

**Plan de Mejoramiento en el Área de Mercadeo de Servicios Especializados en Salud
Mental SERMENTE SAS**

Eugenia Parra Nova

Facultad de Ciencias y Tecnologías - Universidad Santo Tomas

Administración de Empresas

Director: Gabriel Francisco Rodríguez López

Fecha: 28 de Mayo de 2021

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
AGRADECIMIENTOS.....	5
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN	9
MARCO TEÓRICO	¡Error! Marcador no definido.
METODOLOGÍA.....	11
1. OBJETIVOS	12
1.1 OBJETIVO GENERAL:.....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	13
2.1 ACTIVIDAD PRODUCTIVA.....	14
2.2 TAMAÑO	14
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	15
2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.4.1 MISIÓN.....	15
2.4.2 VISIÓN	16
3. ANÁLISIS DE ENTORNOS:.....	16
3.1.1 POLÍTICOS Y LEGALES:	16
3.1.2 ECONÓMICOS:.....	17

3.1.3 SOCIALES:	18
3.1.4 TECNOLÓGICOS:.....	19
4 CONTEXTO OBJETO DE ESTUDIO	21
4.1 PROVEEDORES:.....	21
4.2 CLIENTES:.....	21
4.4 COMPETIDORES:	22
5 DIAGNÓSTICO.....	23
5.1 MATRIZ INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO.....	23
5.2 RESULTADOS DE LA MATRIZ E INTERPRETACIÓN.....	23
5.2.1 DIMENSIÓN COMERCIAL Y MERCADEO	23
5.2.2 DIMENSIÓN OPERATIVA	25
5.2.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	27
5.2.4 DIMENSIÓN HUMANA	28
5.2.5 DIMENSIÓN FINANCIERA	29
5.2.6 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.....	31
5.2.7 RESULTADOS FINALES	33
6. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	35
7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	38
8. MARCO REFERENCIAL	45
9. PLAN DE ACCIÓN	54
9. LECCIONES APRENDIDAS.....	58
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES.....	62
ANEXOS.....	64

BIBLIOGRAFIA	65
---------------------------	-----------

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a Dios por bendecirnos con la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia y en especial a lo largo de nuestra formación académica.

A mis padres quienes me inculcaron el amor el compromiso y la responsabilidad con el estudio.

A mis compañeros de estudios, a mis profesores y amigos, quienes con su apoyo hicieron posible realizar este trabajo.

RESUMEN

Este proyecto de grado permitió identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, con una constante referencia a la vinculación existente entre el desarrollo administrativo y la evolución de la empresa, ya que fundamentalmente han sido las necesidades de éstos las que en mayor medida han influido en surgimiento de conceptos y de nuevas prácticas administrativas. Por tanto, se hace referencia a lo que podría considerarse como el desarrollo organizacional de la actividad administrativa y en los aportes en materia de administración, brindando soluciones o estrategias, mejorando las relaciones con los clientes y satisfaciendo al consumidor final. El estudio de una práctica administrativa adecuada en la empresa SERMENTE SAS, permitió obtener herramientas específicas que permiten modificar técnicas productivas, implementación de nuevas formas de trabajo y gestión con el propósito de mejorar la productividad y encajar en mejor medida en el mercado interno y externo. Con ayuda de una práctica administrativa eficaz se espera que la empresa no sea reconocida solo por la venta de sus productos sino por la atención y servicio proporcionado a sus clientes.

Otro factor importante que se desarrolló en este trabajo es la importancia del talento humano y su relevancia en la empresa, y cómo la capacitación y entrenamiento favorecen el sentido de

pertenencia a la organización, no tanto por los esquemas de prestaciones e incentivos económicos, sino en mayor medida por los incentivos de carácter psicológico que generan el espíritu del trabajo colectivo y el sentido de pertenencia a una organización. De tal forma que una de las tareas principales de la administración de personal es lograr que todos los empleados, independientemente de su rango jerárquico y de la función técnica que realicen, comprendan y sientan que forman parte de SERMENTE SAS, generando un clima de seguridad y así lograr un mejor desempeño de sus funciones individuales y en equipo con los demás trabajadores.

ABSTRACT

This degree project allowed the identification of opportunities, threats, strengths and weaknesses of the company, with constant reference to the existing link between administrative development and the evolution of the company, since fundamentally the needs of these have been the ones that to a greater extent They have influenced the emergence of concepts and new administrative practices. Therefore, reference is made to what could be considered as the organizational development of the administrative activity and in the contributions in administration, providing solutions or strategies, improving relationships with customers and satisfying the end consumer. The study of an adequate administrative practice in the company SERMENTE SAS, allowed to obtain specific tools that allow modifying production techniques, implementation of new forms of work and management in order to improve productivity and better fit in the internal and external market. With the help of an effective administrative practice, it is expected that the company will not be recognized only for the sale of its products but for the attention and service provided to its customers.

Another important factor developed in this work is to take into account the human resource and its importance; that workers assume with greater responsibility the training programs and the sense of belonging to an organization, not so much because of the benefit schemes and economic incentives, but to a greater extent because of the psychological incentives that generate the spirit

of collective work and the sense of belonging to an organization. In such a way that one of the main tasks of personnel administration is to ensure that all employees, regardless of their hierarchical rank and the technical function they perform, understand and feel that they are part of SERMENTE SAS, generating a climate of security and this way they better carry out their functions as a team with the other workers.

INTRODUCCIÓN

.

Una de las funciones del Administrador de Empresas es proponer planes de mejoramiento para las organizaciones. Es por esto que el presente documento tiene como principal interés proponer un Plan de Mejoramiento en el Área de Mercadeo de Servicios Especializados en Salud Mental SERMENTE; donde se considera optimizar las funciones comerciales para mejorar la rentabilidad del negocio. El interés del proyecto surge de la necesidad de mejorar la rentabilidad y ampliar la penetración del mercado, en un negocio que aunque no es muy competido, si es de un nicho de clientes específico, como los son los clientes con condiciones de salud mental, (trastornos mentales, estrés laboral, ansiedad, depresión).

La estructura del documento se desarrolla iniciando con un análisis de los entornos de la empresa, su caracterización de acuerdo con la actividad económica, un diagnóstico con herramientas de análisis, la identificación del problema y su respectiva propuesta de solución.

La metodología usada es exploratoria/descriptiva, con observación del funcionamiento de SERMENTE, así como la aplicación de un instrumento estadístico que permitió establecer el estado del funcionamiento de área comercial, con la entrevista al Gerente General.

Las principales limitaciones del documento están dadas por el tiempo disponible de parte de la gerencia para las consultas y entrevistas propuestas, por lo que se usó información secundaria aportada por la compañía. Con lo anterior, se cumplió la finalidad de proponer un plan de mejora consecuente con la situación del país y de la empresa, según al análisis de los entornos.

Por la fecha de elaboración del documento, no se consideraron factores relacionados con la pandemia del coronavirus SARS-CoV-2, pero en las recomendaciones se mencionan algunos aspectos de consideración.

JUSTIFICACIÓN

El proceso de investigación en la compañía Servicios Especializados en Salud Mental SAS., pretende aplicar en campo la teoría y los conceptos adquiridos con el fin de apoyar la empresa y mejorar sus metodologías. La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la empresa. El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas donde se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que el gerente, sea cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeña ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que espera obtener. Todas las empresas tienen una manera de realizar sus procesos, no obstante, generalmente estos métodos no son medidos constantemente para verificar su eficiencia y presentan inconsistencias en su funcionamiento, gracias a la implementación de las herramientas de gestión y control se logran evidenciar los inconvenientes para mejorar el resultado de las metas.

Otro de los temas importantes para el buen desarrollo de la empresa es el proceso de organización tanto del trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de SERMENTE SAS., de tal manera que estos puedan alcanzar las metas establecidas, teniendo en cuenta que diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarse, la practica administrativa pretende adaptar la estructura de la organización a sus

metas y recursos, pues la empresa produce la estructura de sus relaciones y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

La finalidad de la investigación y posterior aplicación de mejoras busca aumentar la capacidad de la empresa, para competir, mejorar el uso de los recursos existentes, suministrar los medios para el logro de las actividades y lograr que la empresa pueda predecir y controlar los cambios de su entorno.

SERMENTE SAS., obtendrá como beneficio de la implementación de la mejora administrativa en procesos operativos, técnicos y organizacionales, un incremento en los estándares de productividad y adquisición de una mayor flexibilidad, todo esto permite una rápida adaptación a las necesidades cambiantes de los clientes y al uso de nuevas tecnologías.

METODOLOGÍA

La metodología usada es exploratoria/descriptiva, con el análisis de información secundaria (Hernández, 2014), como informes y registros de la empresa; y la aplicación de un instrumento de diagnóstico como fuentes principales de información, lo cual se realizó entre los meses de septiembre de 2019 y febrero de 2020. Con la exploración de los entornos que se sustentó en documentos de entidades como Cámara de Comercio, DANE y la Encuesta Nacional de Salud Mental ENSM, y la información administrativa de la organización se realizó su caracterización; donde se reconocieron sus principales áreas y procesos para establecer las bases que dan origen al diagnóstico, que se desarrolló en el área comercial y de mercadeo. Para la realización del diagnóstico se aplicó una herramienta que evaluó 6 dimensiones, y que fue respondida por el Gerente General de la empresa, lo que permitió identificar los principales puntos críticos del área objeto de estudio. Con el análisis de los resultados del instrumento y la observación del funcionamiento de la organización se establecieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitieron establecer el problema principal, que es la falta de estrategias de mercadeo y comercialización; y con este se formuló la propuesta de solución.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL:

Formular un Plan de Mejora a los procesos del área comercial y de mercadeo de la empresa SERMENTE SAS, con el propósito de optimizar la gestión comercial y aprovechar las oportunidades del mercado actual.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la empresa SERMENTE SAS, mediante un mapeo de procesos con el fin de identificar sus factores críticos a nivel general.
- Realizar un diagnóstico de las áreas funcionales de SERMENTE SAS, para identificar los principales problemas en el área comercial y de mercadeo.
- Presentar una propuesta de solución a la problemática encontrada que permita la optimización de los procesos comerciales y de mercadeo.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa se constituyó el 7 de junio de 2004 en la ciudad de Medellín, como sociedad comercial, compuesta por dos socios, y se denominó Servicios Especializados en Salud Mental SAS, utilizando la sigla SERMENTE SAS

Sus servicios se encaminan con todo lo relacionado con la ciencia de la salud mental, producción, comercialización, distribución de productos farmacéuticos, materias primas, prestación de servicios de salud en general y sus derivados, consulta individual o grupal de pareja y de familia, terapia ocupacional, hospitalización parcial y total de pacientes con enfermedad mental, promoción y prevención de salud mental, salud ocupacional. Haciendo Cumplimiento con las normas legales indicadas por el Fondo Nacional de Estupefacientes y la Secretaria de Salud de Bogotá. Realiza vigilancia y control de carácter técnico y científico, para proteger la salud individual y colectiva de los ciudadanos, mediante la aplicación de las normas sanitarias relacionadas con los productos. Actualmente contamos con dos sedes en la ciudad de Bogotá, una ubicada en las instalaciones de la Clínica Montserrat y la otra en el barrio El Lago.

