li>- ¿El sistema de información es fácil de utilizar?</li> <li>- ¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a la empresas?</li> <li>- ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?</li> </ul>

	- ¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso? (Fred, 2013)
--	---

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

### **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

La matriz de evaluación de factores internos se desarrolla en los siguientes cinco pasos:

1. Realizar una lista de 10-20 factores internos clave, incluyendo las fortalezas y debilidades (Fred, 2013, pág. 122).
2. Asignar a cada factor una ponderación las cuales deben oscilar entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), y la suma de todas debe ser igual a 1.0 (Fred, 2013, pág. 122).
3. Asignar a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos; donde 4= Una fortaleza importante, 3= Una fortaleza menor, 2= Una debilidad menor y 1= Una debilidad importante, para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor (Fred, 2013, pág. 122).
4. Determinar una puntuación ponderada, entonces hay que multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación (Fred, 2013, pág. 122).
5. Determinar la puntuación ponderada total de la organización, por lo tanto hay que sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable (Fred, 2013, pág. 122).

Es importante mencionar, que cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz. También, la puntuación ponderada promedio es de 2.5, las empresas que están por debajo de dicho puntaje tienen grandes debilidades internas. No obstante, las organizaciones que están por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte (Fred, 2013, pág. 122).

## Tipos de estrategia

Los tipos de estrategia de integración se pueden ver en la Tabla 5:

**Tabla 5.** Tipos de estrategia de integración

<b>Autores</b>	<b>Nombre de la estrategia</b>	<b>Características</b>
Fred R David.	Integración hacia adelante	Aumenta el control sobre los distribuidores se vende directamente los productos a los consumidores.
	Integración hacia atrás	Los fabricantes y los vendedores al detalle compran los materiales que necesitan los proveedores. Se utiliza cuando los proveedores de la empresa no son confiables debido a que es muy costoso.
	Integración horizontal	Se busca tener mayor control sobre los competidores.
	Penetración de mercado	Se requiere incrementar la participación de mercado de los productos, se utiliza combinada con otras o sola.
	Desarrollo de mercado	Es la estrategia más importante ya que se realizan cambios en los productos para competir en el mercado.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

Los tipos de estrategia de competitivas genéricas se pueden ver en la Tabla 6:

**Tabla 6.** Tipos de estrategias competitivas genéricas

<b>Autores</b>	<b>Nombre de la estrategia</b>	<b>Características</b>
Michael Porter	Liderazgo global en costos	Exige la construcción de instalaciones de escala eficiente, reducción de costos a partir de la experiencia y un control de gastos variables y fijos.
	Diferenciación	Se caracteriza por hacer que el producto o servicio se diferencie esto puede ser mediante el diseño de marca, la tecnología, las características, redes de distribución entre otros.
	Enfoque o concentración	Se centra en un grupo de compradores, segmentos de la línea de productos o en un mercado adoptando multitud de modalidades.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

### 4.2.3 BASES DE DATOS O HERRAMIENTAS DIGITALES



Las bases de datos o herramientas digitales utilizadas en el presente trabajo están en la

Tabla 7:

**Tabla 7.** Bases de datos o herramientas digitales

<b>Marco de análisis</b>	<b>Características</b>	<b>Bases de datos</b>
Vigilancia tecnológica	Identificación de tecnologías emergentes, desarrollo integral a nivel de consultas para los diferentes tipos de literatura.	Bases de datos de patentes (USPTO), EPO, SIC, PATENTSCOPE Bases de datos de artículos científicos (SCIENCE DIRECT, SCOPUS, CIELO)
Vigilancia comercial	Análisis del panorama competitivo y el análisis del DOFA.	EBAY, AMAZON, WISERTRADE
Diagnostico externo	Identificación de nuevos desarrollos dentro de las empresas objetivo, comprensión de la actividad de fusiones y adquisiciones del sector.	LEGISCOMEX, EMIS
Información del macro entorno	Análisis y visualización de colecciones de datos de series cronológicas sobre diversos temas.	OCDE, BANCO MUNDIAL, WORLD ECONOMIC FORUM

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

### 4.3 MARCO CONTEXTUAL

Intercomercial Médica S.A.S. es una empresa caleña constituida en el año 2004 en Cali por dos empresarios colombianos, en vista de ver las necesidades que tiene el mercado de la salud y de varias entidades públicas y privadas, de tener entre sus proveedores uno que les brindará un servicio eficiente, de alta calidad y honesto. Dicha empresa, es una comercializadora, importadora, y distribuidora de productos farmacéuticos, insumos hospitalarios, implementos médicos, odontológicos y de laboratorio clínico e industrial, equipos de alta tecnología, equipo e instrumental médico quirúrgico y odontológico, medicamentos y otros productos relacionados con el área de la salud.

Hoy en día, sus principales clientes son las Fuerzas Armadas de Colombia y los hospitales del Estado, los cuales están ubicados en todo el territorio nacional como:

Popayán, Bogotá, Ipiales, Cartagena, entre otros. Intercomercial Médica S.A.S. intenta superar las expectativas y necesidades presentes y futuras de los consumidores, para así mejorar el bienestar de los pacientes y profesionales de la salud. Para esto, trabaja día a día en la orientación de su personal y de los procesos hacia el cliente para posicionarse en el mercado de la salud y seguir siendo reconocida por sus altos estándares en calidad y servicio.

