PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2019-2025 PARA LA COOPERATIVA COOPIDROGAS REGIONAL BOGOTÁ.

FRANKLIN ORLANDO CADENAS MARTINEZ

CRISTIAN CAMILO POVEDA ARTEAGA

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA

BOGOTA

27 DE ABRIL DE 2019

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2019-2025 PARA LA COOPERATIVA COOPIDROGAS REGIONAL BOGOTÁ.

FRANKLIN ORLANDO CADENAS MARTINEZ

CRISTIAN CAMILO POVEDA ARTEAGA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de (Especialista en Gerencia)

Cliden Amanda Pereira Bolaños

Tutor

Universidad La Gran Colombia

Facultad de Postgrados

Especialización en Gerencia

Bogotá

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional; también lo dedico a mis padres, mi esposa, mis hermanos y a mi amigo y compañero de trabajo de grado, a todos ellos que con sus concejos me orientaron a ser una mejor persona, me apoyaron tomando las mejores decisiones, me ayudaron a superar cada uno de los obstáculos que tuve, me acompañaron en todo el proceso de formación y sobre todo estuvieron ahí cuando más los necesite**.**

Franklin Cadenas Martínez

Dedico este trabajo primeramente a Dios por haberme permitido lograr mis objetivos y haber puesto en mi camino esas que han Sido guía y soporte durante todo el periodo de estudio. A mis padres por ser un ejemplo para seguir, por sus valores, consejos, apoyo incondicional y por creer siempre en mí. A mi hermano por su ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundido siempre. A mi amigo y compañero de trabajo de grado.

Cristian Poveda Arteaga

Agradecimientos

Agradezco a mis tutores por haberme guiado en el desarrollo de la investigación del trabajo de grado, también quiero agradecer a mis padres, mis hermanos, mi esposa y amigos por darme la fuerza y la motivación para continuar el proceso de preparación profesional.

Franklin Cadenas Martínez

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento, en primer lugar, a Dios por brindarme salud, fortaleza y capacidad por permitirme concluir con mi objetivo, de igual manera agradecerles a mis padres, mi hermano, amigos y un reconocimiento a todos los maestros de mi educación superior.

Cristian Camilo Poveda Arteaga

Tabla de contenido

1 Glosario 15

2 Resumen 3

3 Abstract 4

4 Introducción 5

5 Planteamiento del problema 6

6 Objetivos 7

6.1 Objetivo General 7

6.2 Objetivos Específicos 7

7 Justificación 8

8 Marco Referencial 9

8.1 Estado del arte 10

8.1.1 Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Catamayo” Ltda., periodo 2016 – 2020 10

8.1.2 Modelo de planeación estratégica para sociedades cooperativas 11

8.1.3 QS Consultores requirió un plan estratégico para tener un crecimiento sostenido y organizado 11

8.1.4 Anaco Services Center C.A. plantea desarrollar un plan estratégico 12

8.2 Marco teórico 12

8.2.1 Planeación 12

8.2.2 Estrategia 13
8.2.3 Planeación estratégica 14
8.2.4 El Cuadro de Mando Integral (CMI) 19
8.2.5 Balanced Scorecard 20
8.2.6 Diagnóstico Empresarial 21
8.2.7 Productividad en las cooperativas 22
8.2.8 Mejoramiento de la productividad 23
8.2.9 Mantenimiento planificado o progresivo 23
8.2.10 Productividad Parcial 25
8.2.11 Factor de Productividad Total 25
8.2.12 Productividad Total 25
8.3 Marco Conceptual 26
8.3.1 Matriz FODA 26
8.3.2 Fortalezas 26
8.3.3 Debilidades 27
8.3.4 Oportunidades 27
8.3.5 Amenazas 27
8.3.6 Investigación cualitativa 28
8.3.7 Declaraciones de Visión y Misión 29
8.3.8 Población 29