2.1 ACTIVIDAD PRODUCTIVA

SERMENTE SAS es una sociedad por acciones simplificada, que de acuerdo con la Ley 1258 de 2008 se puede constituir por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes, y no considera las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad, salvo lo considerado en el artículo 42 de la presente ley.

Para su constitución se realizó una asamblea entre los socios donde se concretó cual sería el objeto social de la empresa, cuáles serían los aportes y su respectiva participación. De esta asamblea se generó un acta que fue registrada en notaría, seguida de una escritura para realizar la respectiva inscripción ante la Cámara de Comercio. Se constituyó en escritura pública y se inscribió en el registro mercantil para adquirir personería jurídica

La empresa en sus estatutos contempla que la gestión y administración de la empresa se encarga a un órgano social. Este órgano directivo está formado por la Junta General y por los administradores y/o gerentes, que son los que administran la empresa.

La compañía tiene como objeto social todo lo relacionado con la ciencia de la salud mental, producción, comercialización, distribución de productos farmacéuticos, materias primas, prestación de servicios de salud en general y sus derivados.

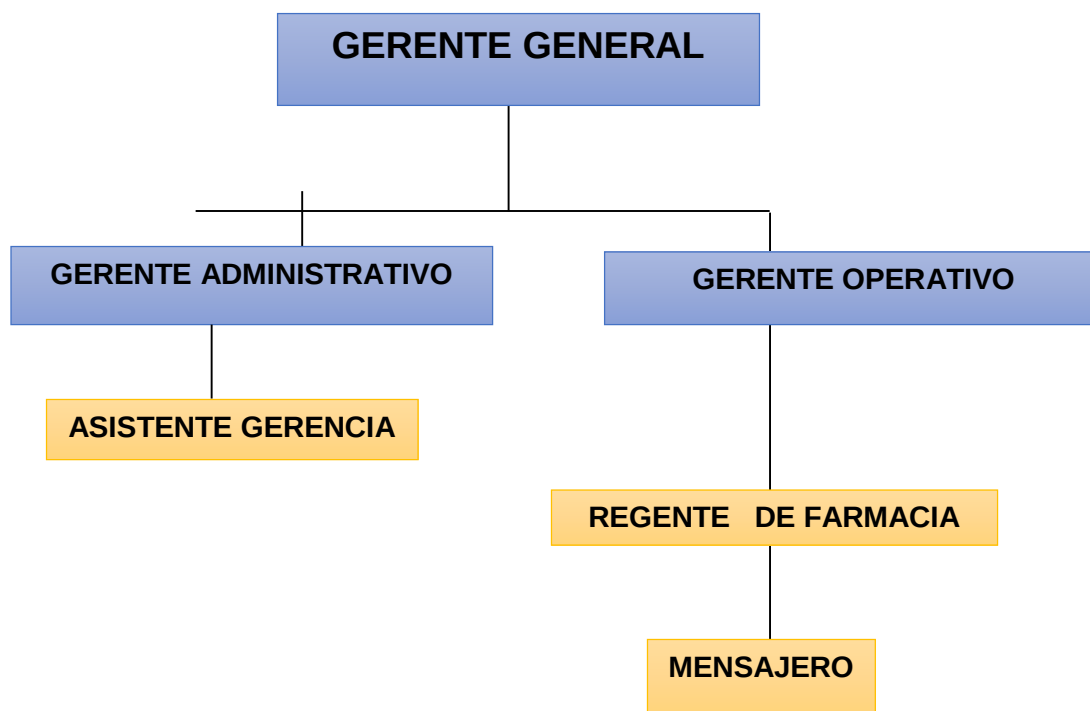
Para la apertura del establecimiento se solicitó un permiso a Secretaria de Salud que corresponde a la zona, en este caso en la Localidad de Usaqué, y por medio de carta se solicitó la visita de la secretaria la cual evalúa la infraestructura, personal e idóneo y el cumplimiento de normas establecidas por el decreto 2200 de 2005, que reglamenta el servicio farmacéutico.

2.2 TAMAÑO

Con base a su número de trabajadores, valor en ventas y monto de activos, SERMENTE se considera una microempresa, de conformidad con la Ley 590 del 10 de julio del 2000

(Ley 590, 2000, Art. 2) que definió el concepto de Microempresa como una organización con personal no superior a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



(Grafica 1) Fuente: *Recursos Humanos SERMENTE SAS*.

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

2.4.1 MISIÓN

SERMENTE SAS es una empresa de carácter privado cuya misión es la de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando una excelente relación, atención y servicio, la cual supere todas sus expectativas. Ofrecer medicamentos especializados en el sistema nervioso central de manera oportuna, ser considerados como el centro de referencia de

pacientes, psiquiatras y otros especialistas para la adquisición de medicamentos del sistema nervioso.

2.4.2 VISIÓN

Ser en el año 2022 una empresa sólida en la venta de medicamentos de psiquiatría, la cual supere los estándares de calidad y productividad para consolidar una organización líder en el mercado, ser reconocidos a nivel regional y nacional como el distribuidor número uno del país de todos los productos concernientes al manejo de patologías del sistema nervioso, por la calidad de sus servicios y productos.

3. ANÁLISIS DE ENTORNOS:

3.1 ANÁLISIS MACROENTORNO

3.1.1 POLÍTICOS Y LEGALES:

En Colombia el sistema de salud está compuesto por los siguientes actores; Estado-ciudadano, Estado-Gobierno, Aseguradores, Prestadores, Profesionales de la salud, Instituciones educativas y Agremiaciones de profesionales de la salud, y está reglamentado como un derecho fundamental, de acuerdo con la Constitución Política de Colombia (1991). En lo que respecta a salud mental, con la Ley 1616 del 2013, Ley de Salud Mental, que la posiciona como prioridad nacional de la República de Colombia, al constituir un “componente esencial del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de colombianos y colombianas”. SERMENTE está inscrita en el sector salud como proveedor de medicamentos de salud mental, brindando un servicio a los usuarios del sistema de salud a través de la vinculación con aseguradores, Entidades Promotoras de Salud (EPS) y compañías de seguros, y a su vez, como un espacio de conexión entre profesionales de psicología, psiquiatría y sus agremiaciones.

Asimismo, Colombia ha evolucionado en torno a las leyes que regulan el comercio de productos farmacéuticos, responsabilidad que recae en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima, creado por medio de la Ley 100 de 1993, y regulado por el decreto 1290 de 1994; y desde este Instituto se establecen los lineamientos que permiten la producción, comercialización y venta de medicamentos para la salud mental, los cuales están bastante restringidos y se reglamentan con el Decreto 658 de 2013, que establece los responsables para definir las modalidades y los servicios para la atención integral e integrada en salud mental, el Consejo Nacional de Salud Mental, la Política Nacional de Salud Mental, la capacitación y formación de los equipos básicos en salud, el plan de beneficios y el Observatorio Nacional de Salud Mental, entre otros.

3.1.2 ECONÓMICOS:

De acuerdo a las perspectivas del Banco Mundial (2019), el manejo macroeconómico y fiscal de Colombia ha sido prudente, lo que vislumbra una estabilidad económica importante en los próximos tres años, donde el comercio y el gasto en bienes de consumo tienen una participación creciente, aunque se sigue teniendo una alta dependencia económica de los recursos generados desde la extracción, minería y “*commodities*¹”, con los efectos que esto conlleva, como lo son una alta dependencia de las tendencias de consumo a nivel internacional y precios dados desde la oferta y la demanda externa.

Adicional a lo anterior, se observó un aumento en inversión extranjera, en la entrada de divisas internacionales y un incremento en el turismo durante el 2018 y 2019, (portafolio, 2019); que se sustenta en la mejora de la confianza por la implementación del proceso de paz y la disminución de la violencia, aunque algunas políticas del gobierno actual pueden

¹**Commodity:** producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercia sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta. Se refiere generalmente a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos, es decir, materias primas básicas (nociones de economía y empresa, 2013).

afectar este crecimiento. Asimismo, la variación de la tasa de cambio del dólar es un aliciente para las exportaciones y el turismo, pero no tanto para las importaciones de maquinaria y materias primas necesarias en la industria nacional, afectando la producción nacional. Otro factor a resaltar es la estabilidad en la inflación, que a pesar que ha tenido pequeños incrementos, no ha afectado el gasto en general.

Con este panorama, se espera una importante inversión social y el fortalecimiento del sector salud, donde se dé la importancia a las enfermedades crónicas y mentales, de acuerdo con la Ley 1616 del 2013, que la posiciona como prioridad nacional de la República de Colombia, al constituir un “componente esencial del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de colombianos y colombianas”.

3.1.3 SOCIALES:

La llegada masiva de extranjeros al país ha afectado las condiciones sociales, económicas y laborales de muchos colombianos en diferentes zonas del país, y se ha calculado el ingreso de más de 1.5 millones de migrantes venezolanos, de los cuales aproximadamente 620.000 son legales, con condiciones de acceso al sistema económico y social del país, pero más de 900.000 son ilegales (Banco Mundial, 2019), sin registro alguno, generando un ambiente de zozobra por el incremento de la inseguridad, el desempleo y la poca capacidad de atender las necesidades de alimento, habitación y salud, tanto de nacionales como de extranjeros.

Sumado a lo anterior, desde noviembre de 2019 se han presentado diferentes hechos de paros y protestas a nivel nacional, que buscan el mejoramiento de las condiciones sociales en educación y salud, la disminución de la corrupción, la protección al medio ambiente, la injusticia social y excesos tributarios para los estratos más bajos, y más trabajo para los jóvenes, entre otros.

Todo esto ha traído como resultado la saturación del sistema de salud, laboral y educativo,

incrementando los niveles de estrés y tensión de la ciudadanía y el aumento de las enfermedades mentales. A pesar de que la salud mental se constituye como una prioridad nacional, según la última Encuesta Nacional de Salud Mental (2015), la Organización Mundial de Salud proyecta para Colombia que el AVAD², definido como el tiempo de vida perdido en una población debido a mortalidad prematura y enfermedad o discapacidad, estará constituido en un 15% por enfermedades mentales y neurológicas en el 2020. La Ley 1616 del 2013 define la salud mental como un “Estado dinámico que se expresa en la vida (...) que permite a los sujetos individuales y colectivos desplegar sus recursos emocionales, cognitivos y mentales para transitar por la vida cotidiana”. Específicamente en el proceso de reglamentación de esta ley, el Consejo Nacional de Salud Mental se propuso “la concientización y transformación de imaginarios”, entendidos como paradigmas individuales y colectivos en cuanto a salud mental, haciendo que cada día se deba priorizar su atención.