## 5. METODOLOGÍA

Para el proyecto de grado “Plan Estratégico e Innovador en el Contexto Organizacional”, para la empresa llamada INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S., se requirió plantear una metodología compuesta por tres fases, las cuales se describen a continuación:

**Primera fase. Estudiar las diversas herramientas, bases de datos y modelos utilizados en el campo de la estrategia y la innovación.**

Se investigaron las diferentes herramientas, bases de datos y modelos que existen para la gestión estratégica con el fin de identificar cuáles se ajustan al contexto de la organización y lograr hacer un análisis interno y externo con cada una de ellas.

**Segunda fase. Diseñar un modelo estratégico e innovador para el área de logística de la empresa Intercomercial Médica S.A.S.**

Mediante las diferentes herramientas y/o plataformas de diagnóstico estratégico se diseñaron matrices y plantillas que permitieron estudiar la situación actual de la organización soportando el análisis previamente realizado.

**Tercera fase. Validar el modelo estratégico propuesto con la alta gerencia de la organización.**

Se entregaron todas las herramientas desarrolladas para el diagnóstico estratégico de Intercomercial Médica S.A.S. a la alta gerencia para que puedan calificar y evaluar cada una y de esta manera recibir sus aportes, comentarios y/o mejoras.

## **5.1 RESULTADOS**

A través del marco teórico, se analizaron las diferentes herramientas que existen en el campo del Direccionamiento Estratégico y la Innovación, tales como: el Modelo PESTEL, el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, la Auditoría Interna, *Design Thinking*, el Modelo CANVAS, la Matriz CREA y el cuadro estratégico.

### **Plan estratégico de la empresa INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S.**

Con base a la misión y visión de la empresa, se proponen las siguientes modificaciones en ellas:

#### **Misión de la empresa propuesta**

Somos una empresa que desarrolla eficiente y efectivamente soluciones integrales de abastecimiento para el sector de la salud, comprometida con el servicio oportuno a sus clientes, para mejorar la calidad de vida de las personas y construir en el tiempo un

valioso vínculo comercial bajo políticas de calidad, respeto al ser humano y medio ambiente.

### **Visión de la empresa propuesta**

Ser la mejor opción en productos y servicios de salud, con la mayor participación en el mercado y el incremento en la satisfacción de sus clientes para ser reconocida en el año 2026 como una empresa de alta confiabilidad y preferencia en el sector de la Salud y bienestar de los colombianos.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos**

Con base al Modelo PESTEL (véase Anexo C) y el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (véase Anexo D), se realizó la Matriz EFE para Intercomercial Médica S.A.S

**Tabla 8.** Matriz EFE Para Intercomercial Médica S.A.S.

<b>Matriz EFE para Intercomercial Médica S.A.S.</b>			
<b>Factores externos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Las ventas online del negocio farmacéutico aumentó un 86% en el segundo trimestre de 2020 (CNMC, 2020).	0,06	1	0,06
2. El presupuesto del sector salud tuvo un incremento de 8,12% frente al 2019 (Presidencia de la República, 2020).	0,06	4	0,24
3. Las alianzas entre gobierno, empresa privada, científicos y expertos permite ofrecer un amplio portafolio de servicios médicos y quirúrgicos de altísima calidad (Procolombia, 2020).	0,03	2	0,06
4. Colombia ha sido pionera en la creación de sistemas propios de acreditación en salud. En total, cuenta con 16 instituciones con acreditación nacional y 2 con acreditación internacional (Procolombia, 2020).	0,02	2	0,04
5. El gasto en salud como porcentaje del PIB aumentará de 6% en 2018 a 7,3% para 2028, y el gasto per cápita aumentará de USD 417 en 2018 a USD 757 en 2026 (Colombia.co, 2021).	0,02	4	0,08
6. En 2018, las ventas de productos farmacéuticos alcanzaron USD 3.580 millones y las de dispositivos médicos USD 1.139 millones (Colombia.co, 2021).	0,04	3	0,12
7. Para el 2019 las exportaciones de servicios de salud ascendieron a USD63,8 millones, lo que representó un crecimiento de 11% frente a 2018. En el mismo año, alrededor de 21,000 turistas ingresaron al país por motivos relacionados con servicio de salud (Colombia.co, 2021).	0,02	1	0,02
8. Según el ranking de clínicas y hospitales que realiza América Economía, dentro de los 50 mejores hospitales en Latinoamérica, 24 están ubicados en Colombia. Además, Colombia cuenta con 47 IPS con acreditación de alta calidad (Colombia.co, 2021).	0,02	3	0,06
<b>Amenazas</b>			
9. El sector de la salud contribuye enormemente a la crisis climática (Karliner & Slotterback, 2019).	0,02	1	0,02
10. Las cuentas por cobrar de los centros de atención en salud del país superan en la actualidad los \$8,2 billones de pesos (Portafolio, 2017).	0,05	1	0,05
11. La deuda en mora de las instituciones hospitalarias, es decir aquella que pasa de los 60 días, asciende al 60% del valor total (Portafolio, 2017).	0,06	1	0,06
12. Según el DANE, para mayo, el rubro de salud tuvo una variación de 0,43% (esta fue la mayor del mes). Pero las mayores alzas se registraron en productos farmacéuticos y dermatológicos (0,61%), elementos e implementos médicos (0,39%) y consultas con médicos especialistas particulares (0,22%) (Portafolio, 2020).	0,04	2	0,08
13. El 72% de las IPS encuestadas reportaron que tienen escasez de midazolam, el 46% de ketamina, el 41% de fentanil, el 40% propofol, el 38% de remifentanil, el 24% de metadona, el 21% de morfina y el 19% de hidromorfona (El Herald, 2021).	0,04	1	0,04