8.3.9 Técnicas....29
8.3.10 La entrevista....30
8.3.11 La Encuesta....31
8.3.12 Muestra....36
8.3.13 La Misión....37
8.3.14 La Visión....37
8.3.15 Evaluación de desempeño....38
8.4 Marco Situacional....38
8.5 Marco Legal....39
8.6 Marco Contextual....40
8.6.1 Antecedentes de la Cooperativa Coopidrogas....40
8.6.2 Misión de la Cooperativa Coopidrogas....41
8.6.3 Visión de la Cooperativa Coopidrogas....42
8.6.4 Valores de la Cooperativa Coopidrogas....42
9 Alcances y limitaciones....43
10 Aspectos Metodológicos....44
10.1 Tipo de Investigación aplicada....45
10.2 Población....45
10.3 Técnicas e instrumentos....45
10.4 Muestra....47

10.4.1 Forma de calcular el tamaño de la muestra de las encuestas de satisfacción de los funcionarios 47
10.5 Primera fase: Diagnosticó situación actual de la cooperativa Coopidrogas 49
10.6 Segunda fase: Desarrollo de las declaraciones de la visión y misión 50
10.7 Tercera fase: Matriz de Factores Internos y Externos, Perfil Competitivo 50
10.8 Cuarta fase: Análisis de estrategias a largo plazo 51
10.9 Quinta fase: selección y evaluación de las estrategias 51
11 Resultados 51
11.1 Primera fase: Diagnosticó situación actual de la cooperativa Coopidrogas 51
11.1.1 Localidad de Chapinero 54
11.1.2 Localidad de Puente Aranda 55
11.1.3 Localidad de Teusaquillo 57
11.1.4 Encuestas de Satisfacción Funcionarios 58
11.1.5 Encuestas de Satisfacción de Asociados 63
12 Análisis 70
12.1 Análisis de la situación actual de la cooperativa Coopidrogas 70
12.2 Segunda fase: Desarrollo de las declaraciones de la visión y misión 71
12.3 Tercera fase: Matriz de Factores Internos y Externos, Perfil Competitivo 72
12.3.1 Análisis Matriz de Evaluación de los Factores Externos 72
12.3.2 Análisis Matriz de Evaluación de los Factores Internos 73

12.3.3 Matriz de Perfil Competitivo 78

12.3.4 Estrategias Ofensivas 79

12.3.5 Estrategias Defensivas. 79

12.3.6 Estrategias de Reorientación 80

12.3.7 Estrategias de Supervivencia 81

12.4 Cuarta fase: Análisis de estrategias a largo plazo 82

13 Análisis de los resultados obtenidos 83

13.1 Análisis de las encuestas realizadas a los funcionarios 84

13.2 Análisis de las encuestas realizadas a los asociados. 84

13.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos 85

13.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos 85

13.2.3 Matriz de Perfil Competitivo 86

13.2.4 Matriz PEEA 87

14 Propuesta de un plan estratégico para la cooperativa Coopidrogas. 89

14.1 Misión propuesta. 89

14.2 Visión propuesta 89

14.3 Valores propuestos. 89

14.4 Objetivo general propuesto. 90

14.5 Objetivos específicos propuestos. 90

14.6 Mapa Estratégico 90

15 Conclusiones....93
16 Recomendaciones....94
17 Lista de Referencia o Bibliografía....95
18 Anexos....102
18.1 Anexo 1 entrevistas....102
18.1.1 Anexo 1 entrevista Director de Distrito....102
18.1.2 Anexo 2 entrevista Director de Soporte Tecnológico....105
18.1.3 Anexo 3 entrevista Director Departamento Centro de Distribución....108
18.1.4 Anexo 4 entrevista Director Departamento de Compras Éticos....109
18.1.5 Anexo 5 entrevista Director Departamento de Mercadeo....111
18.1.6 Anexo 6 entrevista Director Departamento de Ventas....113
18.2 Anexo 2 recolección de datos encuestas satisfacción de funcionarios....116
18.2.1 Consolidación de resultados....117
18.3 Anexo 3 recolección de datos encuestas satisfacción de asociados....118
18.3.1 Consolidación de resultados....119