3.1.4 TECNOLÓGICOS:

Colombia no es fuerte en el desarrollo y producción de tecnología, y es un cliente importante de otros países. El desarrollo de maquinaria, equipo, electrodomésticos y en general aparatos electrónicos no se realiza en el país o es insuficiente, lo que lo hace dependiente del mercado externo con un alto nivel de importaciones de productos de uso industrial y personal, principalmente provenientes de China, aunque también se compra en otros países como Estados Unidos, Inglaterra o Alemania, entre otros. Asimismo, no es fortaleza en el desarrollo de medicinas o vacunas, del que también es cliente de los grandes laboratorios farmacéuticos de países europeos como Suiza o Francia, o de productores de vacunas como la India, lo que trae como consecuencia que la dependencia se presente en

² Años de Vida Ajustados por Discapacidad: Año perdido de vida saludable, y la carga de enfermedad de una población como una medida de la brecha existente entre el estado de salud de la población y una situación ideal en la cual cada persona viva libre de enfermedad y discapacidad hasta la vejez.

diferentes niveles. En las Tecnologías de Información y Comunicación TIC no es diferente y la globalización hace que el uso de software y aplicaciones que favorecen el manejo de redes sociales sea una condición del día a día, con una gran avalancha de información –y desinformación-. Las TIC también favorecen inmediatez en el acceso a diferentes mercados, con relaciones más directas para la compra y venta de bienes o servicios que se encuentran a un click de distancia por la rapidez para los pagos, siendo estos vitales para la dinamización del comercio electrónico, y el auge de aplicaciones de dispositivos móviles (*app's*) agilizan estas actividades. Respecto a esto, Pino (2011) señala que: “Hoy en día la humanidad está inmersa en el mundo de la globalización, el cual exige un nivel superior de capacitación a las personas y una infraestructura que haga posible el funcionamiento de las tecnologías” (p. 210), y afirma que, “las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) impactan positivamente a las sociedades y que estas tecnologías van mucho más allá de brindar formas de agrupación y procesamiento de la información útil, porque existe algo indisolublemente ligado a la globalización; el mundo de los negocios” (p. 215).

4 CONTEXTO OBJETO DE ESTUDIO

4.1 PROVEEDORES:

Cómo Farmacia especializada en salud mental, el portafolio de proveedores está compuesto por todos los laboratorios que se enfocan en medicamentos para el sistema nervioso, siendo en su mayoría de origen extranjero, puesto que en el país no hay grandes investigaciones para estos productos. Un alto porcentaje de estos medicamentos son controlados, por lo que se requiere que SERMENTE se encuentre registrado como distribuidor. Actualmente la empresa es importante en este nicho de mercado por el gran volumen de productos de esta línea, y los proveedores son Janssen, GSK, Sanofi, Eli Lilly, AstraZeneca, Tecnoquimicas, Pfizer, Roche, Genfar, Novartis, Abbott, Lafrancol, Procaps, Glaxosmithkline, MSD Estar bien, Bristol-Myers Squibb, Tecnofarma S.A., Novamed y Grünenthal, entre otros.

4.2 CLIENTES:

En la estructura de mercado se diferencian los clientes y los consumidores o pacientes. Los clientes de estos productos son instituciones de salud o distribuidores de medicamentos. Las Instituciones están representados por clínicas o Prestadoras de Servicios de Salud – IPS- que abordan la salud mental por medio de especialidades como la psiquiatría, siendo el cliente más importante la Clínica Monserrat, clínica especializada en psiquiatría, que solicita un alto volumen de esta clase de productos para sus pacientes psiquiátricos. Otra Institución de salud que es un cliente representativo es la clínica psiquiátrica Instituto Grupo Cisne, con una cantidad importante de pedidos. En Bogotá también se identifican como clientes la Clínica la Inmaculada y la Clínica Retornar, aunque con una muy pequeña participación en las ventas de SERMENTE. Otro tipo de clientes son los distribuidores de medicamentos, que están representados por las droguerías o farmacias que distribuyen

estos productos a los consumidores o pacientes formulados por otras IPS o por psiquiatras relacionados con las Entidades Promotoras de Salud –EPS- cumpliendo con todos los procesos de calidad y buenas prácticas de distribución, puesto que se compra directamente al laboratorio sin tener intermediarios o distribuidores terceros. En esta categoría se encuentran distribuidores como la Droguería Bandar o la Farmacia Homeopática.

4.4 COMPETIDORES:

La competencia en este nicho de mercado es poca, ya que para las cadenas de droguerías del país la rotación de esta clase de productos es muy baja y la consideran poco rentable. Hay dos distribuidores más en el mercado, pero SERMENTE es reconocida en el país como punto de referencia para los psiquiatras ya que se consigue todo lo que el médico formula.

5 DIAGNÓSTICO

5.1 MATRIZ INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se realizó mediante entrevistas personales al Gerente General de SERMENTE entre los meses de septiembre y noviembre de 2019, con la aplicación de una Matriz Integral de Diagnóstico, adaptada por el Docente Gabriel Francisco Rodríguez López; que se compone de seis dimensiones: Dimensión Comercial y Mercadeo, Dimensión Operativa, Dimensión Administrativa, Dimensión Humana, Dimensión Financiera y Dimensión Tecnológica. Cada dimensión está compuesta de 10 factores, que se valoran asignando un peso a cada uno, de acuerdo a la importancia de estos en la empresa. Luego se califica de 1 a 5, siendo uno (1) deficiente y cinco (5) excelente. Posteriormente se pondera multiplicando el peso por la calificación, y la sumatoria presenta la ponderación final.

Las ponderaciones por debajo de 2.99 se consideran Dimensiones Críticas, entre 3.00 y 3.99 son Dimensiones en Alerta, entre 4.00 y 4.49 es Dimensión Satisfactoria y de 4.50 a 5.00 es Dimensión Sobresaliente. Con los resultados obtenidos se analizan los factores con más baja calificación de las Dimensiones Críticas o en Alerta, según sea lo observado.

La última columna de la Matriz presenta el *Valor Perdido*, que representa el factor que le resta la mayor cantidad de puntaje a la Dimensión, y que es el factor más crítico. Se selecciona por tener los puntajes más altos.

5.2 RESULTADOS DE LA MATRIZ E INTERPRETACIÓN

A continuación, se presentan las seis dimensiones evaluadas.

5.2.1 DIMENSIÓN COMERCIAL Y MERCADEO

Esta Dimensión alcanza un valor total de 2.93, que está por debajo de valor mínimo esperado que es de tres (3.00), y la deja como una Dimensión Crítica, es decir, requiere

intervención inmediata.

Factores de Evaluación	Peso	Calificación	Ponderado	Valor Perdido
Existe segmentación de mercados.	0,06	4	0,24	0,06
La empresa tiene un equipo de ventas altamente capacitado.	0,12	2	0,24	0,36
La empresa tiene una remuneración adecuada respecto al producto.	0,09	2,5	0,225	0,225
Los canales de ventas son pertinentes respecto al producto.	0,16	3	0,48	0,32
El canal de distribución es óptimo según los clientes.	0,15	2,5	0,375	0,375
La organización está bien posicionada respecto a la competencia.	0,06	4	0,24	0,06
La dirección de mercadeo tiene estrategias acordes al mercado.	0,1	3	0,3	0,2
El precio del producto es competitivo de acuerdo con el mercado	0,04	4,5	0,18	0,02
La empresa cuenta con una base de datos de clientes.	0,1	3,5	0,35	0,15
La empresa tiene una adecuada estrategia de clientes.	0,12	2,5	0,3	0,3
Totales	1		2,93	2,07

De acuerdo con las condiciones de calificación, esta Dimensión tiene 6 factores que le

restan valor a la calificación final, y que son iguales o superiores a 0.2. Estos son: i) El canal de distribución es óptimo según los clientes, con 0,375; demostrando que no se está llegando por el medio adecuado a los diferentes clientes, limitando su mercado. ii) Los canales de ventas son pertinentes respecto al producto, con 0,32; que es consecuente con la poca efectividad del canal de distribución. iii) La empresa tiene un equipo de ventas altamente capacitado, con 0,36; que por su poca calificación demuestra que hace falta gestionar más el talento humano y que puede afectar la motivación. iv) La empresa tiene una remuneración adecuada respecto al producto, con 0,225; con una baja ponderación, lo que afecta también la motivación del equipo de ventas. v) La empresa tiene una adecuada estrategia de clientes, con 0,3; que presenta la poca valoración que se otorga a los clientes actuales, por considerar que no se pueden ir de la empresa. vi) La dirección de mercadeo tiene estrategias acordes al mercado con 0,2; representando que la estrategia no está de acuerdo con el mercado al que se dirige la compañía.

Los anteriores puntajes permiten concluir que la empresa debe fortalecer sus estrategias de mercadeo y su área comercial, ya que la estrategia de mercados no es adecuada para la tipología de clientes; y debe fortalecer los canales de venta y distribución.

5.2.2 DIMENSIÓN OPERATIVA

<i>Factores de Evaluación</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderado</i>	<i>Valor Perdido</i>
El aprovisionamiento se basa en criterios de un plan de ventas.	0,16	4,5	0,72	0,08
Cuenta con planes de actualización tecnológica según el sector.	0,07	3,5	0,245	0,105

Se tiene y aplica una política de inventarios.	0,15	4	0,6	0,15
La empresa cuenta con una política de calidad definida.	0,08	3,5	0,28	0,12
La infraestructura, instalaciones y equipos adecuados para funcionar.	0,08	3,5	0,28	0,12
Hay criterios definidos de producción.	0,07	4,5	0,315	0,035
La innovación es incorporada en los diferentes procesos.	0,07	4	0,28	0,07
Se realiza mantenimiento periódico a maquinaria y equipo.	0,08	3,5	0,28	0,12
Los procesos son flexibles para realizar cambios cuando se necesiten.	0,08	3,5	0,28	0,12
Se cuenta con proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	0,16	4,5	0,72	0,08
Totales	1		4	1

La Dimensión Operativa obtiene un puntaje total de 4.00, con un atributo de Satisfactorio. No se evidencian factores críticos que afecten su ponderación, siendo los puntajes más relevantes los relacionados con la Política de Inventarios, que aunque obtiene un valor de 4/5, le resta valor por ser un factor de bastante relevancia a una empresa de comercialización de productos farmacéuticos. Esto por ser productos controlados, de uso médico, con canales de aprovisionamiento provenientes en su mayoría de laboratorios ubicados fuera del país, que exigen la importación de los productos. Otros factores a tener en cuenta son el mantenimiento a maquinaria y equipo, así como la flexibilidad en los procesos operativos.