14. Debido a los diferentes disturbios presentados en los últimos meses, ha habido problemas de movilidad los cuales afectan el abastecimiento de insumos médicos hacia los diferentes territorios nacionales.	0,02	2	0,04
15. La corrupción en las contrataciones y las licitaciones de salud en Colombia, pues en Marzo del 2021 capturaron a una funcionaria de la Secretaría de Salud de Bogotá que habría direccionado contratos por 3.000 millones de pesos (Fiscalía, 2021).	0,5	2	1
<b>Total</b>	1,0		1,97

Con base a la Matriz EFE para Intercomercial Médica S.A.S, se puede evidenciar que la empresa no está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa no están utilizando de forma eficiente las oportunidades existentes, y tampoco están disminuyendo las posibles consecuencias de las amenazas externas.

## ***Design Thinking***

Con base en la encuesta de satisfacción al cliente (véase Anexo A) realizada a los principales clientes de Intercomercial Médica S.A.S., se determinó que el problema de dicha empresa son las fallas internas en el proceso de logística al momento de recibir un pedido y proceder al despacho. En dicho escenario, con los empleados de la compañía, se determinó que el problema se deriva de la falta de organización y cumplimiento de las políticas establecidas al momento de recibir una factura de venta. Asimismo, esto se debe a que por intentar entregar el pedido lo más rápido posible en los tiempos requeridos por el cliente, se agiliza el proceso de logística omitiendo pasos importantes para el orden de este.

Por esta razón, se diseñó una guía la cual explica las instrucciones que se debe realizar al momento de recibir el pedido de un cliente. De igual forma, se crearon tres equipos de trabajo con el fin de aplicar dicha guía (véase Anexo B).

## Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 9. Matriz EFI Para Intercomercial Médica S.A.S.

<b>Matriz EFI para Intercomercial Médica S.A.S.</b>			
<b>Factores internos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Existe un buen clima laboral y una cultura organizacional entre los 20 trabajadores.	0,1	4	0,4
2. La empresa está ubicada en una zona estratégica en la ciudad de Cali, la cual le permite desplazarse al sur o al norte fácilmente.	0,01	3	0,03
3. Desde el 2020, la empresa implementó el programa contable llamado <i>SAP Software Solutions</i> .	0,04	4	0,16
4. La rotación de inventario mejoró en 55 días.	0,1	3	0,3
5. El indicador de endeudamiento disminuyó en 12,47%.	0,01	3	0,03
6. Ofrecen un servicio las 24 horas y los 7 días de la semana, ante alguna circunstancia de suma urgencia.	0,1	4	0,4
<b>Debilidades</b>			
7. La empresa no tiene un manejo constante en la página web y las redes sociales.	0,1	1	0,1
8. La empresa tiene cuatro bodegas, las cuales no están organizadas ni enmarcadas estratégicamente para facilitar el proceso de logística.	0,14	1	0,14
9. Hay demora de 1 a 2 horas en responder las llamadas y los mensajes de WhatsApp.	0,05	1	0,05
10. El margen neto de la empresa disminuyó un 3,25% entre los años 2019 y 2020.	0,05	2	0,1
11. La rotación de cartera de la empresa pasó de 5 días a 89 días.	0,1	1	0,1
12. La empresa disminuyó en 1,5 veces la capacidad de pago de sus obligaciones en corto plazo.	0,05	1	0,05
13. Las ventas de contado han disminuido un 33% respecto al año 2020.	0,1	1	0,1
14. El tiempo de alistamiento de pedidos ha aumentado entre 2 a 3 horas.	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>2,01</b>

Con base a la matriz EFI realizada para Intercomercial Médica S.A.S, se puede evidenciar que la empresa tiene grandes debilidades internas ya que su puntuación promedio es menor a 2,5.



## Matriz DOFA Ampliada

Para evaluar los factores fuertes y débiles de la parte interna de Intercomercial Médica S.A.S. y sus oportunidades y amenazas del entorno, se realizó la Matriz DOFA Ampliada, la cual se puede ver a continuación:

**Tabla 10.** Matriz DOFA Ampliada de Intercomercial Médica S.A.S.

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del programa <i>SAP Software Solutions</i>.</li> <li>Servicio de atención al cliente los 7 días a la semana.</li> </ul>	<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de las redes sociales y página web.</li> <li>Organización en las bodegas y el inventario.</li> </ul>		
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de las ventas online del negocio farmacéutico.</li> <li>Incremento del presupuesto del sector salud.</li> </ul>	<b>FO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el servicio de las ventas online, sacándole el máximo provecho al programa contable con el que se cuenta.</li> </ul>	<b>DO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar la guía de instrucciones de alistamiento de un pedido para mantener el orden y el control en las bodegas de la empresa, para suplir eficazmente la demanda.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en los precios en productos farmacéuticos y dermatológicos.</li> <li>Escasez de medicamentos.</li> </ul>	<b>FA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar constantemente la rotación de los insumos médicos, con el fin de prevenir la escasez de estos.</li> </ul>	<b>DA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delimitar estratégicamente las bodegas, para así tener un orden en la rotación del inventario.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

