

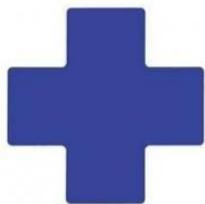
MEDISFARMA S.A.S.



PLAN DE NEGOCIOS MEDISFARMA S.A.S.



SEPTIEMBRE DE 2018



PLAN DE NEGOCIOS.

Empresa: Medisfarma Sas.

Nit: 900979320-9

Localización donde se desarrolla la actividad comercial como matriz:
Cali , Valle del Cauca.

Actividad Comercial:
Comercialización, distribución y dispensación de medicamentos de Nivel I - II - III,
Hospitalarios, Medico-Quirúrgicos, y Operador Logístico Farmacéutico.

Fecha: Septiembre de 2018.

RESUMEN EJECUTIVO

1. Contextualización.

Medisfarma Sas, es una empresa de carácter privada, enfocada en el sector de la salud, bajo el esquema societario "S.A.S", que fundamenta el desarrollo de su objeto social, desde hace mas de 13 años; en el sector de la Comercialización, distribución y dispensación de medicamentos de Nivel I - II - III, Hospitalarios, Medico-Quirúrgicos, y Operador Logístico Farmacéutico, ubicadas en puntos estratégicos de cada municipio para dar cobertura a nuestros clientes, cumpliendo siempre con la legislación y requerimientos técnicos en sus establecimientos y con personal altamente calificado. La esencia organizacional es la dispensación de las más reconocidas y prestigiosas marcas de productos farmacéuticos de naturaleza Genérica, presentación comercial, de alto costo, oncológicos, dispositivos médicos, además cuentan con una envasadora para la distribución de productos químicos.

Con cerca de los 200 empleados; La sede principal y administrativa de la firma, está ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, sin embargo y como se podrá analizar posteriormente, cuenta con presencia comercial en gran parte del territorio nacional. Cuenta además, con droguerías propias bajo la marca medisfarma, para el formato "droguería" especializada en la comercialización de fármacos y medicina para el cliente final.

Nace en el mes de octubre del año 2005 como una droguería para la venta de medicamentos bajo la administración de su representante legal y propietario FERNANDO IVAN JARAMILLO, persona natural, con identificación tributaria 94.391.240-1, matrícula mercantil 52017- 1, quien también solicitara el acogimiento al proceso concursal, por cuanto su actividad comercial y económica se liga única y exclusivamente al movimiento financiero de la sociedad Medisfarma Sas.

Posteriormente y como estrategia de posicionamiento, se da inicio a la expansión de la empresa a través de contratos con reconocidas instituciones, para el suministro de medicamentos a sus usuarios, quienes vieron en la actividad comercial, un aliado estratégico para el desarrollo de sus negocios.

Debido a las exigencias del mercado y con el objetivo de ampliar la garantía y estabilidad jurídica, en junio del año 2016 se constituyó una nueva empresa de naturaleza jurídica, denominada MEDISFARMA S.A.S. con identificación tributaria 900.979.320 – 9, matrícula mercantil 956792 – 16 (actual solicitante) y domicilio en la ciudad de Cali, con un único accionista, bajo la representación legal de FERNANDO IVAN JARAMILLO.

MISION

Medisfarma Sas

“Es un Depósito de medicamentos y cadena de droguerías que se encuentran altamente comprometidos con el bienestar de los usuarios, desarrollando el servicio farmacéutico independiente, responsable y ético, garantizando la calidad, inocuidad y uso racional de los medicamentos e insumos que proveemos, todo esto realizado a través de una adecuada atención personalizada que genera valor agregado a nuestra actividad y donde prima la satisfacción de nuestros clientes.”

VISION

“Para el año 2024 Medisfarma Sas , será una empresa con un alto crecimiento sostenible que estará a la vanguardia regional y nacional en el mercado de distribuidores de productos farmacéuticos e insumos medico/quirúrgicos, reaccionando permanente y oportunamente las necesidades del mercado, generando de esta forma, bienestar social con el suministro de mejores productos, incorporación de tecnologías avanzadas y alternativas de negocios que generen valor a nuestro clientes externos e internos.”

Actualmente, la organización, ha diseñado estrategias de negocio, partiendo de la historia de la crisis, con el fin de fundamentar una reorganización administrativa, financiera, técnica y operativa, que le permita vislumbrar a partir de estas variables críticas a contraatacar, un escenario de viabilidad, dentro del nuevo esquema situacional y comercial, acaecido por las condiciones del mercado y las variables exógenas que hicieron llegar a la situación coyuntural de caja, que hoy en día afronta la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior y detallando la “historia de la crisis” que a continuación exponemos como parte fundamental de la contextualización; la disminución en los ingresos y el detrimento patrimonial, fueron recurrentes principalmente por el deterioro del sector la salud y que además se ha visto afectado por la fuerte crisis por la que atraviesa el sistema, lo que ha conllevado a cierre de hospitales y clínicas, por la falta o impuntual giro de recursos por parte de los pagadores.

Así mismo las administradoras de los recursos de salud hacen contratos con las entidades prestadoras de salud (IPS) y con proveedores de medicamentos, (caso de Medisfarma Sas), afecta enormemente el pago inoportuno de cartera, trasladando el déficit financiero a la sociedad.

En el año 2015, con la venta de SALUDCOOP a CAFESALUD EPS, hubo una considerable cifra de cartera que nos quedó adeudando, posteriormente a mediados del año 2017 se llevó a cabo la venta de CAFESALUD EPS a MEDIMÁS EPS; dicha venta generó para la sociedad solicitante la terminación de un importante contrato y una cartera de difícil cobro por un valor de \$429 millones de pesos, con más de 360 días de vencida. A la fecha la entidad en liquidación, apenas inicia el proceso de reconocimiento de deudas con proveedores.

Con la entidad MEDIMAS EPS, se inició contrato prometedora en el mes de noviembre del año anterior. Inicialmente los giros de recursos fueron oportunos, lo que le permitía a la sociedad, operar en una forma óptima hasta el mes de mayo, del año en mención ; sin embargo, pasó a ser una cartera difícil de recaudar, con abonos esporádicos e insuficientes para cubrir la fuerte carga operativa y logística.

La cartera vencida con la entidad supera los \$800 millones de pesos, lo que ha afectado enormemente el flujo de caja de la empresa.

En el año 2016, se hizo acercamiento con la entidad estatal SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, SENA a través de una licitación pública, adjudicando el contrato a Medisfarma Sas .

Para la atención del contrato fue necesario el abastecimiento de medicamentos de alto costo, en su mayoría que eran de uso exclusivo para sus usuarios y las tarifas pactadas para la ejecución del contrato no fueron estudiadas razonablemente, lo que golpeó la rentabilidad durante año y medio, por este motivo se realizó la terminación del contrato antes de la fecha, quedando un inventario obsoleto por más de \$800 millones de pesos aproximadamente.

Un factor determinante que ha causado el déficit financiero actual, fue la falta de un estudio de mercado, dado que la apertura de más de 8 puntos propios de dispensación y 14 tercerizados en el departamento de Cundinamarca, no ha generado los ingresos esperados para cubrir la operación proyectada.

Así mismo la ampliación de cobertura del contrato con la entidad POSITIVA ARL S.A. no impactó de manera positiva en la generación de ingresos como se esperaba, afectando enormemente el catálogo pactado desde hace dos años.

El crecimiento en puntos de dispensación conllevó a la inversión en inventarios, gastos logísticos, incremento en los gastos de nómina por los colaboradores necesarios para atender la operación.

Los procesos administrativos no se fortalecieron de la mano como creció la operación, control de puntos e inventarios, facturación, cartera, talento humano entre otros, lo que también ha generado una fuerte crisis.

Han sido diversos los factores que han causado grandes dificultades en la empresa, una fuerte crisis financiera, lo que obligó en el último año a tomar los cupos disponibles en diferentes entidades financieras para el apalancamiento de la operación sin pensar que se llegaría a un flujo de caja afectado y que no les permite avanzar con el cumplimiento de los contratos actuales ni cumplir puntualmente con las acreencias contratadas actualmente.

De acuerdo a lo anterior, la empresa ha venido cambiando progresivamente su estructura organizacional, para poder vislumbrar una viabilidad administrativa, comercial y financiera que le permita desarrollar su actividad empresarial de manera atractiva-rentable y así, no solamente cumplir con los compromisos financieros, sino también de crecimiento y rentabilidad.

Cabe anotar, que para poder desarrollar un plan de negocios acorde a las nuevas realidades de la firma, se hace necesario detallar el “modus operandi” de la misma y de igual forma, contextualizar su mercado a la realidad del mismo y su capacidad de respuesta al interior

1.1 Objetivo del plan.

El objetivo del plan pretende en lo fundamental diseñar un plan estratégico de negocios acorde a sus verdaderas capacidades, que se configurara conforme a la especialidad y nuevos enfoques de la empresa, quien ya ha adelantado parte de las actividades que recurren de una historia reciente en unas actividades que le son conocidas por muchos años de todos sus directivos, que hoy serian la base de un nuevo esquema o formato comercial que serán la base para replantear un proceso de reorganización.

Además de la especificación logística y comercial de las actividades, se expondrán las soluciones explícitas que se tienen planteadas, con el fin de dar soporte al proceso de reorganización a incursionar y aun más que eso, VIABILIZAR una operación comercial nacional que en estos momentos presenta algunos inconvenientes de caja.

Como parte fundamental y de visión del presente plan de negocios que acompaña y argumenta una reestructuración completa del desarrollo de las actividades comerciales ejercidas, se tiene como meta clara la fundamentación en los sectores mas rentables para la compañía y el fortalecimiento de las relaciones comerciales

para la generación, consecución y desarrollo de contratos nuevos; con el fin de solventar en el mediano y largo plazo la firma.

Dicho lo anterior, y como congruencia en un plan de negocios, se contextualizara dentro de un marco histórico y un análisis sectorial, el medio en el que se desempeña la organización y cuales son las tendencias que enmarcan su visión comercial y operativa. El análisis se realizara teniendo en cuenta varios factores de incidencia activa, como lo son: El factor económico, el factor político y legal, el factor social y el factor medio ambiental.

2. Análisis de Mercado.

Antes de empezar a exponer las características internas de la operación propia, es necesario, importante e indispensable hablar, sobre el entorno de la actividad comercial con el fin de entender un poco mejor el marco comercial-social de la firma y poder realizar una mejor contextualización del documento y la situación de la sociedad deudora.

SECTOR SALUD.

¹Antes de que en 1993 fuera sancionada la Ley 100, que creó el Sistema de Seguridad Social integral, las entidades que brindaban servicios de salud a todos los colombianos eran el Seguro Social, Caprecom y Cajanal.

Esa ley permitió que ingresara el sector privado a competir en ese sector, creando las hoy conocidas y polémicas Empresas Prestadoras de Salud, EPS, en dos regímenes: contributivo (por pago de los ciudadanos al sistema) y subsidiado (pago a cargo del Estado). Además de garantizar la atención prioritaria de salud, las EPS tienen otras obligaciones:

- Realizar labores preventivas: a madres gestantes, a niños en desarrollo y con vacunación.
-
- Constituir redes integrales de proveedores: hospitales, laboratorios, sitios de terapias y dispensarios de medicamentos.
- Vigilar por la calidad del servicio, pagar las incapacidades, pensiones y licencias de maternidad.

En el pasado Colombia tenía un sistema de salud desastroso, pero ahora cuenta con uno que protege el bolsillo de las familias, especialmente, el de las más

pobres y además ofrece un paquete de beneficios”, destaca el presidente del gremio de las EPS, Jaime Arias.

Y reconoce que hay desafíos no resueltos: “La población se nos envejeció, el 8% de los colombianos es mayor de 65 años y el perfil de las enfermedades pasó de agudas e infecciosas a crónicas de alto costo.

A esa realidad se le suma la existencia de un alto número de medicamentos de complejidad y, por consiguiente, de altísimo costo”.

Las 40 EPS que existen en el país (de los dos regímenes) tienen más de siete millones de pacientes con enfermedades crónicas.

Anualmente hacen cerca de 500 millones de consultas médicas, odontológicas y con especialistas, más de un millón cada día.

En ellas trabajan cerca de 200.000 profesionales y 300.000 técnicos y administrativos y prestan servicios a través de 10.000 IPS y más de 1.500 hospitales.

Según el vocero de Pacientes Colombia, Denis Silva, el mayor número de quejas que reportan los usuarios ante la Superintendencia Nacional de Salud está relacionado con demoras para acceder al sistema de urgencias, a las citas con especialistas y a la entrega de medicamentos.

La Supersalud indica que, sólo el pasado mes de abril, afiliados el régimen contributivo generaron 28.915 quejas, mientras que los del subsidiado pusieron 12.917 quejas.

Sin embargo un estudio de la Universidad Jorge Tadeo Lozano encontró que en Bogotá, por ejemplo, el 60% de las personas que acuden a urgencias no las necesitaban, según la clasificación del triage que permite definir la prioridad de la atención.

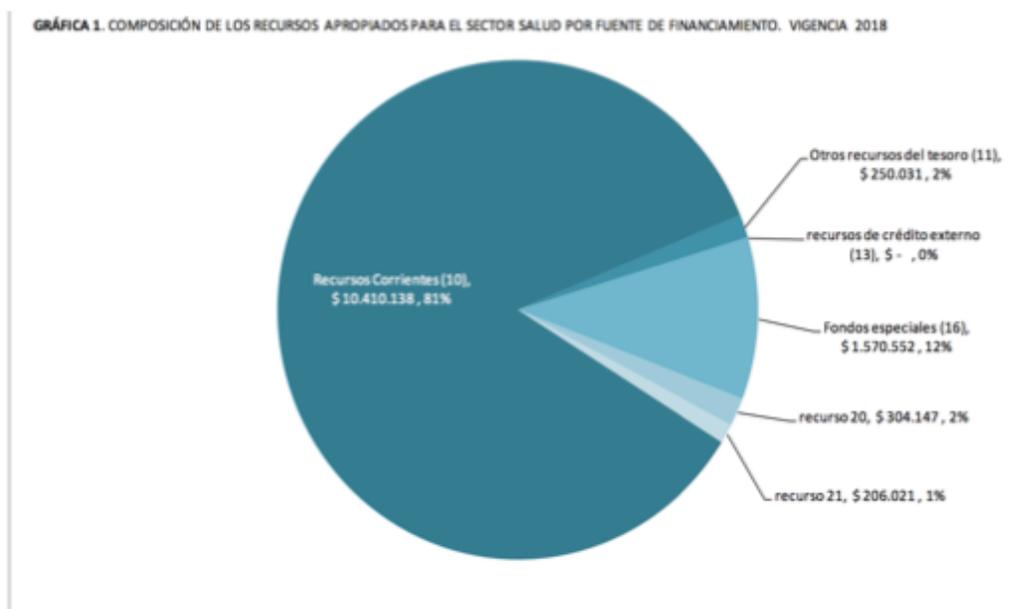
Entre los beneficios que reciben los pacientes en Colombia, más que en otros países, tienen derecho a la mayoría de los medicamentos a través de las EPS, un logro de hace tan solo 25 años.

Las EPS en menos de cinco días tienen que ponerlos a disposición del paciente. Sin embargo, algunos no son de fácil acceso y se deben importar, lo que alarga los tiempos de espera para los usuarios.

Según un estudio del Ministerio de Salud, el 80% de las personas considera que se les están entregando bien los fármacos., Lo anterior favorece y genera impacto positivo para la sociedad solicitante , dado que la percepción del consumidor final y a nivel general ha venido mejorando de manera conservadora, pero positivamente.