Lista de Tablas

Tabla 1. Competidores en Localidad de Chapinero.....55

Tabla 2. Competidores en Localidad de Puente Aranda 56

Tabla 3. Competidores en Localidad de Teusaquillo.....58

Tabla 4. Tabla de Calificación de Matriz DOFA.....71

Tabla 5. Tabla de Calificación de Matriz De Evaluación De Factor Externo. 72

Tabla 6. Tabla de Calificación de Matriz De Evaluación De Factor Interno. 73

Tabla 7. Matriz De Evaluación De Factor Externo.....75

Tabla 8. Matriz De Evaluación De Factor Interno.....76

Tabla 9. Matriz De Perfil competitivo. 77

Tabla 10. Calificación de Matriz De Perfil Competitivo 78

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Integral de Dirección Estratégica 17

Figura 2. El Cuadro de Mando Integral.....20

Figura 3. Proceso de planificación estratégica. 21

Figura 4. Modelo Integral de Dirección Estratégica (Formulación de la Estratégica) 44

Figura 5. Formula de obtención de la población finita. 47

Figura 6 Parámetros de Población finita, ...48

Figura 8.Desarrollo de la muestra.....49

Figura 7 Nivel de confianza.....49

Figura 9 Matriz FODA, ...53

Figura 10. Localidad de Chapinero.....54

Figura 11. Localidad de Puente Aranda 56

Figura 12. Localidad de Teusaquillo.....57

Figura 13. ¿Cómo se ha sentido trabajando en la cooperativa?.....59

Figura 14.¿Como considera las capacitaciones brindadas por la cooperativa?.....59

Figura 15.¿Las capacitaciones brindadas por las cooperativas ayudan a su crecimiento profesional? 60

Figura 16.¿Cree usted que un plan estratégico ayudara al crecimiento y mejora de la cooperativa? 60

Figura 17.¿Considera que la evaluación de desempeño ayudara al cumplimiento de funciones y responsabilidades? 61

Figura 18.¿Cree usted que la trayectoria y tradición de la cooperativa ha ayudado a su crecimiento profesional? 61
Figura 19. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas? 62
Figura 20.¿Cómo califica su relación con su equipo de trabajo? 63
Figura 21. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar correctamente su trabajo?63
Figura 22.¿Considera usted que la cobertura a nivel Bogotá es? 64
Figura 23.¿Qué lo Motivo hacer asociado de la Cooperativa?.....64
Figura 24.¿Como Califica la calidad de los productos ICOM?.....65
Figura 25.¿El Marketing Mix (producto, precio, promoción, Distribución) desarrolladas por la cooperativa solucionan las necesidades y solicitudes de su farmacia?.....66
Figura 26.¿El acompañamiento por parte de los Transferencistas, Asesores, Directores de Distrito ayudan solucionar las diferentes problemáticas que se presentan en lo largo de sus actividades cotidianas?.....66
Figura 27.¿Qué opina sobre la inversión que la cooperativa genera en plataformas digitales para distribución de los productos que usted solicita?.....67
Figura 28. ¿Considera usted que las capacitaciones brindadas por la cooperativa mejoran su comunicación y la atención de sus clientes? 68
Figura 29.¿Cuáles son los productos más vendidos en su farmacia?.....68
Figura 30.¿Hace cuánto tiempo es asociado de la cooperativa?.....69
Figura 31.¿De los siguientes factores, cual creé usted que la cooperativa debe aumentar su inversión? 69
Figura 32. Posición Estratégica Actual 71
Figura 33. Estrategias Ofensivas 79

Figura 34. Estrategias Defensivas 80
Figura 35. Estrategias Reorientación 81
Figura 36. Estrategias Supervivencia 82
Figura 37. Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción 83
Figura 38. Mapa Estratégico Coopidrogas 92

1 Glosario

Humanware: es el factor diferenciador de la Organización del Siglo XXI es decir un factor de competitividad en el cual se deben buscar los mejores recursos posibles, ya sean humanos, financieros, comerciales o tecnológicos, pero lo que no se debe perder de vista de ninguna manera es la productividad en la empresa (Alegsa.com.ar. 2018).