## Matriz de las 4 acciones

La competencia directa de Intercomercial Médica S.A.S. son dos empresas: Allers Group S.A. y Clic Marketing S.A.S., teniendo en cuenta las actividades y las competencias realizadas por dichas empresas, se aplicó la Matriz de las 4 acciones en Intercomercial Médica S.A.S.:

**Tabla 11.** Matriz De Las Cuatro Acciones Para Intercomercial Médica S.A.S.

<b>ELIMINAR</b>	<b>INCREMENTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos de transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canales de comunicación</li> </ul>

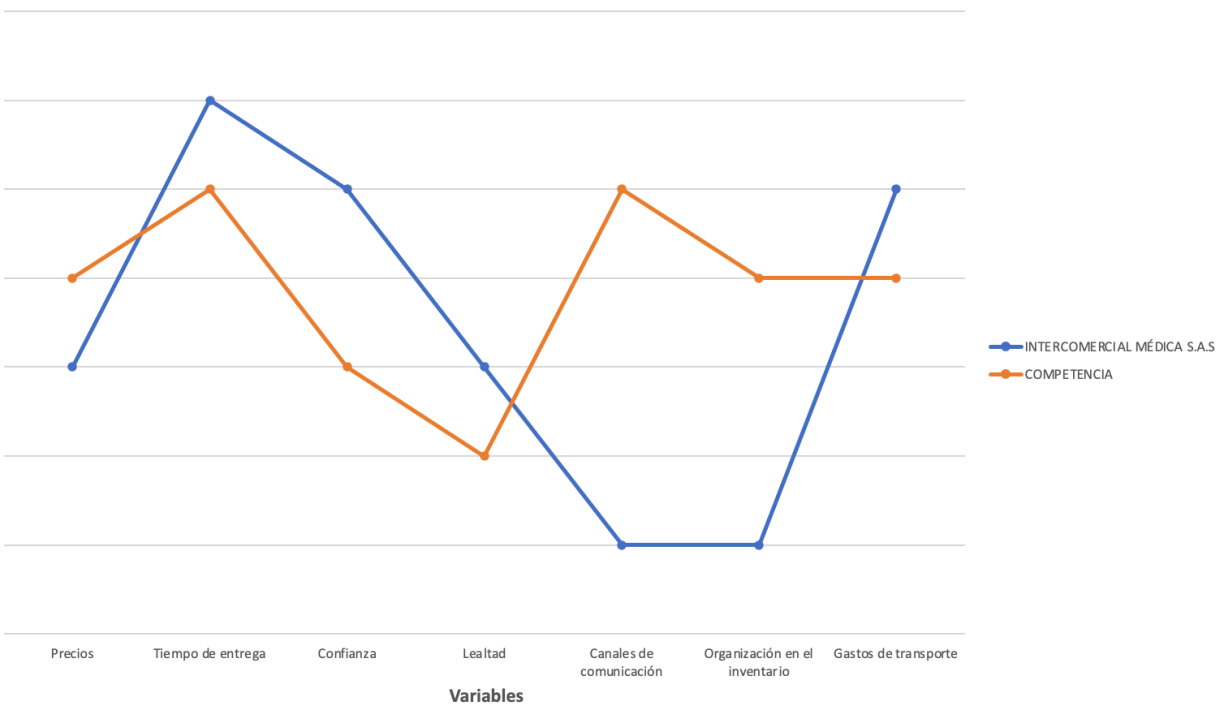
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización en el inventario</li> </ul>
<b>REDUCIR</b>	<b>CREAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> <li>• Tiempo de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza</li> <li>• Lealtad</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

## Cuadro estratégico

Con base a la Matriz de las 4 acciones, se realizó el cuadro estratégico para la empresa Intercomercial Médica S.A.S. y la competencia del mercado. Se puede evidenciar que hay variables en los cuales la empresa está mucho mejor que la competencia como: los precios, la confianza y la lealtad. No obstante, la competencia está mejor en cuanto a los tiempos de entrega, los canales de comunicación, la organización en las bodegas y los gastos de transporte. A continuación, se puede evidenciar lo mencionado anteriormente:

**Gráfica 1.** Cuadro Estratégico De Intercomercial Médica S.A.S.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

## Modelo CANVAS

Con base a la investigación realizada para la empresa Intercomercial Médica S.A.S. se describe el modelo de negocio ideal, el cual se divide en los siguientes nueve módulos:

**Tabla 12.** Modelo CANVAS Para Intercomercial Médica S.A.S.

Elementos o Áreas de Análisis	Modelo de negocio ideal
1. Segmentos de mercado	Las entidades del Estado y las clínicas y hospitales. También, las cooperativas hospitalarias, instituciones y laboratorios especializados de la salud EPS y droguerías.
2. Propuesta de valor	Intercomercial Médica S.A.S. entrega a sus clientes productos de alta calidad y en el momento en que lo requieran. Además, ejecuta políticas internas de alistamiento y despacho de mercancía para cumplir con los tiempos de entrega. Por último, la empresa ofrece a sus clientes insumos apoyados en especialistas de cada producto vendido.
3. Canales	Tiene la sede principal en la ciudad de Cali ubicada en la Carrera 66ª 11-07 en el Barrio El Limonar. Además, tiene una línea de WhatsApp con un máximo de respuesta de una hora y posee un manejo constante en las redes sociales como Instagram, Facebook y una página web, por donde muestra su portafolio de productos disponibles.
4. Relaciones con clientes	Cuenta con seis asesores comerciales los cuales están encargados de mantener una constante comunicación con los clientes respectivos. Además, realiza encuestas de satisfacción mensuales con el fin de determinar sus posibles fallas y corregirlas.
5. Fuente de ingresos	A comparación de la competencia, los precios de la empresa son muy buenos. Sin embargo, implementa estrictas políticas contables en la cartera, ya que hay muchos clientes con cuentas por cobrar de dudoso cobro. Por otro lado, la empresa tiene los siguientes métodos de pago: efectivo o crédito ya sea de 30, 60, 90 o 120 días.
6. Recursos clave	Posee tres camiones para despachar los pedidos en la ciudad de Cali y sus municipios. Para enviar sus pedidos nacionales lo hacen por medio de la empresa de envíos llamada Coordinadora. También, tienen un área de almacenamiento de 2.500 metros cuadrados y una capacidad de almacenamiento de 10.300 metros cúbicos, la cual tiene el certificado de capacidad de almacenamiento y acondicionamiento expedido por el INVIMA.
7. Actividades clave	Capacitar al personal administrativo con el fin de mejorar continuamente los procesos pertenecientes al sistema de gestión de calidad mediante alianzas estratégicas eficaces con nuestros proveedores. Además, se realiza un inventario físico dos veces al año.
8. Asociaciones clave	Los principales proveedores actuales de Intercomercial Médica son: B Braun Medical, Tecnoquímicas, Bioplast, Life Care Solutions, Minerva Medical, Becton Dickinson, Supermax, Electroquímica West, Rymco Medical, Plastionce

<b>9. Estructura de costos</b>	Los costos más importantes son todos los relacionados con la rotación de inventarios, dado que se manejan mas de 4.000 ítems de diferentes marcas, tamaños y referencias; también, los costos de transporte.
--------------------------------	--

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

## **Socialización del plan estratégico con la empresa INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S.**

Se realizó una reunión con la alta gerencia de Intercomercial Médica S.A.S., para que calificarán y evaluarán cada una de las diferentes herramientas y/o plataformas de diagnóstico estratégico que permitieron el diseño de matrices y plantillas, el estudio de la situación actual de la organización con base al análisis interno y externo del mercado. Con base a lo anterior, se destacó que el área más deficiente de la empresa es la de logística, por lo cual se realizó una guía de instrucciones al momento de recibir un pedido, la cual fue aprobado por la junta directiva de la empresa.

## **6. CONCLUSIONES**

1. Las herramientas utilizadas en el campo de la innovación permitieron identificar el panorama actual y general de la empresa Intercomercial Médica S.A.S. y sus competidores, con el fin de proponer un modelo de negocio ideal y un prototipo innovador en especial para el área de logística.
  
2. Las herramientas utilizadas en el campo del direccionamiento estratégico facilitaron la redacción de la misión y visión propuestas para la empresa Intercomercial Médica S.A.S. También, se identificaron los factores externos e internos clave en el mercado que opera la organización.

3. La empresa Intercomercial Médica S.A.S. no está utilizando de forma eficiente las oportunidades existentes, y tampoco está disminuyendo las posibles consecuencias de las amenazas externas. Además, se puede evidenciar que la empresa tiene grandes debilidades internas, empezando por el proceso de logística al recibir un pedido.
4. Se planteó una guía de instrucciones para el proceso de logística de Intercomercial Médica S.A.S., en la cual se explica los motivos por el cual hay que mantener un inventario organizado y el proceso que se debe seguir al momento de recibir una orden de compra o pedido.

## **ANEXOS**

### **6.1 ANEXO A. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S.**

1. Nombre de la organización
2. En una escala, ¿qué probabilidades hay de que recomiende nuestros productos o servicios a sus familiares, colegas o amigos?
3. ¿Está satisfecho con la forma en que nuestro asesor de ventas atiende sus pedidos?
4. Si su respuesta es no, cuéntenos qué sucedió?
5. ¿Nuestro asesor de servicio al cliente le ofreció una solución / respuesta de manera oportuna?
6. ¿Está satisfecho con los precios ofrecidos en sus pedidos?

7. ¿Está satisfecho con los canales de comunicación que ofrece la empresa?
8. ¿Considera que nuestro asesor de ventas es cortés y profesional al momento de comunicarse con usted?
9. ¿Está satisfecho con los tiempos de entrega de sus pedidos?
10. ¿Está satisfecho con la calidad de los productos que ordene en sus pedidos?
11. ¿Nuestro asesor de ventas le hace sentir que es un cliente valioso para la organización?
12. Déjanos sus comentarios para saber cómo podemos mejorar nuestro servicio al cliente.

## **6.2 ANEXO B. INSTRUCCIONES PARA EL PROCESO DE LOGÍSTICA DE INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S.**

Los objetivos de este documento son los siguientes. Primero, mantener el inventario organizado para que de tal manera este libre de error y así no tener confusiones al realizar un pedido. Segundo, mejorar la relación con los clientes, lo que reforzará la imagen de la empresa y potenciará futuras compras. Tercero, requerir las cantidades necesarias a los proveedores con el fin de evitar las pérdidas y las acumulaciones innecesarias de inventario. Por último y más importante, poseer una excelente gestión y logística interna con el propósito de mejorar el ambiente laboral.