5.2.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

<i>Factores de Evaluación</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderado</i>	<i>Valor Perdido</i>
Se tiene un Organigrama definido.	0,08	4	0,32	0,08
Existen herramientas para el control y corrección de la Gestión.	0,12	4,5	0,54	0,06
La empresa tiene un Plan Estratégico a mediano y largo plazo.	0,15	4,5	0,675	0,075
La planeación de la empresa se socializa a todo el equipo de trabajo.	0,08	4,5	0,36	0,04
Hay certificaciones en Normas ISO en sus diferentes aspectos.	0,08	3	0,24	0,16
Hay actualización sobre normatividad laboral, comercial y tributaria.	0,08	4,5	0,36	0,04
La toma de decisiones se realiza de manera colegiada y objetiva.	0,12	4,5	0,54	0,6
La empresa posee un reglamento interno de trabajo formalizado.	0,1	5	0,5	0
Se capacita a los colaboradores en calidad, servicio y mejoramiento.	0,12	4	0,48	0,12
Existen políticas de gestión ambiental.	0,07	4	0,28	0,07
Totales	1		4,295	0,705

La Dimensión Administrativa se encuentra en un estadio Satisfactorio, con una valoración de 4.1, donde uno de los factores que afecta la calificación general es “se capacita a los

colaboradores en calidad, servicio y mejoramiento”, que es consecuente con la baja capacitación del personal de ventas de la Dimensión de Mercadeo. Otro de los factores relevantes es *“hay certificaciones en Normas ISO en sus diferentes aspectos”*, pero de acuerdo con las respuestas del gerente General, se espera iniciar el proceso con las certificadoras a inicios del 2022.

5.2.4 DIMENSIÓN HUMANA

Factores de Evaluación	Peso	Calificación	Ponderado	Valor Perdido
Hay planeación del talento humano y de requerimientos del mismo.	0,1	4	0,4	0,1
Hay políticas claras de reclutamiento y contratación.	0,1	4	0,4	0,1
Existen manuales de cargos, procesos y procedimientos.	0,1	4,5	0,45	0,05
Se realizan evaluaciones de desempeño de manera periódica.	0,1	4	0,4	0,1
Existen políticas de bienestar y promoción de cargos.	0,1	4	0,4	0,1
Existe un programa de Salud Ocupacional y Seguridad en el trabajo.	0,1	4	0,4	0,1
Se tiene un modelo de Gestión por Competencias para el desarrollo.	0,1	3	0,3	0,2
Hay Canales de Comunicación entre diferentes áreas y jerarquías.	0,1	4,5	0,45	0,05

Se tiene conformado un Comité de Convivencia.	0,1	4	0,4	0,1
La contratación de personal se hace de manera formal.	0,1	4	0,4	0,1
Totales	1		4	1

En la Dimensión Humana se evidencia un equilibrio entre los diferentes factores que la componen, con un promedio de calificación de 4.0 sobre 5.0, ubicando la Dimensión en el escenario satisfactorio, donde se destacan los canales de comunicación y el clima organizacional. Sin embargo, el factor que marca la diferencia es “*se tiene un modelo de Gestión por Competencias para el desarrollo*”, con una calificación de 3.0 sobre 5.0, lo que genera una pérdida de valor de 0.2, afectando la calificación final. Según el Gerente General, se están haciendo los acercamientos para realizar el modelo de Gestión por Competencias con la empresa que realice la implementación del proceso de certificación en Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001, y que se llevaría a cabo en el año 2022.

5.2.5 DIMENSIÓN FINANCIERA

La Dimensión Financiera presenta un puntaje total de 3,9 en un estado de Alerta, con algunas oportunidades de mejora, principalmente en los factores relacionados con la liquidez y rentabilidad. Los factores de mayor cuidado son “*se tiene un adecuado flujo de liquidez*”, “*las utilidades de la empresa son justas para los inversionistas*” y “*la rentabilidad de la inversión es satisfactoria para los socios*”, los cuales son calificados con 3,0, generando una pérdida de valor de 0,16; 0,16 y 0,14; respectivamente, que son explicados por las debilidades que presenta la Dimensión Comercial y de Mercadeo en la gestión de clientes, el canal de comercialización y la penetración en el mercado. Asimismo, el factor “*hay control presupuestal periódico con planes de contingencia*”, que cuenta con una

calificación de 4,2 presenta una pérdida de valor de 0,12 por la alta valoración dada por el Gerente y que es vital en el negocio farmacéutico.

<i>Factores de Evaluación</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderado</i>	<i>Valor Perdido</i>
Se realizan presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	0,16	4,5	0,72	0,8
La información financiera se usa en la toma de decisiones.	0,07	3,5	0,245	0,105
Hay control presupuestal periódico con planes de contingencia.	0,15	4,2	0,63	0,12
Se tiene un adecuado flujo de liquidez.	0,08	3	0,24	0,16
Las utilidades de la empresa son justas para los inversionistas	0,08	3	0,24	0,16
La rentabilidad de la inversión es satisfactoria para los socios.	0,07	3	0,21	0,14
Se tienen indicadores financieros actualizados y confiables.	0,07	4	0,28	0,07
Se tiene una política de cartera y se encuentra al día.	0,08	4	0,32	0,08
Se tiene claro el manejo de deuda y se está al día con los acreedores.	0,08	4	0,32	0,08
Existe política para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	0,16	4,5	0,72	0,08
Totales	1		3,9	1,1

5.2.6 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

La Dimensión Tecnológica presenta un resultado de 4,03, lo que la sitúa en un estado Satisfactorio, con calificaciones promedio de 4,1. Sin embargo presenta el factor “*la empresa tiene su página en Internet*” con una calificación de 2,0; que representa una pérdida de valor de 0,36; y el factor “*la empresa utiliza adecuadamente Internet, Intranet y extranet*” con calificación de 3,0 y una pérdida de valor de 0,16; evidencian oportunidades de mejora en la gestión de redes de comunicación, tanto al interior como al exterior de la organización, generando poca competitividad en los canales de mercadeo y ventas.

Factores de Evaluación	Peso	Calificación	Ponderado	Valor Perdido
Se dispone de un Sistema de Información para la toma de decisiones.	0,12	4	0,48	0,12
La empresa tiene su página en Internet.	0,12	2	0,24	0,36
La empresa utiliza adecuadamente Internet, Intranet y extranet.	0,08	3	0,24	0,16
Las TIC están protegidas contra virus y violaciones externas.	0,12	4	0,48	0,12
Se hacen copias de seguridad de la información digital de la empresa.	0,12	5	0,6	0
Se tiene acceso a dispositivos móviles para el área comercial.	0,1	5	0,5	0

El Sistema de Información se actualiza periódicamente.	0,08	4	0,32	0,08
La información de los clientes está protegida y sistematizada.	0,08	4,5	0,36	0,04
La información de los proveedores está protegida y sistematizada.	0,08	4,5	0,36	0,04
La información contable está soportado en un software confiable.	0,1	4,5	0,45	0,05
Totales	1		4,03	0,97

5.2.7 RESULTADOS FINALES

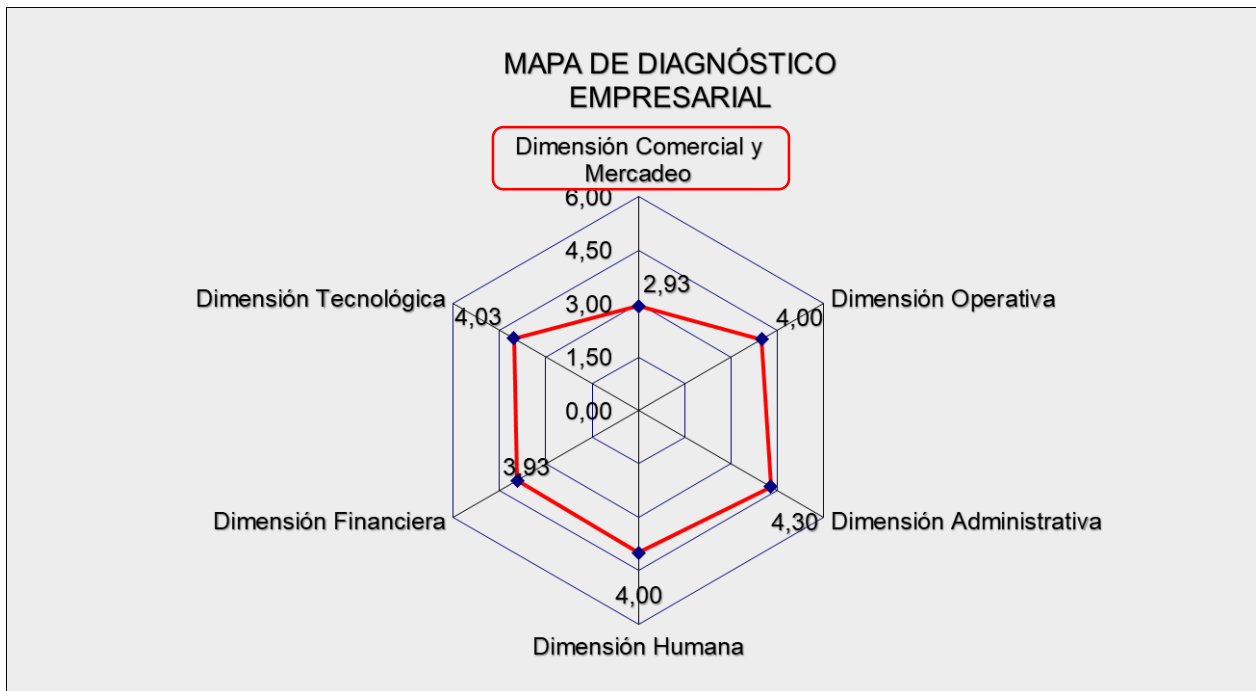
La Evaluación se realizó a las seis dimensiones establecidas en la herramienta de diagnóstico, la cual arrojó un resultado final de 3,86 y una pérdida de valor de 1.14, situándola en un Estado de Alerta. Presenta cuatro Dimensiones con puntajes de cuatro o superiores, que son Satisfactorios, aunque se deben revisar para mejorar en algunos aspectos. Una Dimensión entre tres y cuatro, que es Estado de Alerta y supone vigilancia y supervisión permanente; y un Estado Crítico, el cual demanda acciones inmediatas.

<i>Dimensiones</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Estado</i>
Dimensión Comercial y Mercadeo	2,93	Crítico
Dimensión Operativa	4,00	Satisfactorio
Dimensión Administrativa	4,30	Satisfactorio
Dimensión Humana	4,00	Satisfactorio
Dimensión Financiera	3,93	Alerta
Dimensión Tecnológica	4,03	Satisfactorio
<i>Puntaje Total</i>	<i>3,86</i>	Alerta

Las Dimensiones con sus puntajes son:

- Dimensión Administrativa, con 4,30 que expresa el adecuado manejo de la organización, con un Plan Estratégico acorde a los planteamientos administrativos de la gerencia, un buen manejo normativo y reglamentos de trabajo según la ley.
- Dimensión Tecnológica con 4,03, que evidencia una gestión óptima en el manejo de seguridad en las informaciones internas, así como de los proveedores y clientes, pero presenta una falencia importante en la ausencia de página web y de uso de redes de comunicación.