2I. FUENTES PRESUPUESTALES DEL SECTOR SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL

Para la vigencia 2018, según el decreto 2236 del 27 de Diciembre de 2017, le fueron asignados al sector salud vía Presupuesto General de la Nación \$24.6 billones de los cuales se encuentran bloqueados \$8.1 billones para una apropiación disponible de \$16.5 billones. Estos recursos representan un incremento nominal de 21.7% frente a los \$13.58 billones asignados para la vigencia 2017. (Ver decreto No. 2170 de diciembre 27 de 2016). El sector se financia esencialmente con recursos corrientes, esto es proveniente de impuestos generales (81%), seguido de recursos fiscales y contribuciones parafiscales que administra el Fosyga (Fondos Especiales) con un 16%. En menor medida aparecen otros recursos relacionados con la venta de servicios que realiza el Invima (en mayor medida registros sanitarios) y por la cuota de auditaje que recibe la Superintendencia Nacional de Salud de sus vigilados. Las cifras se recogen a continuación.



Fuente: SIIF. Cálculos propios MSPS

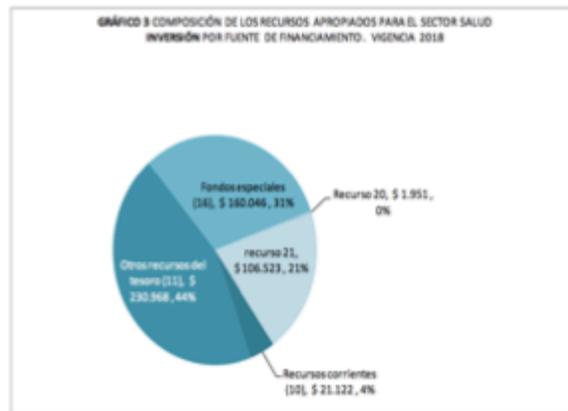
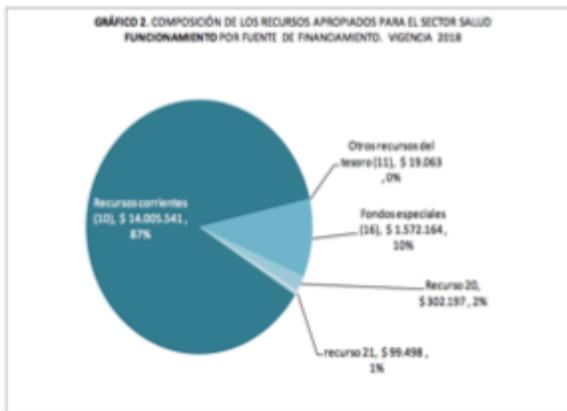
Cifras en millones de pesos

La principal fuente de financiación de los gastos de funcionamiento corresponde a los ingresos corrientes con una participación del 87% seguido de los Fondos Especiales con una participación del 10%.

Por otra parte los gastos de inversión se financian en un 44% de otros recursos del tesoro seguido de Fondos especiales con una participación del 31%.



Por otra parte los gastos de inversión se financian en un 44% de otros recursos del tesoro seguido de Fondos especiales con una participación del 31%



Fuente: SIIF. Cálculos propios MSPS

II. RECURSOS ASIGNADOS PARA FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN PARA LA VIGENCIA 2018 FRENTE A LOS ASIGNADOS PARA LA VIGENCIA 2017

Como se mencionó con anterioridad para la vigencia 2018 le fueron asignados al sector salud \$24.6 billones de los cuales se encuentran bloqueados \$8.1 billones para una apropiación neta de \$16.5 billones lo cual representa un incremento del 21.7% (en términos corrientes) frente al presupuesto asignado para la vigencia 2017.

La vigencia del 2018 presenta una modificación importante en cuanto al destino de los recursos asignados a la entidad FONDOS la cual según cesó sus funciones a partir del el 31 de Julio de 2017 en virtud de lo dispuesto por el decreto 1429 de 2016 modificado por los decretos 546 y 1264 de 2017, particularmente lo siguiente:

“Artículo 22. Terminación de funciones: La Dirección de Administración de Fondos de la Protección Social el Ministerio de Salud y Protección Social continuará adelantando las funciones establecidas en el Decreto - Ley 4107 de 2011, hasta el 31 de Julio de 2017”.⁸

Estos recursos pasaron a ser administrados por la nueva entidad “ADRES” tal como lo estipula el Artículo 2 del Decreto 1264 de 2017 así: “Artículo 2. Transferencia de recursos del Presupuesto General de la Nación para ser administrados por la ADRES.

Las apropiaciones incorporadas en el Presupuesto General de la Nación que por mandato de la Ley deban ser administrados por la ADRES, se programarán como transferencias, en el presupuesto del Ministerio de Salud y Protección Social, identificando para tal efecto, la respectiva fuente de financiación y se ejecutarán con la asignación que el ordenador del gasto en la respectiva sección presupuestal delante de tales recursos”.

Con esta claridad, y con el fin de poder realizar comparaciones, se tomó el valor asignado en el 2017 a la entidad Fondos para régimen subsidiado y se traslado a funcionamiento del MSPS.

2.INFORME DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL SECTOR SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL ENERO DE 2018
MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN Y ESTUDIOS
SECTORIALES - OAPES

SECTOR FARMACEUTICO.

³“En Colombia existen cerca de 90 laboratorios farmacéuticos, entre nacionales y extranjeros. 57 de ellos hacen parte de la Cámara de la Industria Farmacéutica de la ANDI y varios pertenecen al mismo tiempo a alguno de otros dos gremios: la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo (Afidro), que reúne a 23 grandes multinacionales, y la Asociación de Industrias Farmacéuticas (Asinfar), a la que están afiliados 26 laboratorios colombianos.

Las ventas de la industria farmacéutica en Colombia se dividen en dos grupos: las institucionales (los medicamentos que compra el sistema de salud y que luego las EPS le entregan a cada ciudadano) y las comerciales (lo que pagamos de nuestro bolsillo cuando vamos a una farmacia, sin importar si el medicamento fue prescrito o no por un especialista). Se calcula que anualmente el negocio mueve unos 9,5 billones de pesos en Colombia, de los cuales casi 70% son ventas institucionales y 30% son comerciales.

Según el ministro de salud Alejandro Gaviria, por la naturaleza del sistema (de aseguramiento y cobertura universal), en Colombia “el gasto de bolsillo es

sustancialmente menor que en casi el resto de los países de América Latina”. Y eso no lo valoramos mucho los colombianos, dice Gaviria.

“Nosotros somos un país especial porque combinamos un mercado institucional muy fuerte, lo que no pasa en Ecuador, Perú o Bolivia, que tienen sistemas de salud débiles, y el hecho de que tengamos tan buena cobertura es aprovechado por la industria farmacéutica en Colombia, pero también tenemos un mercado comercial o privado que crece rápidamente”, explica Claudia Vaca, directora del Centro de Pensamiento en Medicamentos, Información y Poder de la Universidad Nacional.

Eso se debe, según ella, a algo que no funciona como debería: “Muchos usan la EPS porque no tienen la plata para pagar una consulta particular, pero cuando reciben la fórmula médica y ven la fila para recibir un medicamento se van y, si pueden, lo compran de su bolsillo”.

Al analizar las cifras de la industria hay que tener en cuenta otra división, entre los medicamentos prescritos y los de venta libre (también conocidos como OTC). En Colombia está prohibida la publicidad de los primeros, razón por la que vemos comerciales de televisión de acetaminofén o ibuprofeno, pero no de medicamentos para el cáncer o la hepatitis.

Esto es importante porque el grueso de las ventas de la industria farmacéutica en Colombia son institucionales y de medicamentos por prescripción. Y aunque en las institucionales se incluyen los medicamentos sencillos y genéricos, que el sistema de salud provee a EPS e IPS (hospitales y clínicas) para tratar males como el dolor de cabeza, existe una correlación directa entre ventas institucionales, grandes laboratorios internacionales y medicamentos de alta complejidad y alto costo que, por ende, deben ser formulados por un especialista.

La industria multinacional farmacéutica –autodenominada *de investigación y desarrollo*– asegura que vive del alto costo de sus fármacos patentados para financiar nuevas investigaciones que tardan años y pasan por cuatro fases de estudios clínicos. La patente es una especie de sello que cada país le otorga a un medicamento o dispositivo médico, para que la empresa que lo desarrolló lo comercialice de manera exclusiva por un tiempo determinado (suelen ser 20 años).

“Hay que admitirlo sin pena, las patentes son una excepción al principio de la libre competencia, pero son la excepción que el mundo ha aceptado y están respaldadas por tratados internacionales para que las empresas puedan recuperar la inversión que hicieron para innovar”, explica Gustavo Morales, presidente de Afidro. “Las patentes generan sobrevalor, es cierto, pero ese sobrevalor es el que permite que 5 años después haya, por ejemplo, nuevos medicamentos contra el cáncer o contra la artritis”, concluye.

¿Tanta innovación como antes?

El presidente de Afidro sostiene que, después de la industria militar, la farmacéutica es la que más invierte en el mundo en investigación y desarrollo. Pero la mayoría de expertos en el tema no coinciden con esa afirmación.

De acuerdo con Morales, los laboratorios hacen inversiones de miles de millones de dólares para descubrir y producir nuevas moléculas que terminen en medicamentos vitales, y esa inversión sostiene un proceso muy largo que casi siempre resulta en fracaso para las farmacéuticas. “Se calcula que 8 de cada 10 investigaciones no conducen finalmente a un medicamento que entre al mercado y sea comercializado y por eso la industria debe recuperar la inversión de todas esas investigaciones solo con lo que se venda de 1 o 2 medicamentos”, asegura. El problema es que nadie sabe con certeza cuánto dinero invierten los laboratorios en investigación y desarrollo en el mundo.

Para Carolina Gómez, directora de Medicamentos y Tecnologías en Salud del Ministerio de Salud, “en la teoría es obvio que la industria debe recuperar lo que invierte, pero en la práctica el problema está desbordado porque nadie sabe realmente cuánto vale investigar para desarrollar un nuevo medicamento y cuando uno se entera de las convenciones de empresas farmacéuticas en las que se llevan a los empleados a Estambul o a Roma, lo primero que piensa es que están ganando demasiado y no todo el dinero de las ventas es precisamente para compensar lo que gastan en investigaciones”.

En los últimos años se han dado a conocer tres estudios con cifras muy distintas al respecto. Existe uno del Tufts Center de la Escuela de Medicina de la Universidad Tufts, de Boston, que dice que investigar para producir un nuevo medicamento vale 2.500 millones de dólares. Hay otro del London School of Economics (LSE) que asegura que puede valer 43 millones de dólares. Y hay uno más, elaborado por la Iniciativa Medicamentos para Enfermedades Olvidadas (DNDi, por sus siglas en inglés), que dice que cuesta entre 100 y 150 millones de euros. La DNDi

es una organización independiente de activistas que trabajan por mejorar el acceso a los medicamentos en el mundo y de científicos que están tratando de innovar en el mercado farmacéutico con investigaciones sobre medicamentos para enfermedades que no suelen concentrar el interés de la industria, como leishmaniasis y malaria, pero también para algunas como la hepatitis C, que tiene el medicamento más caro de la historia.

“La industria investiga en cosas que pueden ser necesarias, pero no son las prioridades mundiales en términos de salud. No debería seguir gastando plata en tratamientos para la caída del pelo o la disfunción eréctil ni sacar más analgésicos nuevos, los que están ya sabemos que funcionan; más bien debería investigar en nuevos antibióticos no resistentes contra la tuberculosis o en tratamientos para combatir la enfermedad de Chagas, que afectan a países pobres y no al primer mundo”, recalca Claudia Vaca.

Los expertos coinciden en que la industria difícilmente reorientará su modelo de investigación, pues de hacerlo tendría que producir y vender medicamentos para mercados más pequeños que los que ahora son sus grandes clientes y eso le reportaría ganancias mucho menores.



Según Forbes, en el 2016 la industria farmacéutica obtuvo los mayores márgenes de ganancia en el mundo (cerca al 30%), por encima de los bancos, la industria tecnológica, la automotriz y la del petróleo y el gas, entre otros sectores.

El otro problema es que muchas veces un medicamento producido por el laboratorio que lo creó mantiene un precio muy alto después de vencida la patente, cuando se supone que los precios deben bajar porque entran otros competidores al mercado. “La industria ya tiene un sistema global de premio a la innovación: las patentes. Eso les da 20 años de monopolio en los que pueden cobrar lo que quieran. Entonces, ¿quién explica por qué la aspirina, después de 150 años de estar en el mercado, sigue siendo la alternativa más cara y por qué Bayer sigue cobrando mucho por un producto al que se le venció la patente hace 130 años?”, se pregunta Tatiana Andia, investigadora que lleva años dedicada al tema y actual directora del Programa Salud Visible de la Universidad de Los Andes.

La respuesta está, en parte, en inteligentes estrategias de mercadeo y posicionamiento de marca que permiten re patentar fármacos ya conocidos, que no aportan nada nuevo pero tienen cambios mínimos, como un gel que recubre la cápsula, o vienen en nuevas presentaciones que mejoran la experiencia del paciente. Otro ejemplo es el de la famosa cafiaspirina (que hace exactamente lo mismo que la aspirina común y corriente pero es más cara) o el del viagra, que primero fue patentado como medicamento para problemas del corazón y luego fue re patentado en Estados Unidos como medicamento para la disfunción eréctil, cuando se descubrió que también servía para eso (en Colombia el viagra no fue repatentado porque aquí no existen las patentes de segundo uso).

También se da que algunos grandes laboratorios, que hace mucho no innovan, realmente viven de los éxitos de ventas de medicamentos que inventaron en los años 80 o 90 y están formulados para enfermedades crónicas, que hacen que el paciente deba tomar una pastilla de por vida. El lipitor, un fármaco de Pfizer para tratar el colesterol alto, que es una de las principales causas de infartos en el mundo, está en ese grupo.

“Antes de hablar de las prácticas de la industria para inducir la demanda, que tienen que ver con los visitantes médicos o financiar congresos y seminarios para especialistas, hay que hablar de cómo le saca todo el jugo posible a sus inversiones vendiendo medicamentos que no ofrecen mayores beneficios terapéuticos de los que ya existen, pero que vienen en formas farmacéuticas más interesantes y son comercializados a precios muy altos”, asegura Andia.

Según ella, “cerca del 70% u 80% de la innovación actual no sirve y hace rato que la industria no presenta avances o descubrimientos realmente novedosos”.

Y cuando las farmacéuticas pierden capacidad de innovación aparece otra de sus estrategias para no ceder terreno en el mercado: comprar pequeñas empresas de investigación y tecnología farmacéutica, para hacerse a nuevos productos. “En los últimos años la industria se ha desarrollado en el mundo con medicamentos que empezaron en laboratorios pequeños que luego fueron comprados por grandes multinacionales”, sostiene la directora del Programa Salud Visible.



Educación médica continuada: ¿inducción a la demanda?

Las expertas independientes y un exdirectivo de una multinacional farmacéutica en Colombia entrevistados para este artículo coinciden en que la estrategia más común y eficiente de la industria para impulsar las ventas es la llamada educación médica continuada, que consiste en financiar congresos y seminarios para médicos por especialidad, patología y producto. Muchas veces a esos eventos también asisten, por invitación de los laboratorios, droguistas, líderes de opinión y periodistas.

De las áreas encargadas de ese tema en las farmacéuticas salen también las invitaciones a médicos para que dicten charlas, que incluyen tiquetes, alojamiento y, a veces, pagos en efectivo.