Por esta razón, necesitamos: **trabajar en equipo, fomentar la comunicación y tener compromiso.**

A continuación, explicaré detalladamente el proceso que se debe seguir al momento de recibir una orden de compra o pedido:

1. Según el tipo de cliente se debe realizar el pedido (orden de venta) o remisión (entrega).
2. Tener mucho cuidado al momento de ingresar los lotes. Recuerden que se escoge el lote **MÁS ANTIGUO**, es decir el lote que tenga la fecha que está próxima a vencerse. (Excepción: Clientes que exigen fechas de vencimiento con una vigencia mínima de 1 año)
3. Al momento de finalizar el pedido/remisión, deben entregárselo a su compañero establecido en la bodega para que él lo separe. El objetivo de este paso es reducir el flujo de personas en la bodega.
4. Después, se procede a realizar la factura; sí y solo sí, cuando el personal de bodega termine de alistar el pedido y verifique que todos los lotes, fechas de vencimiento, medidas, marcas, referencias y demás características coincidan con el pedido. Se procede a realizar la factura.
5. En caso tal, de que los lotes, fechas de vencimiento, medidas, marcas, referencias y demás características del producto no coincida se debe modificar en datos maestros del artículo.
6. Finalmente, se procede al despacho. Cabe resaltar, que los pedidos realizados en horas de la mañana (7:00 am a 12:30 pm) se despachan en la tarde y los pedidos realizados en horas de la tarde (2:00 pm a 6:00 pm) se despachan en la mañana

del día siguiente. (Excepciones: Que sea una urgencia<sup>1</sup> o haya el tiempo y personal suficiente para mandarlo) También, recuerden que el domicilio es gratis; si y solo si, el pedido tiene un valor superior o igual a \$ 100.000 pesos. De lo contrario, se cobraría un valor de \$5.000, el cual asume el cliente.

<b>Equipos de trabajo</b>		
<b>Asesores de Ventas</b>	<b>Auxiliar de bodega</b>	<b>Jefe de bodega</b>
Vilma	Juan	<b>Carlos Mejía</b> Encargado de supervisar todos los pedidos y ayudar en el alistamiento de ellos.
Laura Marcela		
Nicolás	Edinson	
Sebastián		
Adiela	Carlos Mario	Exigir y mantener el orden en la bodega
Diana		

Cabe resaltar que estos equipos **están sujetos a disponibilidad del personal de la bodega**. En otras palabras, si su compañero de bodega no se encuentra en la empresa entonces entregue el pedido a otra persona encargada de esa área. Por ejemplo:

<b>Equipos de trabajo</b>		
<b>Asesores de Ventas</b>	<b>Auxiliar de bodega</b>	<b>Jefe de bodega</b>
Vilma	Juan	Encargado de supervisar todos los pedidos y ayudar en el alistamiento de ellos.
Laura Marcela		
Nicolás		
Sebastián	Carlos Mario	
Adiela		Exigir y mantener el orden en la bodega
Diana		

Cualquier duda, sugerencia o inquietud por favor comunicarla lo antes posible.

Esperamos su mejor actitud y compromiso, para obtener el resultado deseado.

---

<sup>1</sup> Urgencia: Una situación que requiere una toma de decisiones inmediata a efectos de evitar efectos indeseados. Es decir, el producto que se requiere es vital para salvar la vida de algún ser humano



### 6.3 ANEXO C. MATRIZ PESTEL PARA INTERCOMERCIAL MÉDICA S.A.S.

**Tabla 13.** Matriz Pestel Para Intercomercial Médica S.A.S.

Macro entorno: Análisis PESTEL								
<b>Objetivo:</b>	Identificar los principales aspectos del entorno para la empresa Intercomercial Médica S.A.S.							
Influencias	Factor	Detalle	Datos	Probabilidad de ocurrencia			Tendencia para Intercomercial Médica S.A.S.	
				0%>Baja <29%	30%>Media< 69%	70%>Alta	Positiva (+)	Negativa (-)
<b>Político</b>	Reforma de la salud	Proyecto de Ley de 2020 (Minsalud, 2021).	“Cada colombiano le cuesta al Estado 34 millones de pesos por los días de manejo, tratamiento y hospitalizaciones” (Minsalud, 2021).			98%	+	
	Ministerio de Salud y Protección Social	El objetivo del Ministerio de Salud y Protección Social es volver más efectiva la salud en el país mejorando su calidad, generando más oportunidad, accesibilidad de los servicios de salud y sostenibilidad del sistema (Minsalud, 2021).	Artículo 59 de la Ley 489 de 1998 (Minsalud, 2021).		68%		+	
<b>Económico</b>	Covid-19	La pandemia mundial ha generado grandes caídas a nivel mundial uno de los sectores más afectados	“El PIB durante el segundo trimestre del 2020 se contrajo 15,7%” (Portafolio, 2021).			90%	+	