- c. Dimensión Operativa, que con 4,0 presenta un adecuado manejo de proveedores, aprovisionamiento y producción en sus diferentes procesos. Asimismo, se observan oportunidades de mejora en la infraestructura y en los planes de control de calidad, que se espera se solucionen con la próxima implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- d. Dimensión Humana, que obtuvo un puntaje de 4,0 y evidencia un muy buen manejo de los canales de comunicación internos, un buen uso de los manuales de procesos y procedimientos y una buena planeación, reclutamiento, contratación y promoción del talento humano. Puede mejorar en la Gestión de Competencias.
- e. Dimensión Financiera que alcanza un puntaje de 3,93 en un Estadio de Alerta, que supone especial cuidado en sus puntos débiles, representados en la rentabilidad del negocio, en el retorno de utilidades y en la liquidez permanente. Como fortalezas presenta una gestión importante en sus estados financieros, presupuestos y manejo de indicadores.
- f. Dimensión Comercial y Mercadeo es la más baja con 2,93 representando un Estadio Crítico que requiere atención inmediata en los factores de manejo de clientes, de capacitación y gestión comercial, de estrategias de mercadeo adecuadas, mejora en la remuneración de los comerciales e implementación de correctivos en los canales de venta.



Con la interpretación de las gráficas y los resultados obtenidos, se puede afirmar que la Dimensión Comercial y Mercadeo es la que se debe tomar como prioridad para la formulación de una propuesta de mejora, de acuerdo al problema que se presenta en el siguiente numeral.

6. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa funciona como un ser viviente donde si uno de sus componentes falla, todos pueden fallar. ¿Cuál es la razón de esto? La interacción. Se puede asemejar con un animal. Si muere por una falla cardiaca, aunque no funcionen, todos sus órganos siguen igual, con la misma forma, mismos componentes químicos, misma estructura, y así permanece mientras se inicia el proceso de descomposición, que se presenta por la falta de interacción entre sus elementos. Y sólo falló un órgano. Esto evidencia que son las relaciones entre sus partes las que permiten que el animal respire, se alimente, duerma y se mueva, entre otras funciones vitales. Lo mismo ocurre con las empresas, donde sus áreas interactúan de

manera dinámica y coordinada, permitiendo que se logren los objetivos organizacionales. Para SERMENTE SAS, la Dimensión Comercial y Mercadeo con un puntaje de 2,93, y un Estado Crítico genera consecuencias perjudiciales en otras áreas, afectando de manera negativa la calificación integral, como en el área Financiera, que con un puntaje de 3,93 y Estado Alerta; sufre las consecuencias de la poca efectividad en la Dimensión Comercial. Los criterios de la evaluación indican que los Estadios de Alerta son para su observación y análisis puesto que pueden desmejorar y crear crisis en la organización, mientras que los Estadios Críticos requieren atención inmediata.

Este es el caso de la Dimensión Comercial y Mercadeo, que presenta seis factores con bajas calificaciones, que la llevan a esta situación.

Los factores críticos son:

- i. La empresa tiene un equipo de ventas altamente capacitado.
- ii. La empresa tiene una remuneración adecuada respecto al producto.
- iii. Los canales de ventas son pertinentes respecto al producto.
- iv. El canal de distribución es óptimo según los clientes.
- v. La dirección de mercadeo tiene estrategias acordes al mercado.
- vi. La empresa tiene una adecuada estrategia de clientes.

Los resultados obtenidos muestran que no se tienen estrategias de mercado acordes con el cliente objetivo. Evidencia dificultades en el equipo de ventas, que adolece de capacitación y remuneración adecuada, lo cual puede generar desmotivación a la hora de ejecutar las acciones comerciales. Adicional a esto, los canales de venta no son totalmente pertinentes para el mercado objetivo, y no cuentan con una adecuada estrategia de clientes. Estos factores tienen relación con factores de otras dimensiones, y es así como la ausencia de página web propia afecta la estrategia de mercadeo, y las fallas en el mercado influyen de manera directa en la insatisfacción financiera de los accionistas, tanto en la rentabilidad

de la inversión, como en el retorno de las utilidades.

La empresa se constituyó en 2004 y en sus inicios la competencia en comercialización y venta de medicamentos para trastornos mentales era muy baja, y se tenía un mercado fijo. Asimismo, no había muchas instituciones o clínicas para el tratamiento de estas patologías, y la empresa no ha realizado actualización de la evolución del mercado.

Por lo anterior, se establece que el problema se encuentra en el Área Comercial y Mercadeo, y por ser un Estado Crítico requiere acciones inmediatas, y permite formular la pregunta del problema, ¿la formulación de un Plan de Mejora a los procesos del área comercial y de mercadeo de la empresa SERMENTE SAS, permitirá la optimización de la gestión comercial para aprovechar las oportunidades del mercado actual?

7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Con base en los resultados obtenidos en la matriz de diagnóstico, se evidencia que los factores que afectan la empresa están de la Dimensión Comercial y Mercadeo, y son:

- i. La empresa tiene un equipo de ventas altamente capacitado.
- ii. La empresa tiene una remuneración adecuada respecto al producto.
- iii. Los canales de ventas son pertinentes respecto al producto.
- iv. El canal de distribución es óptimo según los clientes.
- v. La dirección de mercadeo tiene estrategias acordes al mercado.
- vi. La empresa tiene una adecuada estrategia de clientes.

Con un análisis inductivo basado en la técnica de POR QUÉ, se establecen las causas de la problemática para la formulación de la propuesta de mejora:

- ¿Por qué falta capacitación en el equipo de ventas? Por ausencia de un plan de mercadeo concreto que identifique las necesidades en las relaciones empresa – cliente.
- ¿Por qué la remuneración del equipo de ventas no es adecuada respecto a la actividad económica? No se evidencia un análisis de remuneración del sector, y se presentan inconformidades del equipo de ventas.
- ¿Por qué no hay pertinencia de los canales de ventas? Por ausencia de un plan de mercadeo concreto que presente las alternativas de comercialización de productos para patologías mentales.
- ¿Por qué no ha pertinencia de los canales de distribución? No se han realizado actualizaciones de mercadeo por internet y actualmente se hacen de manera intuitiva. Asimismo, algunos de los clientes directos de estos medicamentos buscan

a los laboratorios internacionales que elaboran estos productos, y si bien es cierto que no siempre los laboratorios se interesan en distribución minorista por la legislación y controles vigentes, en ocasiones si se concretan negociaciones.

- ¿Por qué no hay estrategias de mercadeo? No hay análisis de mercado recientes que permitan conocer a profundidad las características del segmento y su evolución de acuerdo con las nuevas tecnologías y la globalización, así como los canales de comercialización y distribución.
- ¿Por qué la empresa no tiene una adecuada estrategia de clientes? La carencia de análisis actualizados del mercado no ha permitido tener una segmentación concreta de los clientes, que han variado en los últimos años. No son sólo clínicas o instituciones de gran tamaño, sino también IPS que prestan servicios de consulta psicológica y psiquiátrica y requieren la formulación de medicamentos para las distintas patologías.

De acuerdo con las respuestas de los POR QUÉ, se identifica que la propuesta de solución está dirigida a la formulación de un plan de mejora del Área Comercial y Mercadeo, que se divide en dos fases:

- Plan de Mercadeo
- Redefinición del Rol Comercial del Talento Humano

Esta propuesta no implica cambios en la estructura organizacional. Se cambiará el perfil y el rol del talento humano del área comercial. Para su desarrollo se contratará una firma especializada en Mercadeo y Gestión del Talento Humano en Mercados.

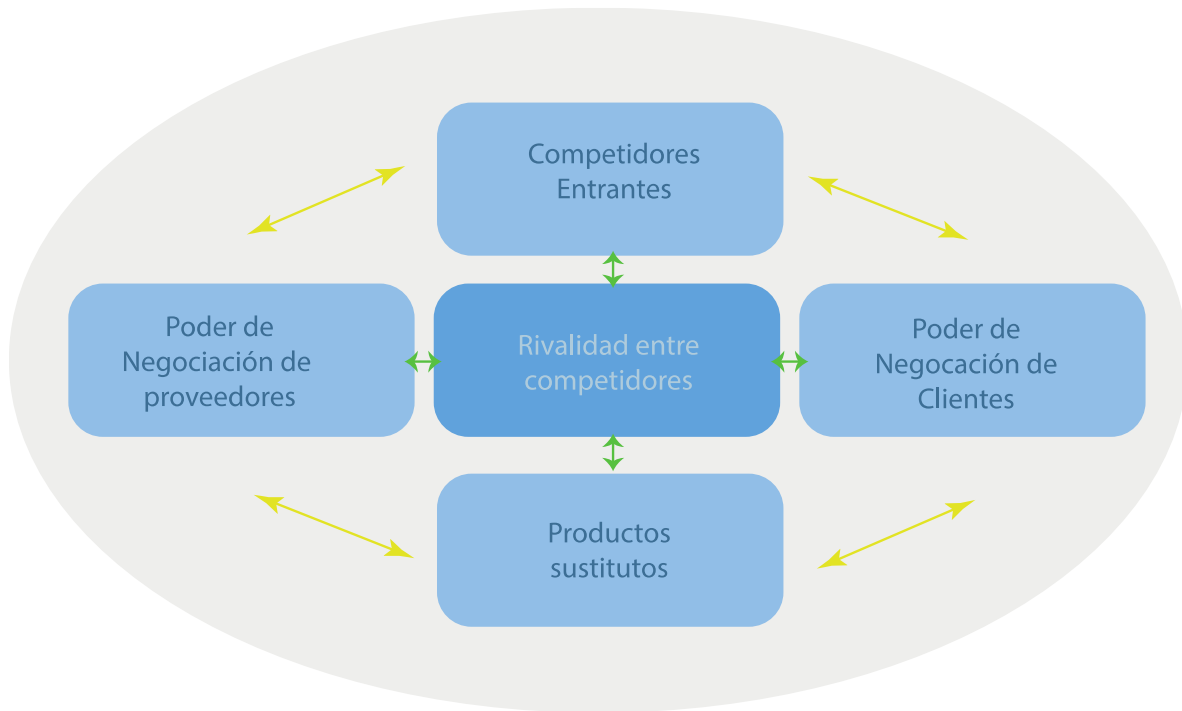
Parámetros para realizar el Plan de Mercadeo

Se define el Plan de Mercadeo como un “documento escrito que resume lo que el especialista en mercadotecnia ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa

pretende alcanzar sus objetivos de mercadeo y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de mercadotecnia” (Kotler, 2006); por lo que se debe aprender sobre el mercado y su funcionamiento; se establece quién es el cliente objetivo; cuales son los objetivos a lograr y formula estrategias de ejecución.

De acuerdo con lo anterior, la primera fase se divide en cuatro etapas:

- i. **Análisis Situacional:** Corresponde al conocimiento de cómo se encuentra la empresa con respecto al mercado, la industria y a la competencia. Para esto, se debe realizar un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter que incluye:
 - *Poder de Negociación de los Proveedores:* Se evalúa si el mercado es monopolio, oligopolio, competencia monopolística o competencia perfecta. De acuerdo a estos parámetros se evalúan las posibilidades de establecer convenios o contratos de aprovisionamiento y suministro de acuerdo con la competencia, precios, impuestos, y en general las condiciones del mercado.
 - *Rivalidad entre los Competidores:* Se analizan los competidores actuales, la posición y participación en el mercado, nivel de ventas y nicho de mercado de cada uno de los rivales en el mercado actual.
 - *Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes:* Se analizan las oportunidades del mercado para nuevos participantes, con las barreras de entrada, restricciones al comercio, cumplimiento de leyes y normatividad y tamaño del sector y la industria.