“Hay médicos que creen ciegamente que el producto genérico es peor que el original y esa reputación se genera en buena medida a punta de educación

médica continuada financiada por el laboratorio dueño del original”, afirma el exdirectivo de la multinacional, que pidió mantener el anonimato.

“Si el médico va a un evento académico para conocer avances en medicamentos y tratamientos, él verá qué prescribe y puede que no prescriba nada, pero de todas maneras será un mejor médico y por eso es necesaria la educación médica continuada –dice por su parte el presidente de Afidro–. Yo creo que los médicos prescriben el mejor medicamento para sus pacientes, pero si hay cuatro productos que hacen exactamente lo mismo pues seguramente ayuda el cariñito, el afecto por el laboratorio que te regaló la agenda. Ahí sí hay un problema y por eso estamos estableciendo unas reglas muy estrictas al respecto”, agrega.

Esa agenda de la que habla Morales es entregada, casi siempre, por los famosos visitantes médicos, ejércitos de empleados de los laboratorios que se paran durante horas afuera del consultorio de un médico para entregarle una muestra de un nuevo medicamento, un bolígrafo, una libreta, un folleto con información de actualización sobre un fármaco, la traducción y resumen de un artículo científico e incluso la invitación de la farmacéutica a un seminario o congreso.

Un médico con más de 30 años de experiencia que pidió no ser identificado, recuerda que una visitadora médica que se aparecía por su consultorio al menos una vez por semana le dijo un día que si prescribía un antibiótico específico para ser comprado en las droguerías cercanas, el laboratorio le consignaría un porcentaje por las ventas en su cuenta bancaria, luego de que la visitadora revisara las copias de las fórmulas que sacarían en las respectivas farmacias.

El problema, según Claudia Vaca, es que “esta práctica, que puede tener cuestionamientos éticos muy grandes y genera en algunos casos una relación de codependencia, al final es válida socialmente por la ausencia de una política de Estado que promueva la educación continuada de los médicos de forma independiente y sin sesgos”.

Y es que tanto los médicos como la industria afirman que los únicos que suplen las constantes necesidades de formación, información y actualización que requieren los especialistas son los laboratorios farmacéuticos. “Alguien tiene que hacerlo”, dice Morales, el presidente de Afidro.

Pero no puede ser, opina Vaca, “que sea la industria la que defina también la agenda y los contenidos. ¿En realidad necesitamos hablar del último analgésico de tal laboratorio que hace lo mismo que los que ya existen y es 10 veces más

caro, o será mejor que hablemos, por ejemplo, de cómo usar bien el noble ibuprofeno, por la satanización injusta a la que lo han sometido?”.

En el mundo cada vez hay regulaciones más estrictas para evitar las distorsiones y conflictos que pueden surgir de esas prácticas; en Colombia, la reforma a la salud que se hizo entre 2010 y 2011 prohibió de manera explícita que los laboratorios den “prebendas o dádivas a trabajadores en el sector de la salud”; sin embargo, siete años después eso todavía no ha entrado en vigencia, en parte por el lobby de la industria.

Lo que sí será una realidad en los próximos días es el llamado Registro de Transferencias de Valor, una iniciativa del Ministerio de Salud por la que la industria farmacéutica en Colombia deberá reportar en la página web de esa entidad todos los pagos e invitaciones a médicos, sociedades científicas, organizaciones de pacientes, investigadores, droguistas y hasta periodistas. La idea, según el Ministerio, es que las relaciones entre quienes fabrican y venden los medicamentos y sus principales grupos de interés sean cada vez más transparentes y eso de alguna manera combata la inducción a la demanda fomentada por los laboratorios.

Morales dice que el gremio de las farmacéuticas multinacionales apoya el proyecto del Ministerio en todos los aspectos, salvo para el caso de los periodistas, porque no tienen el poder de prescribir y no se les pueden aplicar las mismas reglas que al resto. “Lo apoyamos porque nosotros ya lo veníamos haciendo internamente y porque se extiende a otras áreas de la industria, como las farmacéuticas locales, que no se rigen por las normas estrictas que tenemos nosotros. Si pagamos es para que un médico viaje a interactuar con un premio nobel de medicina, no para que se emborrache en una rumba con Carlos Vives”, afirma.

En el 2015 Afidro elaboró su propio Código de Ética. Asinfar no tiene un código propio, pero muchos de sus laboratorios se rigen por el de la Cámara Farmacéutica de la ANDI.

Esa autorregulación se debe también a los grandes escándalos de los últimos años. Uno de los más recordados es el de GlaxoSmithKline (GSK) en China, que estalló en el 2014 cuando una corte de ese país determinó que GSK pagó más de 370 millones de euros en sobornos a médicos, a través de agencias de viajes, a cambio de que formularan los fármacos de la compañía. Cinco directivos del laboratorio en China terminaron en la cárcel y GSK tuvo que pagar una millonaria multa.

“El daño reputacional fue tan grande que se generaron reflexiones profundas de la industria y un intento por gestionar y minimizar los riesgos de esas prácticas, pero no por eliminarlas –explica la experta de la Universidad Nacional–. A mi juicio, la columna vertebral sigue siendo la misma: la industria arma la agenda de los seminarios, construye los mensajes y se los entrega a los distintos actores del sector, pero ya no en una fiesta de cinco días sino en un par de horas o máximo en un día”.

Hoy, coinciden todos los entrevistados, la británica GSK es una de las farmacéuticas multinacionales con las prácticas más transparentes y más limpias. “No podemos decirle a un oftalmólogo pediatra que no tiene derecho a asistir a un congreso en Cali al que vienen los mejores expertos internacionales de su especialidad por el simple hecho de que ahí habrá un pendón de una farmacéutica –dice el presidente de Afidro–. Lo que sí hacemos hoy es decirle que lo llevamos solo al congreso y no le pagamos el viaje si el evento incluye una rumba o un concierto, por ejemplo”.

En Colombia, la práctica de inducir la demanda a través de la educación médica continuada y los visitadores médicos es más utilizada por los laboratorios multinacionales que por los colombianos, entre otras cosas porque los primeros cotizan casi todos en bolsa y cualquier escándalo podría tener consecuencias nefastas para la acción de esas compañías. Los locales prefieren prácticas que para los laboratorios extranjeros son desleales, como darles bonos a los regentes de farmacias. “La persuasión se hace aquí no sobre la prescripción sino sobre el cambio de fórmula en la droguería”, dice Andia.

Vaca recuerda una anécdota al respecto: “Una vez llegué a un pueblo perdido y tenía que comprar un repelente porque se me había olvidado. Siempre pregunto por el genérico y el más barato y el señor de la farmacia me pasó solo el repelente más caro. Le pregunté por el que yo conocía, pero me acusó de recibir plata de ese laboratorio, me increpó porque pedí algo distinto a lo que quería darme. Puede que ese droguista específico no hubiera recibido ningún pago ni invitación de la industria, pero eso ya muestra que se ha instalado muy profundamente ese chip del mercadeo que convence a actores del sector de que lo más caro siempre es lo mejor”.

3. Operación Propia.

Medisfarma Sas ha entendido, que la forma de competir frente a sus adversarios comerciales, es como lo hace en este momento; Y es enfocando- fortaleciendo su relación comercial con los clientes, a través de la generación de valor agregado al servicio.

Esto ha generado gran acogida en el mercado, generando nuevos proyectos a corto, mediano y largo plazo, pero ya con el precedente de identificación adecuada de los contratos.

De igual forma, se fortalecen la relaciones comerciales para la comercialización de los productos, mediante venta directa, a través de los establecimientos de comercio abierto a nivel nacional, lo que genera para la operación, flujos de caja que permiten viabilizar operativamente la misma.

Cabe anotar, que la empresa realiza lo anteriormente expuesto, bajo esquemas técnicos y normativos, que le permiten ser atractivos para las empresas asociadas comercialmente ,los diferentes entes estatales y clientes particulares públicos, privados y mixtos.

Para detallar de manera mas amplia la actividad de la empresa, se adjunta de manera mas ilustrativa su forma de operación y ciclo de negocio:

3.1 Distinción portafolio.

La Empresa tiene una extensa gama de Productos en el sector salud, sin embargo, subdivide su portafolio en 2 segmentos para analizar de mejor manera sus productos y facilitar la comprensión e interpretación de las proyecciones financieras y los informes.

Un segmento comercial, se ha denominado por su grupo gerencial como "Dispensación", donde es posible encontrar la contratación con cada una de las entidades comerciales y podría denominarse, mercado institucional; donde encontramos sociedades como:

 Positiva

 Cruz blanca

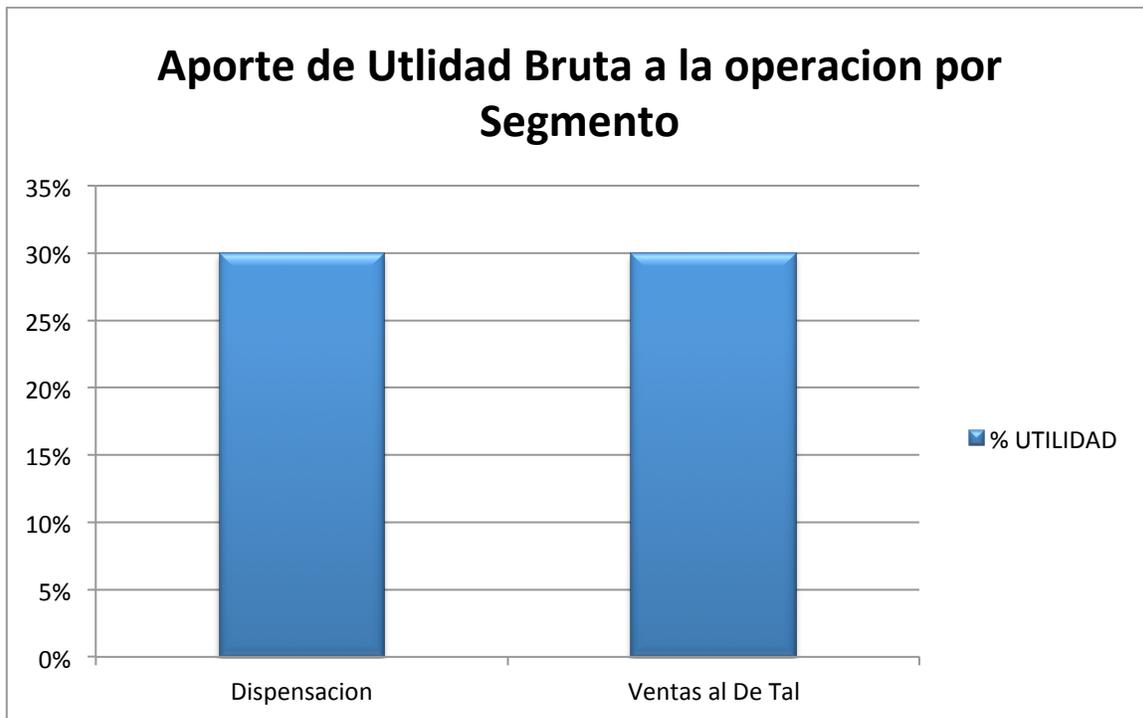
- ✚ Nueva Eps.
- ✚ Coopsalud.
- ✚ Medimas.
- ✚ Cruz Verde
- ✚ Famisanar.

Este segmento de mercado, representa cerca del 90% de las ventas totales de la sociedad Medisfarma, la cual contribuye con un 30 % de utilidad bruta a la operación.

El segundo segmento comercial, se le ha denominado por parte del grupo gerencial de la sociedad a concursar; “Venta al De Tal”.

El susodicho mercado, representa cerca del 10% de las ventas totales de la sociedad Medisfarma, la cual contribuye con aproximadamente un 30 % de utilidad bruta para la operación.





3.2 Análisis DAFO.

Así mismo, la sociedad a través de su grupo directivo y consultor, ha realizado para el presente plan de negocios que acompaña la solicitud de admisión de la sociedad Medisfarma Sas, un análisis organizacional interno, dentro del cual se puede observar los parámetros interno y la calificación que se tiene a las áreas de la compañía, para que se le permita tomar acciones correctivas y estrategias comerciales tendientes a reorganizar no solo el aspecto financiero de la sociedad, sino el administrativo, comercial, organizacional y de gestión humana.

ANÁLISIS D.A.F.O. MEDISFARMA SAS

D.A.F.O.

DEBILIDADES

- 1 Altos costos financieros y administrativos.
- 2 Capacidad financiera limitada
- 3 Falta de seguimiento exhaustivo y jurídico a la cartera con altos vencimientos
- 4 Falta rodaje organización
- 5

FORTALEZAS

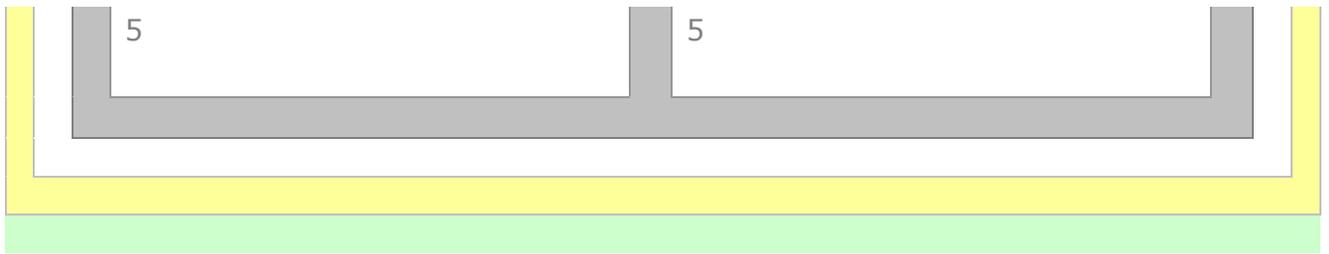
- 1 Precio-calidad inmejorable
- 2 Red de distribución y presencia nacional
- 3 Calidad servicio cliente
- 4 Experiencia
- 5 Equipo competente y motivado

AMENAZAS

- 1 Hábitos de mercado arraigados
- 2 Competencia consolidada
- 3 Inestabilidad económica
- 4 Falta de compromiso y pago por las diferentes entidades de salud.