		por el Covid-19 fue el sector salud.						
	Inversión del gobierno	El gobierno incrementó el presupuesto general de la nación superior al 8% (Minsalud, 2020).	En el año 2020, se logró la asignación de 2.596.867 usuarios a EPS de los cuales se les otorga atención en salud y alta calidad (Minsalud, 2020).	15%			+	
<b>Social</b>	Posición socioeconómica	El gobierno aseguró que el flujo de los recursos corrientes como la unidad de pago por capitación y los presupuestos máximos no se iban a detener (Minsalud, 2020).	“Se hizo una inversión de 780.000 millones para atender a todos los afiliados” (Minsalud, 2020).	10%			+	
	Tasa de mortalidad	En el 2020, hubo un exceso de mortalidad en Colombia esto se debe a la pandemia mundial COVID-19 (Minsalud, 2020).	Bogotá alcanzó un 150% de exceso por encima del promedio histórico de mortalidad, Medellín con un 86% de muertes y de tercero Cali la cual alcanzó un 87% (Minsalud, 2020).		50%			-
<b>Tecnología</b>	Redes sociales	Las redes sociales han evolucionado el marketing farmacéutico (Universidad Santiago de Cali, 2019).	Las ventas online del negocio farmacéutico aumentó un 86% en el segundo trimestre de 2020, superando 1,9 millones de ventas (CNMC, 2020).			95%		-
	Avances médicos	Los distribuidores médicos, deben conocer las innovaciones en el mercado, debido a que de esta manera se convierten en un aliado estratégico para que las entidades de salud puedan cumplir con los estándares actuales.	“Los 31,8 billones de pesos están distribuidos en recursos para inversión (\$712 mil millones) y funcionamiento (\$31,1 billones)” (Presidencia de la República, 2020).			100%	+	

		(Meditech International, 2021).						
<b>Ecológico</b>	Contaminación	“El sector de la salud tiene una significativa huella climática y contribuye enormemente a la crisis climática” (Karliner & Slotterback, 2019).	“El sector de la salud a nivel global tenía una huella climática de 2,0 GtCO2eq en 2014, lo que equivale al 4,4 % de las emisiones globales netas” (Karliner & Slotterback, 2019).			<b>99%</b>		-
	Residuos Hospitalarios	“Hay deficiencias relacionadas con la segregación en la fuente, almacenamiento central, registro de generación/producción en los formatos RH y RHPS, para el caso de los residuos infecciosos, y manejo de los residuos químicos” (Secretaría Distrital de Ambiente: Ambiente Bogotá, 2020).	“Contribuyen a la huella del sector de la salud incluyen: agricultura (9%), productos farmacéuticos y productos químicos (5%), transporte (7%) y tratamiento de residuos (3%)” (Karliner & Slotterback, 2019).			<b>80%</b>		-
<b>Legal</b>	Decreto 4725 de 2005	“Se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano” (Minsalud, 2021).	Se otorgan las siguientes certificaciones: Buenas Prácticas de Manufactura de Dispositivos Médicos (BPM), Certificado de Capacidad de Almacenamiento y Acondicionamiento, (CCAA), Certificado de Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (CCBPM) (Ministerio de Salud y la Protección Social, 2021).			<b>90%</b>	<b>+</b>	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la literatura disponible

## 6.4 ANEXO D. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Tabla 14. Modelo De Las Cinco Fuerzas Competitivas De Michael Porter Para Intercomercial Médica S.A.S.

Micro entorno: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter							
Objetivo:	Identificar los principales aspectos del entorno para la empresa Intercomercial Médica S.A.S.						
Influencias	Etapas	Detalle	Probabilidad de ocurrencia			Tendencia para Intercomercial Médica S.A.S.	
			0%>Baja <29%	30%>Me dia< 69%	70%>Alta	Positiva (+)	Negati va (-)
Amenaza de nuevos entrantes	¿Quiénes son los posibles entrantes?	Distribuidores médicos			70%		-
		Droguerías	25%				-
		Supermercados	15%				-
		Vendedores informales			90%		-
Amenaza de productos o servicios sustitutos	¿Cuáles son los productos o servicios sustitutos?	Tapabocas de tela anti fluido	5%				-
		Ventas online y por portafolio			95%	+	
		<i>Drivethru</i> de medicamentos		50%		+	
Poder de negociación de los proveedores	¿Quiénes son los proveedores o grupos de proveedores?	B Braun Medical			100%	+	
		Tecnoquímicas			90%	+	
		Bioplast			95%	+	
		Life Care Solutions			80%	+	
Poder de negociación de los compradores	¿Quiénes son los compradores o grupos de compradores?	Fuerzas Armadas de Colombia			70%	+	
		Las clínicas y hospitales del Estado		60%			-
		Droguerías			75%	+	
		Instituciones y laboratorios especializados de la salud EPS		55%			-
Rivalidad entre	¿Cuáles son los factores de rivalidad competitiva con	Costos fijos elevados en la industria.			98%		-
		Calidad de los productos y del servicio ofrecido		60%		+	

empresas competidoras	empresas del mismo sector?	Diferenciación de productos y servicios			70%	+	
-----------------------	----------------------------	---	--	--	-----	---	--