Tomado Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter

- *Amenaza de Productos Sustitutos:* Se revisa que productos o servicios pueden suplir la demanda del producto de estudio, su pertinencia, viabilidad en el mercado y experiencias previas.
- *Poder de Negociación de los Clientes:* Se evalúa si el mercado es monopsonio, oligopsonio, competencia monopolística o competencia perfecta. De acuerdo a estos parámetros se evalúan las posibilidades de establecer convenios o contratos de distribución y ventas, así como de exclusividad de acuerdo con la competencia, precios, impuestos, y en general las condiciones del mercado.

Este Análisis Situacional lo hará la firma externa de mercadeo, contratada para su realización.

- ii. **Definición del Mercado Objetivo:** Con base en los resultados obtenidos en el análisis situacional, se establece si el mercado objetivo actual se conserva, se

reduce o se amplía. Para esto, las variables demográficas, sociales y psicográficas permiten establecer. Se deben analizar los hábitos de consumo, frecuencia de compra, relación clientes – intermediarios – consumidores, crecimiento de la demanda y en general todos los factores que determinen las características y perspectivas del mercado objetivo y potencial.

La actividad se realizará en conjunto entre la gerencia y la firma contratada.

- iii. **Establecimiento de Objetivos:** Con la definición del mercado objetivo se plantean las metas a lograr en los plazos esperados, y los objetivos deben seguir la estructura SMART: a) *Specific – específicos*; que establecen de forma concreta los objetivos del plan; b) *Measurable – medibles*; es decir, que se puede medir y dimensionar su cumplimiento para controlar su ejecución; c) *Attainable – alcanzables*; lo que significa que se pueden lograr con las estrategias y recursos disponibles; d) *Realistic – realistas*, o sea que son ajustados a la realidad de la empresa y el entorno; y e) *Timely – temporales*, o sea que tiene un cronograma y fechas de cumplimiento. Por lo anterior es fundamental el establecimiento de indicadores, cronogramas y presupuestos para tener el control de la ejecución.

La actividad se realizará en conjunto entre la gerencia y la firma contratada.

- iv. **Formulación de Estrategias:** En esta etapa se establecen las estrategias, que se traducen en el *cómo* se van a lograr los objetivos. Para esto, se desarrolla la estructura desglosada de trabajo que define la secuencia y jerarquía de acciones y actividades a realizar, de acuerdo con las metas propuestas, entre las que se incluyen la capacitación al talento humano comercial y el ajuste de los canales de distribución y ventas de acuerdo a la realidad del mercado.

La actividad se realizará en conjunto entre la gerencia y la firma contratada.

Redefinición del Rol Comercial del Talento Humano

La segunda fase busca mejorar los procesos y la gestión del Área Comercial y Mercadeo mediante la redefinición del Rol Comercial del Talento Humano y la contratación del personal adecuado para atender los requerimientos del Plan de Mercadeo. Para esto, se propone la renovación del perfil del Visitador Médico, quien tendría a su cargo funciones como la recordación de marca e imagen; el acercamiento y la gestión de clientes de acuerdo con la segmentación, logrando que el médico remita el mayor número de pacientes a los puntos de venta de SERMENTE SAS para optimizar el crecimiento de la empresa.

Los pasos a seguir son:

- i. **Definición del Perfil del Visitador Médico:** Se realizará la revisión del perfil actual del personal de ventas y se definirá el nuevo rol del Visitador Médico, desarrollando el Manual de Procesos y Procedimientos Pertinente.
- ii. **Análisis de Empleados Actuales – Contratación:** De acuerdo con el nuevo perfil, se analizarán las hojas de vida del talento humano comercial vinculado a la empresa, y según los resultados se establecerán las nuevas condiciones de trabajo, así como la remuneración.
- iii. **Capacitación y Entrenamiento:**

Mediante la implementación de un plan de ventas personales se espera que los médicos reciban beneficios como:

- Explicación o demostración detallada del producto, resaltando de primera mano características que requieren explicaciones detalladas, demostraciones o asesoramiento especializado.
- Gestionar los clientes mediante la creación de relaciones duraderas incentivando la escucha, evaluación y seguimiento a sus necesidades, coadyuvando a la organización en los esfuerzos de fidelización y retención de clientes.
- Los costos (comisiones, incentivos, premios, viáticos, transporte y sueldos, entre otros) son más fáciles de ajustar y medir con relación a los resultados que se

obtienen, así como los costos de inversiones en publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas en eventos.

Con el perfil ajustado de Visitadores Médicos capacitados para apoyar la función de ventas directas frente al médico se generará mayor recordación de marca, incrementado ventas y propendiendo por la inclusión de nuevos pacientes.

Los aportes a la empresa con esta contratación son:

- La visita médica se manejaría como un valor agregado frente al psiquiatra, quien es el especialista que más formula esta clase de medicamentos.
- Destacar las ventajas y beneficios para él y su paciente, como el servicio a domicilio, planes beneficio de los medicamentos, precios competitivos frente al mercado.
- Crear recordación de marca frente al médico y al paciente.
- Lograr que el médico remita el mayor número de pacientes a los puntos de distribución y venta, el objetivo de incrementar los ingresos.
- Brindar soporte al médico con información real dentro del portafolio de productos.
- Crear reconocimiento de la empresa frente a la competencia brindando un soporte al médico y al paciente.
- Aplicación de estrategias competitivas, para marcar la diferencia frente a los demás distribuidores ya que no cuentan con este servicio para el médico, de brindar una información personalizada de los beneficios y ventajas de la empresa, frente a los pacientes con este tipo de patologías.

Algunas de las características que debe aportar el Visitador Médico a la organización son:

- Debe poseer conocimientos técnicos - científicos de los productos que promociona:
Una de las principales obligaciones que tendrá el visitador médico es la de conocer

a profundidad cada producto que promociona, teniendo en cuenta el conocimiento comercial que incluye las características, ventajas y beneficios del producto (necesarios para estructurar los argumentos promocionales) y el conocimiento técnico de esos productos, el cual, cuenta con el suficiente respaldo científico.

- El visitador médico utiliza técnicas de venta adaptadas al rubro farmacéutico: Se refiere a todo aquello que el visitador médico utiliza para identificar a su Grupo Objetivo de médicos.
- Preparar con anticipación cada entrevista para que sean personalizadas y productivas. Brindar servicios para conseguir o mantener la lealtad de los médicos, sin olvidar la enorme responsabilidad de proporcionar argumentos promocionales basados en información técnica - científica para la respectiva valoración del médico.
- El visitador médico tiene cualidades necesarias para brindar servicios acordes con las exigencias del segmento que atiende: no solo realiza presentaciones de los productos que promociona, sino que también, brinda servicios al segmento que atiende; por ello, posee o desarrolla una cierta actitud y un conjunto de habilidades que le permiten brindar servicios que en algunos casos incluyen solamente al médico, y en otros, también a los pacientes, al personal de apoyo, administrativo, de farmacia, etcétera.

8. MARCO REFERENCIAL

Artículo 1. Ley 1616 de 2013. El objeto de la presente ley garantiza el ejercicio pleno del Derecho a la Salud Mental a la población colombiana, priorizando a los niños, las niñas y adolescentes, mediante la promoción de la salud y la prevención del trastorno mental, la

Atención Integral e Integrada en Salud Mental en el ámbito del Sistema General de Seguridad Social en Salud, de conformidad con lo preceptuado en el artículo 49 de la Constitución y con fundamento en el enfoque promocional de Calidad de vida y la estrategia y principios de la Atención Primaria en Salud.

Como ha sido priorizado por el gobierno el derecho esencial del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos, SERMENTE ofrece el servicio de proveedor de medicamentos de salud mental, estos los suministra a usuarios del sistema de salud, con vínculos de aseguradores, entidades Promotoras de Salud (EPS), acompañado de profesionales de psicología y psiquiatría.

La Psiquiatría es el área de las Neurociencias dedicada al estudio de los trastornos mentales. Dentro de sus objetivos se encuentran brindarles a las pacientes estrategias de prevención, evaluación, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, buscando la autonomía y adaptación del individuo en sus diferentes áreas de funcionamiento. Los trastornos mentales son condiciones complejas, generadoras de sufrimiento, debilitantes, que alteran las percepciones, sentimientos y comportamiento de aquellos que la sufren. En el pasado, el cuerpo y la mente se definían como dos entidades diferentes.

SERMENTE, como objeto social tiene todo lo relacionado con la ciencia de la salud mental, es por esto que maneja la distribución de productos farmacéuticos, producción, comercialización, importación de materias primas o compuestos para la formulación médica.

Sus servicios se orientan en los grupos de consulta individual o grupal de pareja y de familia, terapia ocupacional, hospitalización parcial y total de pacientes con enfermedad mental, la compañía hace cumplir las normas legales pertinentes por el Fondo Nacional de

Estupefacientes y la Secretaría de Salud de Bogotá. Para proteger la salud individual y colectiva de los ciudadanos, realiza vigilancia y control de carácter técnico y científico mediante la aplicación de normas sanitarias relacionadas con los productos.

Se solicitó un permiso a la Secretaria de Salud en la zona, Localidad de Usaqué, por medio de una carta se solicitó la visita de la secretaria la cual evalúa la infraestructura, personal idóneo y el cumplimiento de normas establecidas por el decreto 2200 de 2005, que reglamenta el servicio farmacéutico.

La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias.

Concepto de organización

La administración es aplicable a todo tipo de organizaciones. Pero la organización puede ser entendida como el desarrollo de una estructura intencional y formalizada de funciones o puestos; o como una entidad económico-social (empresa) integrada por individuos y recursos (monetarios, tecnológicos, materiales) que genera beneficios para la sociedad, y en la cual se basa el desarrollo de una nación.

Entonces, una organización es una colectividad de personas, trabajadores y empleados, ligados por determinadas relaciones socioeconómicas condiciones por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.

Las áreas funcionales son las actividades en las cuales se subdivide el trabajo propio de una empresa con el propósito de alcanzar sus objetivos.

- a. Técnicas. Atienden la producción de bienes o servicios de la empresa.
- b. Comerciales. Se vinculan con la compra, venta e intercambio.

- c. Financieras. Se relacionan con la búsqueda y gerencia de capitales.
- d. De seguridad. Se enfocan a la protección y preservación de los bienes.
- e. Contables. Se ocupan de los inventarios, registros, balance, costos y estadísticas.
- f. Administrativas. Están vinculadas con la integración de las cinco funciones anteriores, a las que coordinan y sincronizan.

La mercadotecnia reúne información necesaria (nivel socioeconómico de las personas, gustos y preferencias del consumidor, competencia respecto del mercado donde se pretende introducir el producto. También se encarga de todo el ciclo de ventas y distribución de los productos; su planeación, investigación de mercados, almacén, publicidad, distribuidores y colocación.

Sus funciones son la investigación del mercado, planeación y desarrollo del producto, precio, distribución, logística, administración de Ventas, y comunicación y estrategia.