OPORTUNIDADES

- 1 Demanda creciente muy sólida
- 2 Mercado aspiracional
- 3 Demanda institucional
- 4 Auge en la región



3.3 Locaciones-Infraestructura

Para atender el requerimiento de dispensación de medicamentos hacia los usuarios de los clientes institucionales (EPS, ARL), la empresa cuenta con la infraestructura de 42 droguerías ubicadas en diferentes municipios del departamento del Valle, Cauca, Eje cafetero, Santander, Quindío, Antioquia, Cauca, Arauca, Casanare, Caquetá y Huila, para cubrir el mercado minorista y/o mayorista y cuentan con dos abastecidos depósitos de insumos y medicamentos ubicados en la ciudad de Tuluá y Cali:

NOMBRE ESTABLECIMIENTO	DEPARTAMENTO
DROGUERIAS SURTIDROGAS N° 11	CALI
DROGUERIAS SURTIDROGAS N° 39	MEDELÍN
DROGUERIAS SURTIDROGAS N° 40	BOGOTÁ
DROGUERIAS SURTIDROGAS N°41	TULUÁ
DROGUERIAS SURTIDROGAS N° 42	TULUÁ

NOMBRE ESTABLECIMIENTO	CIUDAD
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 32	BARRANCABERMEJA
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 34	ARAUCA
DROGUERIAS MEDISFARMA No 35	YOPAL
DROGUERIAS MEDISFARMA No 02M	FLORENCIA
DROGUERIAS MEDISFARMA No 03M	NEIVA
DROGUERIAS MEDISFARMA No M16	MEDELLIN
DROGUERIAS MEDISFARMA No M28	APARTADO
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 06	PALMIRA
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 16	JAMUNDI
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 25	SANTANDER DE QUILICHAO
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 27	CALI
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 28	CALI
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 31	POPAYAN
DROGUERIAS MEDISFARMA No 38	CALI
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 07	BUENAVENTURA

DROGUERIAS MEDISFARMA No M01	GUACHETA
DROGUERIAS MEDISFARMA No M04	LA VEGA
DROGUERIAS MEDISFARMA No M05	PACHO
DROGUERIAS MEDISFARMA No M06	CHOCONTA
DROGUERIAS MEDISFARMA No M07	UBATE
DROGUERIAS MEDISFARMA No M08	TABIO
DROGUERIAS MEDISFARMA No M09	GUASCA
DROGUERIAS MEDISFARMA No M10	GACHETA
DROGUERIAS MEDISFARMA No M11	KENNEDY
DROGUERIAS MEDISFARMA No M12	GIRARDOT
DROGUERIAS MEDISFARMA No M14	CASTELLANA
DROGUERIAS MEDISFARMA No M15	IBAGUE
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 02	TULUA
DROGUERIAS MEDISFARMA No 03	SEVILLA
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 08	BUGA
DROGUERIAS MEDISFARMA No 10	TRUJILLO
DROGUERIAS MEDISFARMA No 13	EL AGUILA
DROGUERIAS MEDISFARMA No 22	ULLOA
DROGUERIAS SURTIDROGAS No 26	CARTAGO
DROGUERIAS MEDISFARMA No 29	ARMENIA
DROGUERIAS MEDISFARMA No M13	ROLDANILLO

El proceso de almacenamiento y bodegaje cuenta con los requisitos necesarios para la debida recepción, distribución y conservación de los productos farmacéuticos, médicos-quirúrgicos y productos de alto costo que se tienen y que son adquiridos mediante laboratorios certificados, conservando los estándares de calidad y buenas prácticas de manufacturas exigidas por las entidades.

A continuación, se mostraran parte de locaciones importantes y bienes que corresponden al giro ordinario de los negocios y que se convierten en instrumentos necesarios para la operación de la firma, y la cual los faculta y compete como una empresa de calidad y con herramientas vanguardistas para la ejecución de los diferentes contratos.

REGISTRO FOTOGRAFICO.



3.4 Localización/ubicación de la empresa:

Como se ha mencionado antes, la sede Administrativa principal está ubicada en Cali, valle del cauca , pero su mercado meta territorial para efectos comerciales y, son principalmente el departamento del valle del cauca, Cundinamarca, Antioquia, Cauca, Tolima y municipios aledaños.

3.5 Presentación del grupo directivo:

Para el desarrollo de los objetivos planteados, Medisfarma Sas; cuenta con un grupo de profesionales, con gran trayectoria y experiencia en el mercado, lo que fortalece la capacidad de actuación y alcance de los objetivos; pues no es una sociedad que comienza de cero sus ideales, sino que fortalece las ideas y proyectos de negocio, que desde hace mas de 13 años los hicieron sobresalir frente a su competencia.

A continuación se presenta el grupo administrativo principal, donde se crean y fortalecen las estrategias e ideas de negocio, buscando fortalecer los márgenes operativos y financieros:

**PERFIL DE CARGO
SUBGERENTE DE OPERACIONES**

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	SUBGERENTE DE OPERACIONES
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
DEPENDENCIA:	GERENCIA

OBJETO DEL CARGO
PLANEAR, CONTROLAR, ORGANIZAR Y DIRIGIR LA IMPLEMENTACION DE LAS POLITICAS TRAZADAS QUE GARANTICEN EL FUNCIONAMIENTO DE LA OPERACIÓN DE LA COMPAÑÍA.

FORMACIÓN ACADÉMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:	X		
TÉCNICO O TECNÓLOGO:			
PREGRADO	X		ADMINISTRACION DE EMPRESAS, INGENIERIA INDUSTRIAL, CONTADURIA O CARRERAS AFINES
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
Estudios complementarios (Cursos, capacitacion, diplomados, seminarios, entre otros			SERVICIO AL CLIENTE, GESTION DE CARTERA, MANEJO DE SISTEMAS

EXPERIENCIA LABORAL
MINIMO 2 AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL COMO JEFE, DIRECTOR O SUBGERENTE DE OPERACIONES CON CONOCIMIENTOS EN EL SECTOR SALUD

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
(Grado de responsabilidad que tiene el trabajador por el uso de equipos, información confidencial, personas a cargo)
Internas, áreas de operación como bodega, cartera, droguerías y cuentas corporativas // Externas, Entidades clientes (EPS)

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
PERIODICIDAD (Diaria= D , Ocasional= O Mensual= M quincena= Q)	D	O	Q	M
Planear, organizar, dirigir y controlar los objetivos, actividades, metas, indicadores y procesos de la subgerencia.	X			
Proponer e implementar acuerdos, políticas, instructivos, convenios y normas de acuerdo a la competencia de la subgerencia.	X			
Establecer, dirigir y supervisar el cumplimiento de los procesos de gestión y planeación de la subgerencia.	X			
Controlar, promover y supervisar la adecuada prestación de los servicios a usuarios, garantizando la oportunidad y satisfacción de los mismos.	X			
Responder por la efectiva y eficiente prestación de los servicios y operación de la compañía.	X			
Brindar apoyo a las diferentes áreas de la organización cuando este sea requerido.	X			
Elaborar informes de seguimiento y control de los diferentes procesos de la subgerencia.				X
Elaboración y presentación de indicadores de gestión y cumplimiento, que permitan medir la productividad y el cumplimiento de la subgerencia.		X		X
Otras funciones que asigne la gerencia para su desarrollo.				

INDICADORES DE GESTION		
ANÁLISIS DEL CARGO		
CONDICIONES	FACTORES	CUALES
FACTORES DE RIESGO (Riesgos ocupacionales a los que está expuesto la persona que ejerce el cargo) , PSICOSOCIAL, ERGONOMICO, MECANICO	RUIDO, POLVO ILUMINACIÓN, ERGONOMICOS (POSTURAS PERMANENTES), QUIMICOS, ELECTRICOS, OTROS.	RUIDO, ILUMINACION, ERGONOMICOS, AMBIENTALES Y SOCIALES.
HABILIDAD MENTAL O MANUAL (Habilidad mental e iniciativa que debe tener para Enfrentar cualquier situación y la habilidad manual para Desarrollar una actividad)	Diseño de Proyectos Estrategias Manejo de los sistemas Redacción de documentos Otros	MANEJO DE SISTEMA, HABILIDAD COMERCIAL, REDACCION DE DOCUMENTOS, ELABORACION E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS, LIDERAZGO, EMPATIA, PROACTIVIDAD.
Esquema de Vacunas (Requeridad de acuerdo a exposición en area de trabajo):		

COMPETENCIAS GENERALES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptación y Aprendizaje (capacidad de adaptarse al cambio y situaciones nuevas)	x		
2	Análisis (capacidad de comprender un fenómeno a partir de diferencias estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias.)	x		
3	Autocontrol: (capacidad de controlarse y reaccionar asertivamente en situaciones de presión)	x		
4	Autocritica: (es la capacidad de analizar la propia actuación utilizando los mismos criterios).	x		
5	Proactividad y creatividad: (toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, capacidad para modificar las cosas o pensarlas desde diferentes perspectivas, ofreciendo soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones convencionales).	x		
6	Integridad: (es una persona honesta y correcta en el desempeño de sus acciones – coherente con lo que piensa y hace)	x		
7	Planificación y organización (capacidad de determinar eficazmente los fines, metas, objetivos y prioridades de la tarea a desempeñar organizando las actividades, los plazos y los recursos necesarios y controlando los procesos establecidos).	x		
8	Resolución de Conflictos y Toma de decisiones: (es la capacidad de identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y de forma efectiva)	x		
9	Sociabilidad y Trabajo en equipo (Capacidad de integración en un grupo o equipo, colaborando y cooperando con otros. Capacidad para trabajar de forma interdisciplinaria)	x		
10	Toma de desiciones: (El proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones)	x		
11	Servicio al Cliente: (Descubrir las expectativas del cliente, identificar los problemas y brindar soluciones eficaces que generen confianza en el sujeto y se sienta satisfecho con la atención recibida).	x		

	<p>PERFIL DE CARGO</p> <p>SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA</p>
--	---

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borradores)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	SUBGERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE
DEPENDENCIA:	GERENTE

OBJETO DEL CARGO
Identificar necesidades, planificar, analizar y evaluar la información contable y los recursos de capital de la empresa.

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNÓLOGO:			
PREGRADO	X		CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):	X		FINANZAS, GERENCIA FINANCIERA, GESTION DE PROYECTOS
Estudios complementarios (Cursos, capacitación, diplomados, seminarios, entre otros	X		EXCEL AVANZADO, NIIF, TRIBUTARIA

EXPERIENCIA LABORAL
MINIMO 5 AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL EN EL SECTOR SALUD Y EN CARGOS AFINES COMO TESORERIA, PLANEACION FINANCIERA, GERENCIA FINANCIERA

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
(Grado de responsabilidad que tiene el trabajador por el uso de equipos, información confidencial, personas a cargo)
Relaciones internas con Líderes o Coordinadores de los procesos de Facturación, Cartera, Contabilidad, Tesorería, Costos y Planeación Financiera.
Externamente se relaciona con Clientes, Proveedores, Entidades Financieras, Acreedores.gobierno.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
PERIODICIDAD (Diaria= D, Ocasional= O Mensual= M quincena= Q)	D	O	Q	M
Control de los Flujos de Efectivo (Gestionar las necesidades de Caja, optimización y buena administración de los recursos económicos de la compañía)	X			
Control de costos y Gastos criterios de eficiencia, control y responsabilidad para saber en qué se invierten los recursos y cuál es el valor que cada acción supone para la compañía.	X			
Analizar las posibilidades de inversión análisis previo sobre la necesidad real de invertir, la rentabilidad, las posibilidades de éxito (Riesgo) y la forma de financiación. elaborar un plan de inversión.		X		
Análisis económico financiero de la empresa (análisis tanto de la cuenta de resultados como de los balances, ejercicio que ayuda a tomar decisiones financieras)				X
Control presupuestario (Seguimiento a las desviaciones o resultados de manera oportuna a fin de garantizar oportunidad en la toma de decisiones)				X
Reporte Mensual a la Gerencia general o el comité de dirección (realizar un seguimiento de la evolución de la empresa y algún tipo de benchmarking (competencia/sector)).				X
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
PERIODICIDAD (Diaria= D, Ocasional= O Mensual= M quincena= Q)	D	O	Q	M
Gestión de riesgos (Riesgos de crédito de clientes y proveedores, Riesgos financieros)				X
Organizar el flujo de trabajo, asignar las tareas y maximizar la productividad de los procesos a cargo.	X			
Formación y desarrollo de equipos de alto rendimiento, motivados y orientados al logro	X			

**PERFIL DE CARGO
SUB GERENCIA ADMINISTRATIVA**

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borradores)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Subgerencia Administrativa
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerencia
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
Planear, organizar y controlar las actividades de la empresa que la lleven a optimizar los recursos económicos, de infraestructura y logística que le permitan operar eficientemente con la menor inversión posible

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNOLOGO:			
PREGRADO	X		Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas o carreras afines.
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):	X		Especialización en Gerencia de Proyectos y/o Finanzas.
Estudios complementarios (Cursos, capacitación, diplomados, seminarios, entre otros			Manejo de herramientas Office. Manejo del Sistema Manager. Gestión de Proyectos. Gestión Financiera.

EXPERIENCIA LABORAL
MINIMO 3 AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL en cargos gerenciales y manejo de personal

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
(Grado de responsabilidad que tiene el trabajador por el uso de equipos, información confidencial, personas a cargo)
Internas; Todas las areas de la empresa // Externos; Proveedores y entidades

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
PERIODICIDAD (Diaria= D , Ocasional= O Mensual= M quincena= Q)	D	O	Q	M
Liderar y apoyar los planes que propendan por el desarrollo de competencias del talento humano de la empresa.	X			
Apoyar la selección y entrenamiento de personal de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa.		X		
Fomentar y apoyar programas de bienestar que conlleven a generar y mantener un buen clima organizacional		X		
Gestionar y apoyar los planes y programas de capacitación y formación que se requieran el personal		X		
Gestionar y apoyar los proyectos de inversión en tecnología que posibiliten la generación de valor en los procesos de la empresa.	X			
Evaluar la incorporación de nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la Empresa	X			
Velar por el cumplimiento de las políticas de seguridad de los sistemas de información de la empresa	X			
Fomentar y apoyar el uso de software legal en la empresa.	X			
Planear y coordinar la gestion inherente a la administracion efectiva de los inventarios de la empresa	X			
Gestionar y apoyar en la consecucion de los recursos necesarios para cumplir con la ejecucion de los cronogramas para la realizacion de inventarios fisicos generales		X		
Velar por el cumplimiento de los planes y acciones pertinentes que aseguren la salud de los inventarios de la empresa	X			
Velar por que se ejecuten acciones orientadas a minimizar la perdida economica por vencimientos de inventario	X			

	PERFIL DE CARGO Coordinador Contable
--	---

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE:	JAIR RAYO
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador Contable
CARGO JEFE INMEDIATO	Sub Gerente Financiera
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
Coordinar, planear y efectuar los procesos contables

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNÓLOGO:			
PREGRADO	x		Contador Publico
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
Estudios complementarios (Cursos, capacitacion, diplomados, seminarios, entre otros			Actualizacion Contable y Tributaria, Gerencia Financiera, Actualizacion Contable Financiera, NIIF

EXPERIENCIA LABORAL
Medisfarma; Coordinador Contable Junio 2017 - Actual
Andrade y CIA S.A.S Director Financiero Agosto 2015 - Mayo 2017
Puerto Madero Revisor Fiscal Diciembre 2016 Mayo 2017
Inversiones los Olivos Contratista Contable Junio 2014 - Febrero 2015
Temporales Lider de Colombia Jefe Dpto Contable Junio 2012 -Junio 2013
Servicompetentes S.A.S Contador Junio 2012 - Junio 2013
Plutarco Arteaga Vidar y CIA, Contador Nov 2011 - Feb 2012
Pijatos Motos Agosto 2005 Octubre 2011
Multimotos S.A, Revisor Fiscal Agosto 2017 - Octubre 2011
Centro Comercial y hotel de turismo Caicedonia, Jefe Contable Dic 2004 - Agosto 2005
Hospital Carlos Carmona Contador Agosto 2003 - Sep 2003
Fondo de Vivienda de Intere Social y Reforma urbana municipio de Bigalagrande Valle Contador Abril 200 - Sept 2001

	PERFIL DE CARGO Lider Contable
--	---

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE:	DIANA GUTIERREZ
NOMBRE DEL CARGO:	Lider Contable
CARGO JEFE INMEDIATO	Coordinador Contable
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
Coordinar el cumplimiento de los procesos contables.

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNÓLOGO:			
PREGRADO	x		Tecnico Laboral Contable y Finanzas
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
Estudios complementarios (Cursos, capacitacion, diplomados, seminarios, entre otros			

EXPERIENCIA LABORAL
Medisfarma; Lider Contabilidad Agosto 2018 - Actual
MedisFarma Tesoreria 2015 -2018
MedisFarma Aprendiz contable Mayo 2015 - Nov 2015

	PERFIL DE CARGO Lider de Facturación
--	---

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE:	FRANCISCO HORMAZA
NOMBRE DEL CARGO:	Lider Facturación
CARGO JEFE INMEDIATO	Sub Gerente Financiero
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
Planear, dirigir y dar cumplimiento a los procesos de Facturacion.