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Cornell SC Johnson College of Business. (2020). *Global Innovation Index 2020*. Nueva York.
- Marquina, P., Avolio, B., Castro, L., Fajardo, V., Chumpipuma, D., & Salas, A. (2020). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial*. Centrum PUCP. Retrieved from <https://cdncentrum.pucp.edu.pe/centrum/uploads/2020/06/16160953/informe-ranking-competitividad-2020.pdf?platform=hootsuite>
- Foro Económico Mundial. (2020). *Annual Report 2019-2020*. Suiza. Retrieved from [http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-competitividad-global#:~:text=Este%20a%C3%B1o%20Colombia%20ocupa%20el,por%20Azerbai%C3%A1n%20\(posici%C3%B3n%2058\)](http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-competitividad-global#:~:text=Este%20a%C3%B1o%20Colombia%20ocupa%20el,por%20Azerbai%C3%A1n%20(posici%C3%B3n%2058))
- Consejo Privado de Competitividad. (2021). *Índice Departamental de Competitividad 2020-2021*. Bogotá D.C.: Puntoaparte.
- Porter, M. E. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review.
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Thompson, A., & Gamble, J. (2015). Administración Estratégica. In A. Thompson, & J. Gamble, *Proyectar la dirección de una compañía: Visión y misión, objetivos y estrategia* (p. 28). Mc Graw Hill Interamericana.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Jhonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Norma.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Pelta Resano, R. (2014). *Design Thinking*.
- Meditech International. (2021, 06 07). *Meditech International*. Retrieved from *¿Cuál es la importancia de los distribuidores de equipos médicos hospitalarios?:* <http://peesco.com/bin/es/cual-es-la-importancia-de-los-distribuidores-de-equipos-medicos-hospitalarios/>
- Minsalud. (2021). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Retrieved from *Dispositivos médicos y equipos biomédicos:* <https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/dispositivos-medicos-equipos-biomedicos.aspx>
- Ministerio de Salud y la Protección Social. (2021). *MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL*. Retrieved from *Decreto Número 4725 de 2005 :* <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-4725-de-2005.pdf>

- Universidad Santiago de Cali. (2019). Retrieved from Análisis del Marketing Farmacéutico en Colombia Basados en la Sostenibilidad y Competitividad: <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/233/ANALISIS%20DEL%20MARKE%20TING.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CNMC. (2020). *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia*. Retrieved from Consulta Pública Medicamentos: <https://www.cnmc.es/ambitos-de-actuacion/promocion-de-la-competencia/mejora-regulatoria/consultas-publicas/medicamentos>
- Presidencia de la República. (2020, 01 02). Retrieved from Salud es el segundo sector con mayor presupuesto en 2020: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/Salud-es-el-segundo-sector-con-mayor-presupuesto-en-2020-200102.aspx>
- Karliner, J., & Slotterback, S. (2019). *Huella Climática del Sector de la Salud: Cómo contribuye el sector de la salud a la crisis climática global: Oportunidades para la acción*. ARUP.
- Secretaría Distrital de Ambiente: Ambiente Bogotá. (2020). Situación ambiental en el Sector Salud. In *Situación ambiental en el Sector Salud*. Bogotá.
- Minsalud. (2021, 05 20). Retrieved from "Es el primer proyecto de ley en salud que tiene como centro el paciente": <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Es-el-primer-proyecto-de-ley-en-salud-que-tiene-como-centro-el-paciente.aspx>
- Minsalud. (2021). Retrieved from Institucional: <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Paginas/mision-vision-principios.aspx>
- Minsalud. (2021, 05 20). Retrieved from "Es el primer proyecto de ley en salud que tiene como centro el paciente": <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Es-el-primer-proyecto-de-ley-en-salud-que-tiene-como-centro-el-paciente.aspx>
- Portafolio. (2021, 03 07). *¿Cuánto ha perdido el PIB de Colombia por la pandemia?* Retrieved from Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/cuanto-ha-perdido-el-pib-de-colombia-por-la-pandemia-549815>
- Minsalud. (2020, 06 30). *Un año de logros en el sector salud*. Retrieved from <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Un-ano-de-logros-en-el-sector-salud-.aspx>
- Minsalud. (2020, 08 03). *Exceso de mortalidad en Colombia 2020: Informe 2*. Retrieved from <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/VSP/estimacion-exceso-mortalidad-colombia-covid19.pdf>
- Minsalud. (2020). *Si salvamos la salud pública, salvamos la economía*. Retrieved from <http://www.minsalud.gov.co/Paginas/Si-salvamos-la-salud-publica,-salvamos-la-economia.aspx>
- Procolombia. (2020). Retrieved from Salud: <https://procolombia.co/salud-0>
- Colombia.co. (2021). *Invierta en Colombia*. Retrieved from Servicios de salud: <https://investincolombia.com.co/es/sectores/servicios-de-salud-y-ciencias-de-la-vida/servicios-de-salud>

Portafolio. (2017, 12 06). Retrieved from La cartera de los hospitales en vez de mejorar, empeora:  
<https://www.portafolio.co/economia/la-cartera-de-los-hospitales-empeora-512372>

Portafolio. (2020, 06 16). Retrieved from Leve aumento en el precio de los fármacos durante mayo:  
<https://www.portafolio.co/economia/leve-aumento-en-el-precio-de-los-farmacos-durante-mayo-541822>

El Heraldo. (2021, 03 03). Retrieved from Advierten escasez e incremento en costos de medicamentos:  
<https://www.elheraldo.co/colombia/advierten-escasez-e-incremento-en-costos-de-medicamentos-805160>

Fiscalia. (2021, 03 18). Retrieved from Capturada funcionaria de la Secretaría de Salud de Bogotá que habría direccionado contratos por 3.000 millones de pesos:  
<https://www.fiscalia.gov.co/colombia/corrupcion/capturada-funcionaria-de-la-secretaria-de-salud-de-bogota-que-habria-direccionado-contratos-por-3-000-millones-de-pesos/>