SERMENTE SAS ofrece medicamentos especializados en el sistema nervioso central, está calificado como el centro de referencia para pacientes, psiquiatras y otros especialistas para la obtención de medicamentos del sistema nervioso, satisface las necesidades de los clientes ofreciendo una excelente atención y servicio, es una empresa privada.

Proyectada en el 2022 como una empresa sólida en la venta de medicamentos de psiquiatría, ser una organización líder en el mercado con calidad y productividad, ser reconocidos a nivel regional y nacional en el manejo de patologías del sistema nervioso en su distribución en el país.

SERMENTE SAS tiene conformado por su estructura organizacional por Gerente General, Gerente Administrativo y Gerente Operativo, Asistente de Gerencia, Regente de Farmacia y Mensajero.

Dimensión Comercial y Mercadeo, tiene un resultado de un estudio en estrategias y funciones que tiene el área del 2.93, por esto se considera que se debe hacer una intervención inmediata es una Dimensión Crítica. Se debe intervenir en los factores de manejo de clientes, capacitación y gestión comercial y estrategias de mercadeo adecuadas.

La administración científica se interesaba en la organización del esfuerzo operativo o de taller y, por lo tanto, era un micro enfoque. En contraste, se desarrolló un cuerpo de conocimiento durante la primera mitad del siglo XX, que hacía hincapié principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles de organización. March y Simón se refieren a este cuerpo de conocimientos como "teoría de proceso administrativo.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. A continuación, algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

El Proceso Administrativo

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

Planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para

realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización “. A. Reyes Ponce.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.

Organización

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Eugenio Sixto Velasco.

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" Issac Guzmán V.

Dirección

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Burt K. Scanlan.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Control

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que

se hagan los ajustes o correcciones necesarios. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. Burt K. Scanlan.

Plan de Mejoramiento para SERMENTE

Por ausencia de un plan de mercadeo concreto que identifique las necesidades en las relaciones empresa – cliente y en los trabajadores para crear un plan de formación y capacitación de habilidades comerciales y conocimiento del mercado.

La remuneración del equipo de ventas no es adecuada respecto a la actividad económica. No se evidencia un análisis de remuneración del sector, y se presentan inconformidades del equipo de ventas.

En la pertinencia de los canales de ventas las alternativas de comercialización de productos para patologías mentales son deficientes.

En la pertinencia de los canales de distribución. No se han realizado actualizaciones de mercadeo por internet y actualmente se hacen de manera clásica como telefónico y presencial. Asimismo, algunos de los clientes directos de estos medicamentos buscan a los laboratorios internacionales que elaboran estos productos, y si bien es cierto que no siempre los laboratorios se interesan en distribución minorista por la legislación y controles vigentes, en ocasiones si se concretan pocas negociaciones según el análisis de mercado reciente que permita conocer a profundidad las características del segmento y su evolución de acuerdo con las nuevas tecnologías y la globalización, así como los canales de comercialización y distribución. La empresa no tiene una adecuada estrategia de clientes.

La carencia de análisis actualizados del mercado no ha permitido tener una segmentación concreta de los clientes, que han variado en los últimos años. No son sólo clínicas o instituciones de gran tamaño, sino también IPS que prestan servicios de consulta

psicológica y psiquiátrica y requieren la formulación de medicamentos para las distintas patologías.

Teniendo en cuenta lo anterior es de gran valor que la empresa entienda que el mercadeo cumple un papel importante en la vida porque gracias a todas las actividades que desarrolla se pueden obtener todos los bienes necesarios para satisfacer las necesidades y mantener un nivel de vida.

En este contexto las empresas se han preguntado alguna vez ¿cuál es la relación entre el mercadeo y el talento humano?

Pareciera que no tiene mucho en común, el mercadeo se encarga de todo lo que tenga que ver con ventas y la gestión humana es la encargada de gestionar el talento de las personas de una organización.

Según (Jean J. Lambin 1991, Marketing Estratégico) Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones.

De acuerdo a este enunciado de Jean el mercadeo satisface las necesidades de los individuos o personas que de un lado son consumidores y del otro lado son colaboradores y en resumen son seres humanos que de un lado se trabajan de parte externa y los otros en la parte interna de una organización.

En resumen es importante que **SERMENTE SAS** comprenda la importancia del mercadeo y su relación con el talento humano por la siguiente razón, para que les pueda ayudar a elevar las ventas y poner en marcha un plan de mercadeo, creando una imagen de marca interna que facilite la comunicación que permitan conocer los productos que la organización ofrece con este esfuerzo consiguen que los empleados se conviertan en esos primeros preceptores que recomiende los productos a personas que estén sufriendo alguna complicación mental.

9. PLAN DE ACCIÓN

Un Plan de Acción es un instrumento gerencial que permite llevar a cabo la programación y control de las actividades que plantea la organización para mejorar en el futuro. Estos propenden por la priorización de las estrategias que conllevan al cumplimiento de objetivos y metas. Por esto, se propone:

Estrategias

Las estrategias se establecen de acuerdo con la propuesta de solución, y se realiza en conjunto con la firma especializada en Mercadeo y Gestión del Talento Humano en Mercados que se contratará.

Plan de Mercadeo: El Plan de Mercadeo busca establecer los parámetros que debe llevar la empresa para mejorar la gestión de mercadeo.

Redefinición del Rol Comercial del Talento Humano: Con los resultados del estudio de mercado se reestructuran los manuales de procesos y procedimientos para la capacitación y entrenamiento del Talento Humano comercial.

Acciones

Las acciones se proponen de acuerdo con las estrategias.

Plan de Mercadeo:

- **Análisis Situacional:** Lo realiza la firma especializada en dos semanas con el estudio de los entornos y el análisis del sector y la actividad económica.
- **Definición del Mercado Objetivo:** La actividad la realiza la firma contratada, y busca definir el cliente objetivo, el cliente potencial y las acciones más pertinentes para llegar a ellos.
- **Establecimiento de Objetivos:** Se realiza en conjunto entre la Gerencia y la firma contratada, de acuerdo con el Direccionamiento Estratégico. Se definen los

propósitos para llegar al segmento de clientes y las metas a alcanzar, como incremento del número de cliente, aumento de las ventas, fidelización de clientes, mejora en las relaciones con clientes y pacientes. Se plantean

- Formulación de Estrategias: Se formulan en conjunto entre la Gerencia y la firma contratada, de acuerdo con los objetivos. Se plantea el *cómo* se logran los objetivos, y las actividades pertinentes.

Redefinición del Rol Comercial del Talento Humano

- Definición del Perfil del Visitador Médico: La actividad la realiza la firma contratada y establece las competencias personales y laborales que debe tener el talento humano comercial.
- Análisis de Empleados Actuales – Contratación: De acuerdo con el perfil de Visitador Médico, la empresa contratada evalúa a los empleados actuales y establece las necesidades y oportunidades de mejora.
- Capacitación y Entrenamiento: Actividad desarrollada por la firma consultora, y capacita y entrena al talento humano según las necesidades y oportunidades de mejora halladas.

Recursos

Los recursos requeridos son:

- Talento humano de parte de la empresa consultora contratada, y talento humano de SERMENTE, y que será de parte del Gerente General. Las actividades de Planeación son parte de su labor.
- Instalaciones físicas: SERMENTE dispone de un puesto de trabajo para la empresa contratada. Este puesto tiene a disposición un equipo de cómputo con conexión a Internet, que no genera costos adicionales.

Responsables

La responsabilidad del proceso está en el Gerente General, que es quien se encarga de la

contratación de la empresa consultora, audita los procesos, aprueba los análisis y trabaja en conjunto para el establecimiento de los objetivos y estrategias del plan de mercadeo. Asimismo, el representante de la empresa consultora es el responsable de parte de la empresa contratada de los procesos contratados.

Costos

Los costos se evidencian en los recursos requeridos, principalmente en el pago de la empresa contratada. Esta tiene un costo de \$100.000 por hora /hombre de trabajo usado en las actividades requeridas, y es de 160 horas. Los demás recursos requeridos no generan costo, como el uso de un puesto de trabajo o el uso de internet, que tiene un valor fijo para la empresa. Las horas dedicadas por parte del Gerente para la supervisión y desarrollo de la propuesta, están consideradas en sus actividades de planeación y gestión comercial.

Tiempos

El cronograma se establece para desarrollarlos en 10 semanas, de acuerdo con el cuadro Plan de Trabajo.

Indicadores

Se establecen de acuerdo con los entregables propuestos. Se incluyen: El Plan de Mercadeo, el Perfil de Talento Humano Comercial, el Manual de Procesos y Procedimientos; y dos Empleados Seleccionados, Capacitados y Entrenados según las metas propuestas.

PLAN DE ACCIÓN

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha		Tiempos	Costos	Indicador
			Inicio	Fin			
Implementar un plan de mejora para el Área Comercial y Mercadeo de SERMENTE SAS, que de las pautas para la optimización de la gestión comercial y aprovechar las oportunidades del mercado actual.	Plan de Mercadeo	Análisis Situacional	Semana 1	Semana 2	40 horas a \$100,000	\$4.000.00	Un (1) Plan de Mercadeo terminado y listo para su implementación.
		Definición del Mercado Objetivo	Semana 3		20 horas a \$100,000	\$2.000.00	
		Establecimiento de Objetivos	Semana 4		16 horas a \$100,000	\$1.600.00	
		Formulación de Estrategias	Semana 5		16 horas a \$100,000	\$1.600.00	
		Definición del Perfil del Visitador Médico	Semanas 6 y 7		12 horas a \$100,000	\$1.200.00	
	Redefinición del Rol Comercial del Talento Humano	Análisis de Empleados Actuales – Contratación	Semana 8		20 horas a \$100,000	\$2.000.00	Dos (2) Empleados Seleccionados
		Capacitación y Entrenamiento	Semana 9	Semana 10	36 horas a \$100,000	\$3.600.00	Dos (2) Empleados Capacitados y Entrenados

10. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas se encuentran en las experiencias halladas en el desarrollo del documento, y son las siguientes:

- No es fácil el acceso a la información actualizada en las diferentes actividades económicas en el país. Muchos documentos son de instituciones o gremios que, por ser de medicamentos, la consideran restringida y no permiten el acceso a datos y estadísticas relevantes.
- El lenguaje y comunicación con los empresarios no es fácil, puesto que en ocasiones muchos de ellos no tienen conocimientos de temas administrativos, y consideran que las mejoras propuestas no funcionan o que son simplemente acciones poco efectivas. Asimismo, no tienen información actualizada, a menos que sea reglamentaria, como la información contable o financiera.
- Los tiempos para la elaboración de proyectos de grado es bastante extensa, puesto que a medida que se avanza en el desarrollo del documento, los requerimientos de investigación y dedicación se incrementan, tanto para el estudiante como para el empresario, y concertar reuniones no es fácil.
- En general existe una estigmatización por las enfermedades mentales y tienden a ocultarse. El documento se terminó en noviembre de 2019, y se hicieron sus ajustes entre febrero y marzo de 2020, cuando iniciaron los aislamientos por Covid-19, por lo que no se consideró la pandemia en su desarrollo. Sin embargo, muchas condiciones generadas en la salud mental de las personas están por considerarse, lo que abre posibilidades de romper el tabú de la salud mental y vislumbra opciones de crecimiento del mercado.
- Otro factor a considerar es la bibliografía, puesto que hay teorías y principios que tienden a ser contradictorios, o metodologías que no necesariamente consideran

todos los elementos tratados en el documento, por lo que siempre se considera que es insuficiente, además de evaluar su calidad, pertinencia y validez, que sustente los argumentos expuestos.