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNÓLOGO:			
PREGRADO	x		Administracion de Empresas
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
Estudios complementarios (Cursos, capacitacion, diplomados, seminarios, entre otros			Auxiliar administrativo en instituciones en salud, Actualizacion y Aplicación del decreto 3990/07, Facturacion y cuentas medicas en salud, Excel, Gestion de Calidad ISO 9001, Auditoria Medica

EXPERIENCIA LABORAL
Medisfarma; Lider Facturacion Agosto 2018 - Actual
Clinica ESIMED Cali Analisata de Cuentas Analista de Cuentas 12 meses / Coordinador de Facturacion 2015 - 2018
Clinica Santiago de Cali Coordinador de Red 11 mese
Clinica Colombia Jefe de Cartera 7 meses
Clinica de Occidente de Cali Auxiliar de Facturacion 6 meses//Asistente de Facturacion y Admisiones 25 meses// Jefe de Cartera 7 Meses
Hospital San Jose; Control de cuentas 20 meses // Asistente de Facturacion y Admisiones 12 meses

	PERFIL DE CARGO Lider de Talento Humano
--	--

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE:	MILLER LANDY VILLAREAL
NOMBRE DEL CARGO:	Lider Talento Humana
CARGO JEFE INMEDIATO	Sub Gerente Administrativa
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
Planear, dirigir y ejecutar los procesos dentro del área de Talento Humano

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNOLOGO:			
PREGRADO	x		Psicologa
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
Estudios complementarios (Cursos, capacitacion, diplomados, seminarios, entre otros			Direccion estrategico del talento humano, Sistema de Gestion de Seguridad y Salud en el trabajo, gerencia en sistemas integrados de salud, Liderazgo transformacional, Gestion de talento humano, Regimen de riesgos laborales, Excel.

EXPERIENCIA LABORAL
Medisfarma; Lider Talento Humano Julio 2018 - Actual
Clinica Versalles, Coordinadora Gestion Humana Julio 2016 - Nov 2017
Transportadora la Prensa, Coordinadora Nac. De Selección y Bienestar Abril 2014 - Mayo 2016
Transportadora Envía Profesional de Gestion Huamana Enero 2012 - Nobiembre 2013
CTA Ruta Solidaria Coordinadora de Selección y Personal Nov 2010 Ene 2012

	PERFIL DE CARGO Auxiliar de Tesoreria
--	--

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE:	ADRIANA ISASA
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar Tesoreria
CARGO JEFE INMEDIATO	Sub Gerente Financiero
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
Encargada de los pagos y gastos de la empresa.

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNOLOGO:	x		Tecnico Contabilidad y Finanzas
PREGRADO			
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
capacitacion, diplomados,			

EXPERIENCIA LABORAL
Medisfarma; Auxiliar Cartera Abril 2017 - Actual
Artesanias y Viveros el Rosal, Auxiliar Cartera 2016 - 2016
Artesanias y Viveros el Rosal, Auxiliar Administrativa de Nomina 2016 - 2016

	PERFIL DE CARGO Lider de Inventario
--	--

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE:	CRISTIAN GONZALEZ
NOMBRE DEL CARGO:	Lider de Inventario
CARGO JEFE INMEDIATO	Sub Gerente Administrativo
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
Coordinar, dirigir y Auditar el proceso de inventarios de los puntos farmaceuticos

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNOLOGO:	x		Tecnico en Sistemas
PREGRADO			
POSGRADO (Especialización, Maestria, Doctorado):			
Estudios complementarios (Cursos, capacitacion, diplomados, seminarios, entre otros			

EXPERIENCIA LABORAL
MedisFarma; Coordinador de Inventario Mayo 2016 - Actual
Clinica Medico Quirurgica Alvernia; Auxiliar Administrativo 2015-2015
Clinica Medico Quirurgica Alvernia; Tecnico en Sistemas 2014- 2014

	PERFIL DE CARGO Lider de Cartera
--	---

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE:	JULIAN AGUIRRE
NOMBRE DEL CARGO:	Lider de Cartera
CARGO JEFE INMEDIATO	Sub Gerencia Operativa
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
ADMINISTRAR LA CARTERA DE CLIENTES E IMPLEMENTAR LOS PROCESOS DE RECAUDO DE LA EMPRESA A TRAVES DE LA GENERACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION, EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES DE COBRANZA Y CREDITO QUE PERMITAN MINIMIZAR EL RIESGO Y CUMPLIR CON LOS NIVELES DE CARTERA ESTABLECIDOS POR LA COMPAÑIA.

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNÓLOGO:			
PREGRADO	x		Administracion de Empresas
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
Estudios complementarios (Cursos, capacitacion, diplomados, seminarios, entre otros	x		Riesgo de Credito, Legislacion Laboral, Comercial, Calidad, Recaudo Efectivo de la cartera

EXPERIENCIA LABORAL
Medisfarma Lider de Cartera Mayo 2018 - Actual
IBG - Ivan Botero Gomez Gerente Regional de Cartera 2017-2018
Camposanto Metropolitano Jefe de Cartera 2012-2017
Clínica Nuestra Señora del Rosario Jefe de Cartera 2009-2012
Fundacion Marina Director Comercial de Agencias de Palmira y Buga 2007-2009
Banco Popular Oficinista de Cartera y Libazas
FANALCA S.A Auxiliar tesoreria /Auxiliar Direccion de Negocios

	PERFIL DE CARGO Lider de Control Interno
--	---

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE:	JOSE LUIS RODRIGUEZ
NOMBRE DEL CARGO:	Lider de Control Interno
CARGO JEFE INMEDIATO	Sub Gerencia Operativa
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
PLANEAR, DIRIGIR Y AUDITAR LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNÓLOGO:			
PREGRADO	x		Contaduria Pública
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
Estudios complementarios (Cursos, capacitacion, diplomados, seminarios, entre otros			

EXPERIENCIA LABORAL
Medisfarma Lider Contro Interno Junio 2018 - Actual
Quality Colombia s.a Consultor de implementacion 2011 - 2018
Reyb Asesores, Asistente de Contabilidad 2010 -2011

	PERFIL DE CARGO Lider de Drogueria
--	---

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE:	ANDREA ZULUAGA
NOMBRE DEL CARGO:	Lider de Drogueria
CARGO JEFE INMEDIATO	Sub Gerencia Operativa
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
PLANEAR Y DIRIGIR LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE LOS CENTROS FARMACEUTICOS

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNÓLOGO:			
PREGRADO	x		Contaduria Pública
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
capacitación, diplomados,	x		Normas NIIF para pymes / Excel

EXPERIENCIA LABORAL
MedisFarma Lider de Droguerias Septiembre 2017- Actual
MedisFarma Lider de Inventarios 2017 - 2018
Ingenio Sancarlos; Analista de incapacidades y auxiliar de nómina 2016-2017
Servinedix FJ / Surtidrogas; Responsable del área administrativa y talento humano 2015-2016
Servinedix FJ / Surtidrogas; Responsable del área comercial 2014- 2015
Servinedix FJ / Surtidrogas; Auxiliar contable y de cartera 2013 -2014
Drogas Rebarata; Auxiliar contable y de ventas 2010 -2013

	PERFIL DE CARGO Lider de Manager
--	---

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE:	JESUS CASTAÑO
NOMBRE DEL CARGO:	Lider de Manager
CARGO JEFE INMEDIATO	Sub Gerencia Administrativa
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
BRINDAR SOPORTE DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA.

FORMACIÓN ACÁDEMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNÓLOGO:	x		Tecnico en sistemas de información
PREGRADO			
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
Estudios complementarios (Cursos, capacitación, diplomados, seminarios, entre otros	x		Redes, Hadware, Software, Manager, impresoras

EXPERIENCIA LABORAL
Medisfarma Junio 2018- Actual
Super Giros; Analista de Biometria Septiembre 2016 - Junio 2018
Organización Rivas Urrea Hnos, Ltda; Tecnico en Sistemas

	PERFIL DE CARGO Lider de Sistemas
--	--

(Responder con lapicero, no se aceptan tachones, ni borrones)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE:	ALEXANDER CASTILLO
NOMBRE DEL CARGO:	Lider de Sistemas
CARGO JEFE INMEDIATO	Sub Gerencia Administrativa
DEPENDENCIA:	Gerencia

OBJETO DEL CARGO
BRINDAR SOPORTE DE LAS REDES DE LA EMPRESA A TRAVES DEL MANTENIMIENTO DE SERVIDOR, ASEGURAR EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DE LOS COMPUTADORES.

FORMACIÓN ACADÉMICA	SI	NO	CUAL
BACHILLER:			
TÉCNICO O TECNOLOGO:	x		Tecnico en sistemas de información
PREGRADO			
POSGRADO (Especialización, Maestría, Doctorado):			
Estudios complementarios (Cursos, capacitacion, diplomados, seminarios, entre otros			Redes, Windows/ Servicer, Hadware, Mantenimiento de Computadores, Servidores, Base de Datos, Manager

EXPERIENCIA LABORAL
MedisFarma; Lider de Sistemas Enero 2017 - Actual Instituto Colombiano Agropecuario Digitador Enero -Diciembres 2016 Distribuidora Megacomputo, Jefe de Departamento Enero 2010 junio 2011 Microtech Colombia; Tecnico en Sistemas Febrero 2008 - Enero 2010 Quality Colombia; Jefe Hardware

4. PLAN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

Es de resaltar que los conceptos expuestos a continuación, han sido modificados a hoy, pues el esquema de trabajo ha cambiado frente a proveedores y visión del negocio, todo enfocado dentro de un proceso de reorganización donde el objetivo principal es honrar los compromisos financieros de todos los acreedores y viabilizar la operación.

Es importante anotar que la visión estratégica de la firma, debe cambiar totalmente con base a sus nuevos ordenamientos y a los futuros de corto plazo, teniendo en cuenta los factores externos e internos. Por esta razón, se deba hacer la claridad que un escenario es la empresa por fuera de un proceso de reorganización y otro muy diferente es; Esta misma empresa, dentro de un proceso concursal de los que trata la Ley 1116.

Dicho la anterior, la empresa a través de su grupo de colaboradores, ha rediseñado su visión estratégica, elaborando nuevamente su misión, visión y objetivos de calidad; Ajustadas a las nuevas realidades y teniendo en cuenta la inclusión al proceso de Ley al que recurre.

4.1

MISION

Medisfarma Sas, es un Depósito de medicamentos y cadena de droguerías que se encuentran altamente comprometidos con el bienestar de los usuarios, desarrollando el servicio farmacéutico independiente, responsable y ético, garantizando la calidad, inocuidad y uso racional de los medicamentos e insumos que proveemos, todo esto realizado a través de una adecuada atención personalizada que genera valor agregado a nuestra actividad y donde prima la satisfacción de nuestros clientes.

VISION

Para el año 2020 Medisfarma Sas, será una empresa con un alto crecimiento sostenible que estará a la vanguardia regional y nacional en el mercado de distribuidores de productos farmacéuticos e insumos medico/quirúrgicos, reaccionando permanente y oportunamente las necesidades del mercado, generando de esta forma, bienestar social con el suministro de mejores productos, incorporación de tecnologías avanzadas y alternativas de negocios que generen valor a nuestro clientes externos e internos.



Medisfarma Sas, es un Depósito de medicamentos y cadena de droguerías que se encuentran altamente comprometidos con el bienestar de los usuarios, desarrollando el servicio farmacéutico independiente, responsable y ético, garantizando la calidad, inocuidad y uso racional de los medicamentos e insumos que proveemos, todo esto realizado a través de una adecuada atención personalizada que genera valor agregado a nuestra actividad y acreedores; donde prima la satisfacción de nuestros clientes y el universo concursal.

Promueve el desarrollo de la comunidad en la que opera desde el ámbito publico y privado, buscando siempre la eficiencia y la eficacia en los indicadores económicos, financieros y de resultados; tanto internos como externos.



Para el año 2024 Medisfarma Sas, será una empresa viable con un alto crecimiento sostenible que estará a la vanguardia regional y nacional en el mercado de distribuidores de productos farmacéuticos e insumos medico/quirúrgicos, reaccionando permanente y oportunamente las necesidades del mercado, generando de esta forma, bienestar social con el suministro de mejores productos, incorporación de tecnologías avanzadas, cumplimiento en sus compromisos y alternativas de negocios que generen valor a nuestro clientes externos e internos.

5. OBJETIVOS.

Esta sección es de suprema importancia pues es esencial para el adecuado desarrollo de un plan de negocios, pues consolida concreta y numéricamente, cómo la empresa podrá catapultar su viabilidad en el mediano y largo plazo, mediante las propuestas comerciales, financieras y administrativas, que se plantea:

La compañía tiene planteadas varias alternativas de negocio, siendo el eje principal de actuación, la reestructuración y el ajuste administrativo; viabilizando la operación con un crecimiento en ventas razonablemente creciente, SIN ampliar la estructura comercial, administrativa, ni operacional; fortaleciendo los contratos actuales, vigorizando el recaudo de la cartera y la rotación del inventario en stock.

- Lograr la efectividad en todas las áreas fundamentales de la organización, conjugando la eficiencia y la eficacia en las tareas desarrolladas por los líderes y sus grupos de trabajo. Para lo anterior, se ha estructurado una herramienta de evaluación por áreas funcionales , con el objetivo se identificar los errores y las deficiencias administrativas; lo que terminara en el desarrollo de estrategias de mejoramiento por área que la sociedad Medisfarma desarrollara con el tiempo, buscando la reorganización interna y administrativa adecuada. Lo anterior, permitirá también dentro del principio de la circulación de la comunicación; canalizar los canales comunicativos de la sociedad; pues se ha encontrado gran falencia en los mismos, lo que ha generado en gran parte el problema de administración interna.

- A diferencia de varias organizaciones a concursar, Medisfarma cuenta con la capacidad instalada para cubrir un crecimiento importante, sin requerir inversiones de impacto en la organización. Lo anterior, dado que la nueva visión estratégica de la sociedad, es incrementar las ventas a través de los mismos canales de distribución, SIN aperturas mas puntos y con un ajuste de la fuerza de ventas.
- Una decisión estratégica fundamental de impacto en la organización y la estructura financiera interna, es el reajuste del personal y la fuerza de mano de obra; pues se ha realizado un estudio de cargos y tareas, encontrando que la situación coyuntural de la sociedad a concursar, permite ajustar (simplificar) 30 cargos a nivel nacional; lo que permitirá volver mas eficiente la gestión y disminuir la carga prestacional y administrativa de Medisfarma.
- Realización de Inventario en Stock, sin rotación. La presente, es una estrategia de recuperación de impacto. La idea que tiene la sociedad es, realizar una campaña agresiva de venta, bajo los mismos canales de distribución (adicionando la venta vía web) y personal, con precios bajos y promociones por cantidad; con la que cuenta realizar cerca del 60% del inventario en stock sin rotación, estimado en su 100% en mil quinientos millones de pesos. La anterior estrategia, tendrá un tiempo aproximado de implementación, desarrollo y ejecución completa, en aproximadamente 12 meses; dado a que se debe tener en cuenta las fechas de vencimiento de los productos, que cuando perecen, representa perdida directa para Medisfarma.
- Dentro de la estrategia de ajuste de la carga administrativa y prestacional, también se tiene planeado, cerrar algunos de los puntos (posiblemente 3 o 4, dependiendo del ciclo de efectivo) con menor facturación dentro del territorio nacional. Para lo anterior, la sociedad inicio una estrategia de seguimiento en venta y movimiento de posicionamiento de los puntos de venta directo, para que en el primer trimestre del año 2019, se inicie el año con los puntos de venta definitivos que permitan la consecución de la nueva visión estrategia de la firma.
- Una estrategia de facturación que permitirá incrementar el rubro de ingresos, es la re negociación de las tarifas pactadas con las instituciones. Esto ya se inicio y la empresa esta ajustando los precios y tarifas que se tienen programadas con las entidades. Lo anterior, se realizara de manera lenta y comercialmente viable para no ir en contra de la fidelización con el cliente .