- A pesar de todos los inconvenientes anteriormente descritos, agradezco al gerente general, y a todo el personal de SERMENTE SAS, con el que tuve contacto, siempre estuvieron a mi disposición y me ayudaron para el desarrollo investigativo.

CONCLUSIONES

Se realizó la caracterización la empresa SERMENTE SAS; dedicada a la comercialización de medicamentos dirigidos a la salud mental. Asimismo, se analizaron los entornos que la rodean para identificar los factores claves que afectan la organización.

Se llevó a cabo un diagnóstico integral a la empresa SERMENTE SAS con la herramienta Matriz Integral de Diagnóstico, que se compone de seis dimensiones: Dimensión Comercial y Mercadeo, Dimensión Operativa, Dimensión Administrativa, Dimensión Humana, Dimensión Financiera y Dimensión Tecnológica. Con los resultados del diagnóstico se identificaron las dimensiones con mayor cantidad de oportunidades de mejora, siendo la Dimensión Comercial y Mercadeo la que presentó la menor calificación.

Con los resultados del diagnóstico se comprueba que la empresa es un sistema abierto, que interactúa de manera permanente hacia el interior, como hacia el exterior. Los factores débiles de la Dimensión Comercial y Mercadeo afectan directamente otras áreas, como la Financiera, ya que, a menores ventas, menor utilidad y rentabilidad.

Se evidencia la complejidad de la estructura empresarial, que implica total armonía y equilibrio entre sus componentes. La ausencia de página web y de manejo de redes influye de manera directa en las estrategias de comercialización de la compañía.

Las fuentes de información requeridas para el desarrollo del documento son muy generales, y es menester del estudiante leer, interpretar, seleccionar y ajustar teorías y principios que aporten al mejoramiento de la organización. No hay fórmulas mágicas.

Uno de los factores que más influye en la empresa es el Talento Humano. Son las personas las que logran que la organización funcione, se dinamice, compre, venda y genere utilidades, y si ese talento tiene altos niveles de motivación los resultados esperados serán mejores.

La evolución de los mercados obliga a las empresas a realizar cambios, ajustes y actualizaciones de sus procesos y metodologías. Lo que hace 5 años funcionaba en mercadeo, hoy ha perdido validez, y el desarrollo tecnológico en las Tecnologías de Información y Comunicación juega un papel fundamental en estos procesos.

La realización de un documento de grado es muy importante para entender el contexto de la Administración en los estudiantes, permite mayor comprensión, entendimiento y aplicación de la teoría a la práctica, donde una competencia del Administrador es saber que recursos debe usar, como los debe aplicar, de qué forma se deben interpretar y la manera de proponer acciones de mejora en las organizaciones.

RECOMENDACIONES

Una recomendación para la empresa es actualizar permanentemente los procesos y el mercado. La empresa era muy exitosa con altas ventas, pero poco a poco ha perdido relevancia, y recuperarla en un solo proceso radical, como la reestructuración de un área es más costosa que la actualización constante.

Las empresas deben estar en permanente actualización tecnológica, y en constante vigilancia de las tendencias y cambios del sector y la actividad económica. El uso de las TIC ha revolucionado el mercado y la manera de comercializar, por lo que la gestión de redes es una necesidad inaplazable.

Esperamos que una vez culminada la investigación y la aplicación administrativa, SERMENTA SAS, entienda el gran valor para la organización, tener el control de las actividades que se realizan a diario, que se debe hacer un seguimiento eficaz en su medición y control para poder ofrecer el servicio oportuno, mediante empleados amables y capacitados.

Estos ejercicios de aplicación servirán para orientar la acción, previsión, visualización y empleo del personal, los recursos generales y en general los esfuerzos de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Mediante la aplicación de todo el conocimiento adquirido, se confirma que la clave del éxito para la buena administración es que el Gerente no abandone los cuatro funciones específicas planeación, organización, dirección y control.

Es fundamental para la empresa revisar las consecuencias de la Pandemia por Covid -19 y atender los requerimientos de las empresas y médicos clientes que tendrán una gran cantidad de afectaciones mentales generadas por el encierro. Desde el sistema de salud ya se le está dando la relevancia que las enfermedades mentales tienen, y como estas influyen en todos los aspectos de la vida humana.

ANEXOS

Parte del instrumento de Entrevista realizada al Gerente General.

FORMATO DE ENTREVISTA					
NOMBRE DE LA EMPRESA					
NOMBRE GERENTE					
TIEMPO EN LA EMPRESA					
DIMENSION COMERCIAL Y MERCADEO	DEFICIENTE				EXCELENTE
Existe segmentación de mercados.	1	2	3	4	5
La empresa tiene un equipo de ventas altamente capacitado.					
La empresa tiene una remuneración adecuada respecto al producto.					
Los canales de ventas son pertinentes respecto al producto.					
El canal de distribución es óptimo según los clientes.					
La organización está bien posicionada respecto a la competencia.					
La dirección de mercadeo tiene estrategias acordes al mercado.					
El precio del producto es competitivo de acuerdo con el mercado					
La empresa cuenta con una base de datos de clientes.					
La empresa tiene una adecuada estrategia de clientes.					
DIMENSION OPERATIVA	DEFICIENTE				EXCELENTE
	1	2	3	4	5
El aprovisionamiento se basa en criterios de un plan de ventas.					
Cuenta con planes de actualización tecnológica según el sector.					
Se tiene y aplica una política de inventarios.					
La empresa cuenta con una política de calidad definida.					
La infraestructura, instalaciones y equipos adecuados para funcionar.					
Hay criterios definidos de producción.					
La innovación es incorporada en los diferentes procesos.					
Se realiza mantenimiento periódico a maquinaria y equipo.					
Los procesos son flexibles para realizar cambios cuando se necesiten.					
DIMENSION ADMINISTRATIVA	DEFICIENTE				EXCELENTE
	1	2	3	4	5
Se tiene un Organigrama definido.					
Existen herramientas para el control y corrección de la Gestión.					
La empresa tiene un Plan Estratégico a mediano y largo plazo.					
La planeación de la empresa se socializa a todo el equipo de trabajo.					
Hay certificaciones en Normas ISO en sus diferentes aspectos.					
Hay actualización sobre normatividad laboral, comercial y tributaria.					
La toma de decisiones se realiza de manera colegiada y objetiva.					
La empresa posee un reglamento interno de trabajo formalizado.					
Se capacita a los colaboradores en calidad, servicio y mejoramiento.					

BIBLIOGRAFIA

Ministerio de Salud, Artículo 1. Ley 1616 de 2013. Por medio de la cual se expide la ley de Salud Mental y se dictan otras disposiciones. 21 de enero de 2013. D.O. No. 48.680.

Ministerio de Salud, R. (2014). Aseguramiento al Sistema General de Seguridad Social en Salud [Archivo PDF].

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/cartillas-de-aseguramiento-al-sistema-general-de-seguridad-social-en-salud.pdf>

Hospital Internacional de Colombia, M. (2017). Re: Instituto de Neurología [Concepto]. <http://www.fcv.org/site/instituto-neurologico/servicios/servicio-de-salud-mental>

Ministerio de Salud, R (2021). Funciones Fondo Nacional de Estupefacientes (FNE) [Concepto]. <https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/fondo-nacional-de-estupefacientes-fne.aspx>

Ministerio de Protección Social Decreto Número 2200 de 2005. Por el cual se reglamenta el servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones. 28 de junio de 2005.

Economipedia. [Concepto]. Definición de organización (2021) <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Proceso Administrativo R. (2017) Stoner, “Administración”. Pretince Hall, México http://crecea.uag.mx/aprender/su_ejemplos.htm.

March y Simon (1958). *Teoría del proceso Administrativo*.

<https://sites.google.com/site/admyrecdelacarter/proceso-administrativo/teoria-del-proceso-administrativo>

Agustín Reyes Ponce: Biografía y Aportes a la Administración.

<https://www.lifeder.com/agustin-reyes-ponce/>

Eugenio Sixto Velasco, (1967) UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES [Tesis]. *Modelo de Gestión Administrativa para la Empresa*. [Archivo PDF].
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1937/1/TUBADM006-2014.pdf>

Isacc Guzman, (1960). UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES [Tesis]. *Modelo de Gestión Administrativa para la Empresa*. [Archivo PDF].
Habla sobre la coordinación de las actividades, y obtener el máximo aprovechamiento.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1937/1/TUBADM006-2014.pdf>

Burt K. Scanlan establece que “*el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos*”.

<https://contabilidadyalgomias.wordpress.com/2017/07/19/el-control-como-herramienta-administrativa/>

Joel J. Lerner y H. A. Baker (Münch, 2009, p. 147).

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener productividad mediante la motivación y supervisión

Ministerio de Salud (2014). Encuesta Nacional de Salud Mental [Archivo PDF].
http://www.odc.gov.co/Portals/1/publicaciones/pdf/consumo/estudios/nacionales/CO031102015-salud_mental_tomol.pdf

Congreso de Colombia Ley 590 de 2000 Artículo 2. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. 12 de julio 2000. D.O. No. 44.078

Ministerio de Protección Social Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diciembre 23 de 1993. Decreto 1290 de 1994, por el cual se precisan las funciones del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos -INVIMA- y se establece su organización básica.

Banco Mundial de Colombia, (2019). *Compromiso del Grupo del Banco Mundial con Colombia está organizado alrededor de un modelo que provee soluciones de desarrollo adaptadas al país, usando un paquete integral de servicios financieros, de conocimiento y de convocatoria*. [Artículo Web].
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Pamela Pino Ortiz (noviembre de 2010) Estudiante de Administración de Negocios, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. *Las tecnologías de hoy en un mundo globalizado*. Pág. 210.
https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/9_tecnologias hoy.pdf

Promofar (2019). Re: Características del visitador médico [Comentario en foro en línea].

<https://www.promofar.com/articulos/i-perfil-visitador-medico.html>

Universidad Santo Tomás Aquino. 2010. Planes de Acción

http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Tercer%20Momento%20-%20Gerencia%20Estrategica/planes_de_accin.html

Hernández, O. M. J. (2014). Administración de empresas (2a. ed.). Madrid: Larousse – Ediciones Pirámide

K Lane, P Kotler 2006. Duodécima Edición, Editorial Pearson,

Michael Porter. 2004 México: Editorial CECSA, - academia.edu

Jean J. Lambin. (1991) Marketing Estratégico

http://biblio.econ.uba.ar/opac-tmpl/bootstrap/tc/141410_TC.pdf