- Una decisión estratégica importante que se viene desarrollando con esfuerzo, dedicación y alta ejecución; es la renegociación con los proveedores estratégicos. Los proveedores ya han iniciado a otorgar beneficios comerciales y financieros para la sociedad Medisfarma, como muestra del compromiso social y comercial que desempeña la misma. Algunos de los proveedores mas importantes, han iniciado con el apoyo de la estrategia, difiriendo los pagos con plazos importantes y despachando hasta el 80% del inventario facturado; lo que permitirá contar con el inventario necesario para su efectiva rotación y contar con un ciclo de efectivo positivo para el desarrollo normal de la estructura.
- Una vez estabilizada la operación comercial y financiera de la organización, una estrategia de negocio que tiene planeada la misma y que se analiza con un buen entorno la implementación de la precitada y que aun mas; ya se han iniciado contactos para la implementación de la misma; es la apertura de una IPC para pacientes en casa (homecare). La idea seria, que con la infraestructura y la capacidad instalada actual, ofrecer un servicio personalizado, donde integre verticalmente la operación y se conjugue la experiencia, los insumos y la infraestructura para el desarrollo de la misma. La idea inicial, seria la apertura de una sede en Bogotá y otra sede en la ciudad de Medellín. Medisfarma Sas, cuenta con una ventaja importante y es que ya posee también la capacidad instalada completa para el desarrollo e implementación de la precitada estrategia, que de acuerdo a la visión estratégica y de planeación; iniciaría a partir del año 3.

En aspectos un poco más generales, los cambios que se plantean y se deberán realizar para viabilizar la operación son:

A. Comerciales:

1. Contacto comercial (vía pagina web concretamente, como nueva estrategia de comunicación) y Sistemas de contratación.
2. Políticas de recaudo de cartera
3. Política de precios.
4. Atención directa (Personalizado). Seguimiento a la capacitación del grupo colaborador.
5. Clientes recurrentes (Fidelizados –REDITUABLES)

6. Estimulo por consumos y desarrollo de valor agregado. (Compra y utilización de los servicios).
7. Asistencia constante a ferias del sector.

B- Administrativos:

1. Nuevo manejo de la parte logística y de comunicación de la firma.
2. Capacitación constante de los colaboradores del área administrativa y de logística.
3. Seguimiento constante a los indicadores resultantes de los estados financieros.
4. Seguimiento constante a la cartera de la actividad.
5. Búsqueda de proveedores estratégicos con nuevos e innovadores productos e insumos.

6. PLAN FINANCIERO Y ECONÓMICO

6.1 . Análisis de los supuestos y puntos financieros de la proyección financiera.

Analizando el flujo de caja proyectado de la sociedad, anexo al presente plan de negocios, podemos analizar que hay algunos periodos (2018-2023) donde la operación de CAJA, será negativa, pero que recogerá la estructura básica de la operación, de tal forma que para el año 2023 que ya se han iniciado los pagos a los acreedores y por los resultantes de caja finales anteriores, se podrá estabilizar la operación, en las condiciones planteadas en la presente solicitud.

La operatividad de la caja en los periodos 2018, 2022, 2023, 2025, 2026 y 2028, se denota como negativa para cada uno de esos periodos, sin embargo, por los beneficios que traerán, las nuevas condiciones a negociar y la consecución de la nueva visión estratégica, los saldos positivos anteriores, permitirán viabilizar la operación, tanto para el periodo analizado como para el largo plazo proyectado.

Analizando los crecimientos en ventas, teniendo en cuenta el comportamiento histórico de las mismas, podemos observar índices de crecimiento muy ajustados a la realidad y que permiten mantener un crecimiento constante, Real y totalmente viable y consecuente:

2018	2019	2020	2021	2022
0%	3%	4%	4%	5%
0%	4%	5%	5%	6%

Tal como se menciona en los objetivos estratégicos, se realizarán varios ajustes al impacto y a la carga administrativa, principalmente por el concepto de nómina, para el resto del año 2018, lo que permitirá modificar la estructura financiera y generar un aporte a la viabilidad operativa de la sociedad Medisfarma. La reducción para el año 2018, se ha planeado de la siguiente forma y que se encuentra en total congruencia con la proyección financiera:

	oct-18	nov-18	dic-18
Reducción de Gastos	10%	8%	5%

Respecto a los índices de rotación y de ciclo de efectivo, se analiza y se tiene en cuenta para las proyecciones, los nuevos ciclos teniendo en cuenta las tarifas a estructurar por parte de la gerencia. Lo anterior, se enfoca a que por la inclusión en el proceso, se espera que algunos proveedores solo permitan realizar comprar de contado, pero aumentará la posibilidad de ganar descuentos por pronto pago, efecto que deberá aportar al margen de contribución de la sociedad.

	Contado	A 30	A 60	A 90	A 120
Rotación de Cartera	10%	0%	0%	90%	0%
Rotación de Proveedores	80%	20%	0%	0%	0%

6.2 Formas de financiación

Al estar dentro de un proceso concursal, la consecución de recursos frescos con las entidades bancarias se hará más difícil con tendencia a nulidad. Una de las ventajas de la firma es que su actividad comercial, le permite generar rubros operativos para atender su gasto financiero y costeo. Esto, sumado a los periodos de gracia que se logren pactar con los acreedores y la disminución de la carga financiera por la disminución en las cuotas de amortización a capital e interés; la empresa podrá financiar sus proyectos financieros, resaltando que la más inmediata y viable es la de recursos propios por generación interna; enfocado en el recaudo de la cartera, relacionado con los entes de salud mencionados.

De igual forma se recalcan;

- ✚ · Recursos propios.
- ✚ · Proveedores y clientes nuevos con nuevas tarifas de compra.
- ✚ · Alianzas estratégicas.
- ✚ · Flujo de Caja a corto plazo por recaudo exhaustivo de la cartera.

7. Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva frente a la competencia se basa principalmente en:



8. Inversiones requeridas.

Como ya se dijo anteriormente, gracias a la infraestructura que cimentó la organización con el tiempo y sus resultantes de caja en el anterior enfoque comercial respecto a la alianza; se idera que dentro de los proximo 4 o 5 años, si las condiciones de mercado no cambian, la sociedad no requiere hacer grandes

inversiones; pues su estructura es ampliamente suficiente para los crecimientos que se proponen.

9. Mercadeo.

9.1 MERCADO OBJETIVO PRIMARIO

Sector institucional. Empresas de importante tamaño. Personas Jurídicas Por lo general. Empresas prestadoras de servicios de salud.

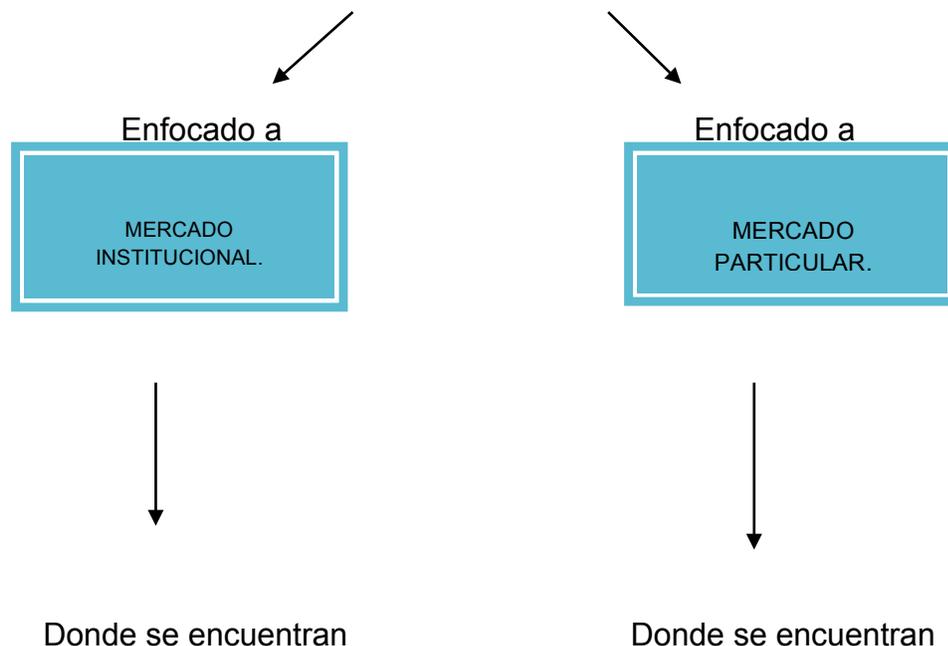
9.2 MERCADO OBJETIVO SECUNDARIO

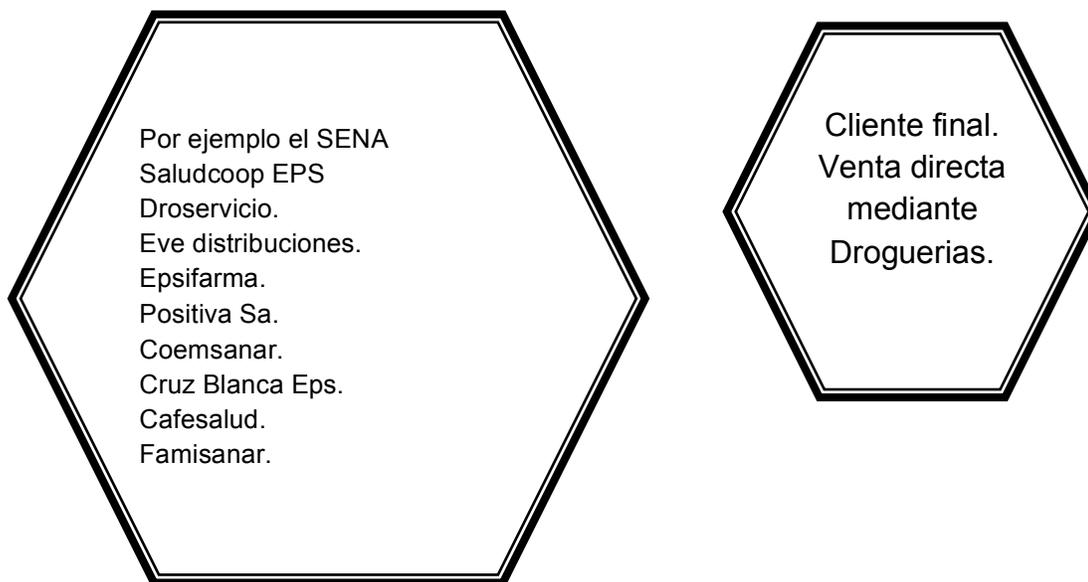
Sector privado. Cliente final, a través del canal de distribución Droguerías,

9.3 JUSTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.

La descripción del mercado por las variables descritas enmarca el potencial de la demanda real de consumidores. Mientras el mercado objetivo primario, es de volúmenes más grandes y cifras más interesantes, el mercado objetivo secundario genera lo que se podría llamar como capital de trabajo a corto plazo, posicionamiento en el mercado y cobertura a nivel nacional.

10. Análisis del Consumidor / Cliente: perfil del consumidor;





11. Análisis de Clientes

Como es posible detallar en el listado anterior , la compañía tiene un número de clientes importantes con gran experiencia y existencia en el mercado, Pues son algunas; las diferentes empresas prestadoras de salud, mas importantes del país.

12. QUIENES INCIDEN / INFLUYEN EN LA COMPRA (RITUAL DE COMPRA); ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO

12.1 Para el mercado institucional

A traves de las licitaciones. Departamento de adjudicaciones. Jefes de Compras de las diferentes entidades.

12.2 Para El sector particular y ventas al de tal.

El consumidor (cliente) final. Lo hace a traves de las droguerías.

12.3 FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR EL CONSUMO

- ❖ En lo fundamental, el nivel de desempleo y el desarrollo económico de la región.
- ❖ Detrimento de la Seguridad.
- ❖ Inestabilidad política.

- ❖ Deterioro en el sector Salud.
- ❖ Políticas de gobierno a la construcción.

13. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

A continuación anexamos los principales competidores que tiene la firma, donde cabe destacar que la compañía se resalta por su calidad, generación de valor agregado, posicionamiento en el sector y la calidad de las relaciones sociales de su grupo emprendedor; llevándola a ser la empresa numero 1 en la región, del sector en el que se desenvuelve y una de las 50 mas importantes del territorio nacional.

- EVE DISTRIBUCIONES.
- AUDIFARMA.
- FARMACENTER
- DISFARMA.
- PHARMASAN.
- MEDIVALLE.
- EPSIFARMA.
- COHAN.

14. Marketing Mix:

14.1 Estrategia de Producto:

Producto con precios competitivos, generando valor agregado y nuevas tendencias técnicas y tecnológicas a la operación de comercialización y llegada al consumidor final.

14.2 Estrategia de Precio

Las estras Estrategias y herramientas de la compañía, consisten en fijar un precio inicial (tarifas) con base a la competencia y los estudios realizados; para conseguir una penetración eficiente y competitiva.

14.3 Estrategia de Plaza

Seguir cubriendo el territorio nacional, con los mismos puntos de venta y aumentando los contratos institucionales.

14.4 Estrategias de Publicidad y Divulgación

Medisfarma, para cada segmento realizará una estrategia de promoción.

- Visitas a los clientes actuales y los distintos puntos de distribución para realizar seguimiento y control.
- Visitar a Empresas prestadoras de servicios de salud.
- Estimular las ventas de productos establecidos.
- Ayudar en la etapa de lanzamiento de los diferentes productos.
- Dar a conocer los cambios en los productos existentes.
- Aumentar las ventas en Épocas críticas:
 - Premios
 - Cupones
 - Concursos sorteos
 - Crear la página web .
 - Alianzas con inmobiliarias y marketing digital.

15. MATRIZ DE RIESGO Y HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y EVALUACION DEL RIESGO.

De igual forma, la empresa direccionada por su grupo directivo gerencial, ha estructurado una matriz de riesgo Y una herramienta de diagnostico empresarial y evaluacion del riesgo; que permiten analizar los escenarios de participación administrativa y evaluar cómo se encuentra frente a sus competidores.

Estas herramientas, también permiten analizar los posibles riesgos en los que la organización podría incurrir y a su vez, las posibles soluciones en caso de ser materializadas, como muestra de compromiso y responsabilidad ante cualquier eventualidad de riesgo administrativo, lo que se maneja de forma interna con los diferentes planes de acción, según el caso presentado dentro del periodo analizado.

MATRIZ DE RIESGO

No.	TIPO DE RIESGO	EVENTO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	SECCIÓN AFECTADA	ACCIONES O CORRECTIVOS A TOMAR
ADMINISTRATIVAS						
1.	Uso irracional de los recursos que ofrece la empresa	1. Desperdicio de los elementos que tenemos a disposición de la empresa (Papelera). 2. Falta de cultura con el uso de los servicios públicos.	Frecuentemente	1. No alcance la papelera para el tiempo estipulado que debería alcanzar y se asuman sobre costos. 2. Alzas en el precio de los recibos públicos.	Departamento de tesorería	1. Optimizar los elementos de papelera, utilizando hojas de reciclaje y dándole un uso adecuado a los demás elementos. 2. Auditoría de porque es el incremento y tomar las medidas necesarias, inicialmente concientizando.
2.	Alto índice de rotación y difícil consecución de personal	1. Concepción de personal no idóneo para los cargos de la empresa. 2. Poca oferta laboral para los cargos de la empresa.	Frecuentemente	1. Departamentos sin el personal adecuado para sacar los procedimientos adelante. 2. Decisiones equivocadas por falta de experiencia. 3. Incumplimientos ante los entes de control por no tener el personal exigido.	Toda la empresa	1. Mantener un banco de hojas de vidas donde se debiera tener procesos adelantados principalmente en los puntos de mas oficial consecución de personal. 2. Contratación y procesos de selección a personal idóneo dependiendo la oferta del cargo, prueba de competencias, e inducción completa al inicio.
CALIDAD						
1.	Falta de control en el almacenamiento de medicamentos: temperaturas, cadena de frío y de manejo especial	1. Falta de elementos necesarios para optimizar y garantizar la vida de los medicamentos. 2. Falta de seguimiento en la temperatura de los termohigómetros y termómetros de nevera. 3. Uso inadecuado de los medicamentos de control especial.	Ocasionalmente	1. Daños en la cadena de frío de los medicamentos, por lo cual serían perdidas del mismo.	Toda la empresa	1. Socialización de procedimiento de indicadores reporte de no conformes por incumplimiento de entregas a las personas responsables del proceso 2. Implementación de informes en el sistema que faciliten la toma de información.
2.	Calidad de atención en el servicio al cliente	1. Quejas por el mal servicio y mala atención al usuario. 2. Inconformidades de las entidades con la prestación de nuestro servicio.	Ocasionalmente	1. Pérdida de confiabilidad frente a nuestros clientes.	Toda la empresa	1. Centralizar el departamento de servicio al cliente, donde se le debe brindar una atención oportuna y eficaz a los usuarios.
COMERCIAL						
1.	Competitividad en el sector	Pérdida de participación de mercado	Ocasionalmente	1. Disminución de clientes en la venta Pos. 2. Falta de competitividad en negociación de los precios ofrecidos en catálogos para las entidades.	Toda la empresa	1. Potencializar de las ventajas de las ventas de mostrador. 2. Realizar negociación para compras anuales, con el objetivo de mantener el mismo precio de las moléculas con mayor rotación.
2.	Ampliación del portafolio de productos regulados por el ministerio	1. Regulación de los precios de los medicamentos con mayor relación de venta y/o dispensación	Frecuentemente	1. Disminución de % de rentabilidad de productos claves en la operación de venta y/o dispensación. 2. Adquisición de los productos en ocasiones sin rentabilidad		

FINANCIERAS

2.	Baja rotación en la cartera	1. Radicaciones inoportunas. 2. Conciliaciones inoportunas 3. Retrasos y pagos por debajo de lo establecido normativamente por parte de las entidades	Ocasionalmente	1. Ilíquidez institucional 2. Incumplimiento en las obligaciones adquiridas previamente.	Toda la empresa	1. Realizar cobro a las entidades. 2. Generación de espacios de concertación a nivel gerencial entre las partes. 4. Gestión de cobranzas por el líder de cartera. 4. Cierre de servicios a las entidades con cartera vencida. 5. Gestión jurídica sobre la cartera de oficial cobro.
3.	Poco flujo en facturación mensual	1. No existen procedimientos documentados. 2. Personal no idóneo para las funciones requeridas 3. Capacitación insuficiente al personal. 4. Procesos repetitivos y manuales. 5. Demora en la llegada de papelería	Ocasionalmente	1. Disminución de los ingresos 2. Afectación del cumplimiento de pago de nómina, obligaciones financieras, pago de proveedores para generar abastecimiento. 3. Incumplimiento en las metas propuestas por gerencia. 4. Incremento en las glosas 5. Reprocesos que generan sobrecostos	Toda la empresa	1. Actualización de Procedimientos del área de facturación donde deberán quedar documentados. 2. Actualización e integración del Sistema de información. 3. Capacitación idónea del personal de facturación.

LEGALES

1.	Normatividad que rige el sector salud y riesgos contractuales	1. Normatividad muy sesgada y rígida en el sector.	Frecuentemente	1. Sanciones en caso de incumplimiento. 2. Dañar la hoja de vida de la empresa.	Toda la empresa	1. Dar a conocer a los empleados al inicio de la contratación las obligaciones y deberes del sector donde se genere un compromiso de evitar altas que pueda acarrear dificultades.
2.	Falta de oportunidad en la entrega de los medicamentos	1. Falta de recursos para la adquisición de los medicamentos. 2. demora en la operación interna de la empresa.	Ocasionalmente	1. Quejas interpuestas que posiblemente terminan en tuietas, desacatos y ordenes de arrestos. 2. Disminución del nivel de servicio frente a las entidades.	Droguerías - Cuentas corporativas - Facturación	1. Plan de abastecimiento con las moléculas pareto para mantener a tiempo la mercancia en las droguerías. 2. Coordinación de la operación para garantizar el sentido de urgencia.

OPERATIVOS

1.	Dificultades en el área logística	1. Falta de soporte y/o coordinación con las transportadoras para envíos de mercancia. 2. Falta de personal idóneo para la realización de la actividad. 3. Necesidad de utilizar los envíos de terminal a terminal.	Frecuentemente	1. Inoportunidad en la entrega de los medicamentos a las droguerías y así mismo el retraso de la entrega al usuario. 2. Sobre costo en despacho por otro medio de transporte por la urgencia. 3. Responsables en la pérdida de mercancia por envíos de terminal a terminal.	Droguerías - Cuentas corporativas - Facturación	1. Elaborar cronograma de envíos a todas las sucursales o droguerías con el objetivo de programar las entregas. 2. Capacitación al personal del sentido de la urgencia frente al sector en el que trabajamos.
	Desastres naturales		Remoto	1. Daños en estructuras de la empresa. 2. Pérdida o daños de activos fijos	Toda la empresa	1. Elaborar simulacros y planes de emergencia para la preparación del personal. 2. Instalaciones adecuadas para facilitar evacuaciones. 3. Extintores reglamentarios.

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y EVALUACION DEL RIESGO.

Evaluacion Actitud al Cambio.

Guía de evaluación de actitud al cambio en la gerencia

Esta guía permite evaluar algunos aspectos relacionados con el cambio empresarial, la forma de asumir estos cambios a nivel organizacional y estructural, así como la rigidez o flexibilidad de la organización para adaptarse a las necesidades de un mundo globalizado

	TEMA	CRITERIO	PONDERACIÓN (Califique de 1 a...)	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
	CULTURA				
1	Organización de la empresa y niveles de decisión.	La organización de la empresa está definida en pocos niveles de decision, pero no está centralizado el poder.	10	3	30%
2	Organización por procesos.	La organización de la empresa se divide por procesos y por áreas de trabajo claves, más que por niveles de autoridad.	20	6	30%
3	Procedimientos.	La empresa cuenta con procedimientos organizados para las principales actividades que desarrolla y se revisan como parte de un mejoramiento continuo	10	2	20%
4	Trabajo en equipo o en grupos.	Se conforman equipos de trabajo multifuncionales para trabajar en proyectos especiales y de mejoramiento	20	9	45%
5	Definición de metas y recompensas.	Las metas y los objetivos de trabajo, así como las recompensas motivan el crecimiento personal y profesional a nivel individual, del equipo y de la empresa	20	9	45%
6	Medición de resultados e indicadores de gestión.	La empresa evalúa constantemente los resultados de sus actividades, analiza y define acciones de mejoramiento o recompensa con base en estos resultados.	20	9	45%
	SUBTOTAL		100	38	38%

VISIÓN TÉCNICA					
12	Innovación de procesos.	Se fomenta el interés por nuevas tecnologías, se investiga, se participa en ferias y en eventos del sector dentro de un programa organizado según las expectativas de crecimiento o mejoramiento en la empresa.	10	2	20%
13	Metas y asignación de recursos.	Se cuenta con una partida predeterminada para investigación y desarrollo y en general actividades que ayuden en la mejora de los procesos.	10	2	20%
14	Mejoramiento continuo y capacitación de los colaboradores.	Se fomenta el mejoramiento continuo como parte del trabajo diario y se tiene un programa de capacitación y apoyo en el desarrollo técnico de la empresa.	10	3	30%
15	Medición de resultados e indicadores de gestión.	Se han generado metas e incentivos relacionados con la mejoras en el nivel de productividad de la empresa, lo que motiva el desarrollo de nuevos procesos, y se definen los indicadores de gestión.	10	3	30%
SUBTOTAL			40	10	25%
TOTAL			200	71	36%

Evaluación por Areas:

	TEMA	CRITERIO	RANGO (Califique de 1 a...)	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
GERENCIA DE LA EMPRESA					
1	Liderazgo.	La gerencia de la empresa ha liderado los procesos de cambio y cuenta con el apoyo de su grupo para implementar el cambio que se requiere.	10	4	40%
2	Credibilidad ante proveedores.	La gerencia de la empresa posee capacidad de negociación, tiene credibilidad en el mercado y se considera una persona confiable y seria en el medio.	15	6	40%
3	Entusiasmo y dinamismo.	El empresario representa la fuerza de cambio en la empresa y posee el convencimiento necesario para ejercer el proceso.	10	7	70%
4	Toma de decisiones.	La gerencia de la empresa tiene un proceso definido de toma de decisiones, participativo y firme.	5	5	100%
5	Formación académica e interés en las técnicas administrativas modernas.	El empresario posee la formación académica necesaria para competir, se mantiene actualizada, participa en cursos, lo que le permite tener una mente abierta para implementar cambios en la empresa.	10	4	40%
6	Conocimiento del negocio.	La gerencia de la empresa posee el conocimiento técnico del negocio, posee el <i>know how</i> , y los aspectos de diferenciación en el mercado.	10	4	40%
7	Visión del negocio.	La gerencia de la empresa cuenta con la experiencia y el conocimiento del negocio, su entorno, identifica las causas de los cambios en los últimos años, y percibe lo que debe hacer para mantenerse en el mercado.	10	8	80%
8	Liderazgo.	La empresa cuenta con directivos que imprimen dinámica por sus altas competencias como emprendedores, líderes y ejecutores. Los jefes, en general, son formadores de su gente y animan al cumplimiento de la misión. La dirección se realiza en equipo.	10	6	60%
9	Plan de replazo.	El gerente de la empresa puede ser reemplazado fácilmente, y la supervivencia de la empresa no depende únicamente de él.	5	5	100%
10	Empresas familiares.	Se tiene definido un protocolo familiar que permite tener los papeles definidos y establecer un código de conducta.	15	8	53%
TOTAL			100	57	57%

RECURSOS HUMANOS					
1	Contratación.	La contratación y los pagos laborales están dentro la legislación laboral y de seguridad social.	15	8	53%
2	Seguridad social.	Se cumplen los requisitos de afiliación a EPS, ARP, pensiones y otros que la empresa requiere.	15	10	67%
3	Beneficios extralegales.	Los beneficios adicionales con los trabajadores corresponden a acuerdos y pactos con los empleados o con sindicatos, y se pueden cumplir.	10	9	90%
4	Escala salarial.	Existe una escala salarial definida y es acorde con los gastos y presupuesto de la empresa.	10	5	50%
5	Relaciones con los empleados, sindicatos, pactos colectivos, etcétera.	Las relaciones con los empleados, (sindicatos, pactos, etcétera) no afectan el correcto desarrollo de la empresa, se logran acuerdos justos y no son una carga para la empresa.	10	6	60%
6	Capacitación del recurso humano.	Se cuenta con el personal idóneo para desarrollar las labores que requiere cada cargo.	5	5	100%
7	Capacitación del recurso humano.	Se tienen previstos programas de capacitación que ayuden a mejorar el personal de la empresa, y se adapten mejor a los programas de reestructuración de la empresa.	10	5	50%
8	Motivación.	Se observa una alta motivación de los empleados porque están alineados con la misión y las estrategias de la empresa; existe trabajo en equipo.	5	5	100%
9	Estructura organizacional.	La empresa tiene una estructura organizacional definida con base en su misión, su visión y las estrategias; existe un mapa de procesos organizacionales, definición de puestos de trabajo, cargos y sus perfiles ocupacionales, y sus funciones y responsabilidades están claramente definidas.	10	6	60%
10	Área de recursos humanos.	El área de recursos humanos funciona como interlocutor entre la gerencia y sus jefes y los subalternos, y ésta es su mano derecha.	10	6	60%
TOTAL			100	65	65%

CONTABILIDAD Y FINANZAS					
1	Información disponible de los estados financieros.	Los estados financieros se encuentran al día y se cuenta con la información necesaria para el análisis financiero.	10	6	60%
2	Presupuestos y metas.	La empresa cuenta con presupuestos completos y organizados, que definen las metas y los compromisos de las áreas, especialmente las del área de ventas.	10	5	50%
3	Definición del presupuesto.	El presupuesto es definido sobre la base de los costos y gastos programados y según el volumen de ventas esperado.	10	5	50%
4	Seguimiento de presupuestos.	Existe un control en cada áreas, de su presupuesto y se cumple.	15	3	20%
5	Previsión del presupuesto.	El presupuesto definido contempla un panorama real y tiene en cuenta las variaciones del entorno que lo pueden afectar y existe un plan de contingencia.	5	3	60%
6	Análisis de costos y gastos.	Se cuenta con la información necesaria para analizar la distribución de costos y gastos de la empresa, con el fin de identificar las posibles opciones de reducción para el proceso de reestructuración.	10	5	50%
7	Manejo de la cartera.	Existe una política de manejo de cartera, y se tienen las provisiones correspondientes, y se puede definir cuál cartera es realmente cobrable y cuál no.	10	6	60%
8	Manejo de indicadores de gestión.	La empresa ha definido indicadores de gestión y se puede establecer una meta clara en el proceso de reestructuración.	10	4	40%
9	Compromisos tributarios.	La empresa mantiene al día la información sobre sus compromisos tributarios, y existen las provisiones para cumplir estos compromisos.	10	5	50%
10	Compromisos con proveedores.	La empresa mantiene al día la información sobre sus compromisos sus proveedores.	10	6	60%
11	Compromisos con proveedores.	La empresa ha definido acuerdos con los proveedores, en los que puede mantener la producción constante y manejar mejores precios.	5	3	60%
12	Compromisos con proveedores.	La empresa mantiene credibilidad y confianza de sus proveedores, y es fácil conseguir acuerdos para la reestructuración.	10	5	50%
13	Compromisos con los socios.	La empresa mantiene credibilidad y confianza de sus socios y éstos están dispuestos a contribuir en el proceso de reestructuración.	10	8	80%
14	Compromisos financieros.	La empresa cuenta con la información necesaria de sus compromisos financieros y ha proyectado un plan de pagos.	10	5	50%
15	Compromisos financieros.	La empresa mantiene la credibilidad y confianza de la banca y de las entidades financieras en general, y éstas han pensado en sus relaciones a largo plazo, lo que permite una fácil reestructuración de la deuda.	10	6	60%
16	Manejo de inventarios.	Existe un control de inventarios que permite identificar su verdadero valor y definir el grado de obsolescencia de éstos.	15	6	40%
17	Manejo de la nómina.	Se han tomado las medidas necesarias para tener una nómina acorde con las necesidades de la empresa y con su capacidad productiva y comercial.	15	5	33%
18	Rentabilidad del negocio.	Existe un esquema para evaluar la rentabilidad global del negocio.	10	5	50%
19	Rentabilidad de los productos.	Se conoce la rentabilidad de cada producto, y se pueden tomar decisiones sobre el futuro de los productos y las acciones comerciales.	10	5	50%
20	Manejo de inversiones.	La empresa ha visualizado otras opciones de inversión, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa y disminuir el riesgo financiero.	5	3	60%
TOTAL			200	99	50%

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Sistema de información					
1	Estructura del sistema.	Se cuenta con una infraestructura adecuada para el tamaño de la empresa, que permite el manejo de la información común a las diferentes áreas que lo requieren.	15	7	47%
2	Diseño del sistema.	El sistema ha sido diseñado con base en las necesidades de las diferentes áreas de la empresa y tiene una proyección a largo plazo.	15	7	47%
3	Áreas sistematizadas.	La empresa cuenta con un sistema que permite las funciones básicas, como son la contabilidad, el control de inventarios de materia prima y producto terminado, control de facturación y despachos, y control de cartera.	10	7	70%
4	Personal involucrado.	El sistema trabaja con el mínimo personal, y se trata de integrar a los responsables dentro del proceso de entrada y manejo de la información. No se requiere un grupo laboral sobredimensionado para mantener el sistema. Se puede mantener el sistema dentro del proceso de reestructuración.	10	7	70%
5	Seguridad del sistema.	La empresa cuenta con la organización para garantizar la seguridad en el manejo de información, evitando fugas de información, pérdidas por fallas en el sistema, o por robo.	15	7	47%
6	Seguridad del sistema.	El sistema cuenta con un mapa de acceso restringido para las diferentes personas encargadas de alimentar y manejar el sistema en general.	10	8	80%
7	Reportes del sistema.	Los informes que genera el sistema son oportunos confiables y acorde con las necesidades de cada área.	10	5	50%
Sistemas de comunicación					
8	Sistema de telefonía.	La empresa cuenta con un sistema de telefonía adecuado a su función de servicio y atención interna y externa (no implica un costo elevado y es razonable el costo de este servicio).	15	6	40%
9	Sistemas de fax, correo electrónico, etcétera.	Cuenta con el servicio de fax, correo electrónico y se ha evaluado su uso de forma razonable, y existe conciencia del manejo que se debe dar.	15	10	67%
10	Sistemas de comunicación interna y de seguridad.	Los sistemas de comunicación interna y de seguridad son adecuados y tienen un costo razonable para las exigencias de la empresa.	15	10	67%
TOTAL			130	74	57%

SITUACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA					
1	Relaciones con accionistas y socios de la empresa.	La situación de la empresa frente a sus socios y accionistas es clara y no hay situaciones irregulares que pongan en riesgo el acuerdo de reestructuración.	15	15	100%
2	Poderes otorgados y limitaciones de la gerencia.	El manejo de poderes y delegación de responsabilidades y la toma de decisiones son claros a nivel gerencial y se han tenido en cuenta para no incurrir en inhabilidades en la definición del acuerdo.	15	14	93%
3	Embargo y reclamos sobre propiedades de la empresa.	Se conoce la situación de embargos de la empresa, los términos y compromisos, y se han tenido en cuenta para el proceso de reestructuración.	15	13	87%
4	Documentación sobre los activos.	La documentación sobre los activos de la empresa esta organizada (escrituras, contratos de propiedad, pagos sobre hipotecas, pagarés, etcétera).	10	7	70%
5	Licencias de funcionamiento.	Las licencias de funcionamiento, permisos municipales, etcétera, están al día y cumplen las normas exigidas.	15	10	67%
6	Contratos de arrendamiento y otros.	Los contratos de arrendamientos y otros se encuentran dentro de las normas, no son un obstáculo dentro del proceso de reestructuración.	10	8	80%
7	Patentes y marcas comerciales.	Las patentes y marcas comerciales están debidamente registradas.	5	5	100%
8	Procesos o demandas en curso.	Se conoce la situación de juicios que tenga la empresa y que puedan ser un obstáculo para el acuerdo.	10	10	100%
9	Convenios colectivos.	Los convenios colectivos, pactos o negociaciones con el sindicato, no afectan la situación de operatividad de la empresa.	10	10	100%
10	Seguros.	La empresa cuenta con pólizas y seguros que garantizan un respaldo ante contingencias.	10	10	100%
TOTAL			115	102	89%

ÁREA DE PRODUCCIÓN				
PROCESOS PRODUCTIVOS				
Diseño del proceso.	Los procesos productivos son acordes con los requerimiento técnicos y normas para la fabricación de producto.	15	12	80%
Proceso y requerimientos de producto.	La secuencia productiva está definida según la necesidades y los requerimientos definidos por el diseño del producto.	10	8	80%
Estandarización del proceso.	El proceso de producción cuenta con un nivel de estandarización y modularidad que facilita y agiliza su producción.	10	8	80%
Ventaja competitiva en maquinaria y tecnología.	Se cuenta con la maquinaria y las herramientas adecuadas para el procesos productivo y existe una ventaja competitiva aceptable.	10	8	80%
Optimización del proceso productivo.	Las operaciones de producción están adecuadamente diseñadas para maximizar la eficiencia en uso de maquinaria, materiales y personal.	10	8	80%
Diseño del producto.	El producto cumple los requisitos de ergonomía, resistencia, función, etcétera dentro de las normas nacionales e internacionales existentes.	15	15	100%
Diferenciación e innovación.	El producto cuenta con una identidad y se diferencia claramente de otros similares en el mercado.	15	13	87%
Competitividad.	Se investiga sobre las tendencias mundiales de desarrollo de productos similares, y el producto se desarrolla a partir de las necesidades del mercado.	10	8	80%
Identidad y diferenciación.	El producto tiene características que lo identifican con la imagen corporativa de la empresa en sus diferentes presentaciones.	10	9	90%
Precio, calidad y diseño.	El precio del producto es adecuado a la calidad y diseño que se ofrece.	10	8	80%
Política de desarrollo.	Existe una política definida para el desarrollo constante y mejoramiento continuo de los productos.	10	5	50%
Planeación de la producción.	El proceso de planeación de la producción, se basa en los requerimientos del área de ventas y existe una constante comunicación que los revisa y ajusta según las necesidades del mercado.	10	7	70%
Planeación de suministro de materiales, mano de obra, maquinaria y otros.	El proceso de planeación de la producción prevé todos los elementos como maquinaria, mano de obra y materias primas, etcétera, para el buen desarrollo del proceso productivo.	10	7	70%
Programación de la producción.	El programa de producción se basa en los requerimientos de ventas y permite un cumplimiento mínimo del 70% de las órdenes.	15	8	53%
Proceso de compra de materias primas.	Existen criterios formales de compra de materias primas; la empresa evalúa métodos alternos de compra y financiación de materias primas.	15	10	67%
Proceso de compra de materias primas.	Como resultado de negociaciones con proveedores se han programado entregas de materias primas para mantener los niveles de inventario mínimos.	10	7	70%

Capacidad de producción.	Se conoce la capacidad de producción y sus límites, así como estrategias para ampliarla si es necesario.	15	10	67%
Capacidad de producción	La capacidad de producción permite entregar los pedidos de manera oportuna, eficiente y con la calidad requerida.	10	7	70%
Control de producción.	El control de la producción permite conocer el estado de avance de las órdenes de producción en cualquier momento y tomar las acciones correctivas necesarias, para cumplirle al cliente.	5	3	60%
Control de producción.	El control de la producción permite evaluar la eficacia y el buen manejo de los recursos utilizados.	10	6	60%
Mantenimiento de la maquinaria, equipo e instalaciones.	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo y correctivo programado, de tal forma que se eviten paradas de producción innecesarias.	10	5	50%
Mantenimiento de la maquinaria, equipo e instalaciones.	El costo del mantenimiento es adecuado para el proceso productivo (no supera el 5% de los costos de producción, si la empresa está muy tecnificada; este valor no debe superar el 10%).	15	10	67%
Instalaciones.	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para el proceso productivo, cuenta con servicios públicos y con los requerimientos técnicos del proceso.	10	9	90%
Delimitación del espacio.	Es espacio de producción está delimitado y se identifican las áreas de proceso, circulación y almacenamiento requeridas.	5	4	80%
Espacio de producción.	El espacio definido para el proceso productivo es suficiente y permite el buen desarrollo de las operaciones.	5	5	100%
Espacio de almacenamiento.	Los espacios definidos para el almacenamiento de las materias primas, productos en proceso y terminados, son adecuados y evitan deterioro, pérdidas, y desorden en la planta.	10	9	90%

CALIDAD, NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN				
Políticas de calidad.	La política de calidad está definida y divulgada en la empresa.	10	5	50%
Control de materias primas.	Están establecidos e implementados los controles de materias primas, y existen evidencias de estos controles.	10	5	50%
Control de procesos de producción.	El sistema de calidad cuenta con los controles necesario para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción.	10	5	50%
Documentación del control de calidad.	Los resultados de las inspecciones y ensayos son documentados según las normas y cubren desde la llegada de materia prima hasta el despacho del producto.	10	5	50%
Trazabilidad del producto.	Los productos terminados están identificados y se puede establecer su trazabilidad.	15	5	33%
Sistema de despachos.	La empresa cuenta con un sistema confiable que garantiza que el producto llegue al cliente en las condiciones requeridas.	10	8	80%
Servicio posventa.	La empresa cuenta con un canal para conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en el análisis de la documentación.	10	5	50%
Divulgación del sistema.	Los procedimientos de control de calidad están documentados y divulgados entre los responsables y ejecutores	15	6	40%
Homologación de normas de calidad.	Las normas de calidad utilizadas en la empresa corresponden a las normas establecidas por el sector	10	7	70%
Normas y exigencias sanitarias.	La empresa cumple las normas y exigencias sanitarias.	10	8	80%
Normas y exigencias ecológicas y de medio ambiente.	La empresa cumple las normas y exigencias ecológicas y de medio ambiente, respecto al uso de materias primas, manejo de desechos contaminantes, etcétera.	10	8	80%
TOTAL		400	276	69%

ÁREA COMERCIAL				
PLAN COMERCIAL				
Plan de mercadeo. Políticas.	El área comercial cuenta con un plan de mercadeo, que incluye las políticas de ventas y las estrategias comerciales anualmente.	15	7	47%
Plan de mercadeo. Contenido.	Los objetivos, políticas, estrategias comerciales, presupuesto de ventas y publicidad, así como precios, formas de pago, plazos, etcétera, están definidos con base en el conocimiento del mercado, de sus clientes, y su competencia.	15	9	60%
Plan de mercadeo. Metas de ventas.	El plan de mercadeo define claramente las metas de ventas para el equipo comercial, existe compromiso y son realizables.	15	7	47%
Equipo de ventas.	Se cuenta con un equipo de ventas idóneo, capacitado y motivado para responder ante las exigencias de mercado y del nuevo reto de la empresa en el programa de reestructuración.	15	9	60%
Control de ventas.	La empresa controla su equipo de ventas, respecto al cumplimiento de objetivos y cuotas de ventas, recaudo de cartera y clientes nuevos.	15	9	60%
Conocimiento del mercado.	El equipo de la empresa conoce el mercado y tiene la capacitación comercial y técnica para vender el producto.	10	6	60%
Información del mercado.	El área comercial cuenta con la información necesaria de sus clientes y de la competencia, y evalúa aspectos de participación, estrategias, precios, ubicación y cubrimiento.	10	6	60%
Apoyos comerciales. Puntos de venta.	Los puntos de venta propios y otros canales de distribución son manejados dentro de la estrategia comercial, y cuentan con una buena imagen, acorde con los requerimientos del mercado.	15	10	67%
Apoyos comerciales. Material publicitario.	Se cuenta con material publicitario y promocional acorde con el nicho de mercado y la imagen del producto.	15	7	47%
Apoyos comerciales. Material publicitario.	El costo de material publicitario no supera el 10% del costo de ventas.	15	8	53%
Competencia.	La empresa conoce a fondo su competencia, y ha definido estrategias para mantenerse en el mercado.	15	12	80%
TOTAL		155	90	58%

EVALUACION POR ÁREAS DE LA EMPRESA				
1	Gerencia de la empresa	100	57	57%
2	Recursos humanos	100	65	65%
3	Contabilidad y finanzas	200	99	50%
4	Sistemas de información y comunicación	130	74	57%
5	Situación legal de la empresa	115	102	89%
6	Area de producción	400	276	69%
7	Area comercial	155	90	58%
	TOTAL EMPRESA	1200	763	63%

CONCLUSIONES

- A pesar de los inconvenientes que ha presentado la compañía en los últimos meses, debidos principalmente al nivel de los difíciles recaudos y la carga administrativa que se ha venido ajustando poco a poco, la firma está generando nuevas y novedosas alternativas de negocio con nuevas alianzas y tarifas estratégicas , que permitirán vislumbrar un escenario positivo en términos comerciales, administrativos, operativos y financieros.
- Se desarrollaran estrategias concretas y de control que permitan hacer seguimiento preciso a los procesos logísticos de venta, despacho y a los usos y fuentes de los recursos en relación principal con los contratos. Recordando un poco el origen de las dificultades economicas coyunturales de la firma, se analiza que las estrategias deberán contrarrestar la disminucion en los ingresos y el detrimento patrimonial, recurrentes principalmente por la falta del compromiso de pagos de algunas entidades prestadoras de servicio de salud, para lo cual se están iniciando los procesos de cobro coactivo y la renegociación de tarifas para la compra y la venta.
- La empresa no ha parado de buscar alternativas de mejoramiento. Esto se ve reflejado en que la misma, ha buscado decantar un numero de clientes específicos “rentables”, que les permita consagrar su modelo de negocios y mas que de negocios, de venta. Vender bien y vender mejor con específicos controles y con una cobertura nacional de impacto; llegando hasta el consumidor final.
- Es importante recalcar que para el cumplimiento de las metas comerciales que se ha planteado la organización, no es necesario en el corto y mediano plazo, hacer grandes inversiones; pues la infraestructura actual le permitirá la consecución de sus objetivos; Inclusive, se tiene pensado disminuir algunos puntos de comercialización directa, que no están generando los presupuestos comerciales esperados y que finalmente están afectando de manera negativa el pyg del rubro administrativo de la sociedad.
- La compañía tiene presente que para poder desarrollar en gran parte sus objetivos comerciales, es necesario el capital de trabajo; siendo éste, uno de los motivos importantes que argumentan la solicitud de admisión al proceso de reorganización ley 1116, donde gracias a los beneficios que generan la disminución del costo financiero, el periodo de gracia, los nuevos sistemas de amortización y el soporte judicial; en el claro entendido que la consecución de nuevos recursos frescos para la misma se hacen más difíciles, la empresa podrá reconstruir sus lineamientos comerciales y

administrativos, generando niveles de venta eficientes que permitan 1. viabilizar la operación y 2. Cumplir con los parámetros trazados, tanto financieros como comerciales.

- Queda claro, que paralelamente a los beneficios que traerán la inclusión de la firma a un proceso de ley 1116, la compañía se encuentra en constante búsqueda de mejores y nuevas alternativas de negocio, que permitirán el cumplimiento del acuerdo a proponer en el precitado proceso judicial. Cuando se habla del cumplimiento, se hace referencia principalmente a los temas de condiciones de pago y expectativas comerciales que la compañía se ha planteado, en el entendido que el único fin de todo este proceso, es poder honrar los compromisos y viabilizar la operación comercial de Medisfarma, que genera empleos, sostenibilidad y desarrollo para la región.