Stakeholders:

Es una palabra inglesa, que, en el ámbito de la empresa, significa parte interesada o interesado. Hace referencia sobre todo a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. Se podrían considerar por los grupos de interés que rodean a la empresa (Economía simple.net, 2016)

Paradigma: todo aquel modelo, patrón o ejemplo que debe seguirse en determinada situación, En un sentido amplio, se refiere a una teoría o conjunto de teorías que sirve de modelo a seguir para resolver problemas o situaciones determinadas que se planteen (Significados.com, 2017).

Hinshitsu hozen: es muy conocida en la industria japonesa ya que significa mantenimiento de la calidad. Es una estrategia de mantenimiento que tiene como propósito establecer las condiciones del equipo en un punto donde el "cero defectos" es factible (ingenieriaindustrialonline.com, 2016)

Six Sigma: es una metodología de mejora de procesos creada en Motorola, esta metodología está centrada en la reducción de la variabilidad, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente (Guerrero, 2019).

Manufacturing: es una filosofía de trabajo que busca la forma de mejorar y optimizar los sistemas de producción eliminando los "desperdicios". En este caso, por "desperdicios" entendemos los procesos que usan más recursos de los necesarios (Iebschool.com, 2015).

2 Resumen

La investigación realizada se enfoca en al estudio de la productividad de la cooperativa Coopidrogas regional Bogotá, para lo cual se propone un plan estratégico que permita proyectar a la organización al año 2025 como la mejor, a nivel de distribución y comercialización de productos farmacéuticos en el mercado colombiano. La investigación se desarrolló con un enfoque de tipo cualitativo debido a que el propósito era descubrir el sentido de pertenencia y la relación que tienen los funcionarios, asociados y directores sobre la cooperativa Coopidrogas. Además, se utilizaron técnicas e instrumentos para la recolección de la información cómo: la entrevista aplicada a los directores de la gerencia comercial de la organización y la encuesta generada para los funcionarios y asociados de la cooperativa, en la cual dieron una mayor claridad para generar estrategias y tomar decisiones.

Finalmente, a través de la investigación se creó una propuesta de un plan estratégico para la cooperativa Coopidrogas en la cual se plantea: la misión, visión, valores corporativos, objetivos, mapa estratégico, conclusiones y recomendaciones se considerarán en el momento de la implementación de las estrategias.

Palabras claves: Plan, estrategia, planeación estratégica, cuadro de mando integral, visión.

3 Abstract

The research carried out focuses on the study of the productivity of the cooperative Coopidrogas regional Bogotá, for which a strategic plan is proposed that allows to project the organization to the year 2025 as the best, at the level of distribution and marketing of pharmaceutical products in the Colombian market. The research was developed with a qualitative approach because the purpose was to discover the sense of belonging and the relationship that officials, associates and directors have over the cooperative Coopidrogas. In addition, techniques and instruments were used to collect the information that were: the interview applied to the directors and associates of the organization and the survey generated for the cooperative's officials, in which they gave greater clarity to generate strategies and make decisions.

Finally, through the investigation a proposal was created for a strategic plan for the cooperative Coopidrogas in which the mission, vision, corporate values, objectives, map, conclusions and recommendations to be considered in the moment of the implementation of the strategies.

Keywords: Plan, strategy, strategic planning, integral scorecard, vision.

4 Introducción

El presente trabajo comprende diseñar un plan estratégico que le permita a la cooperativa generar estrategias basadas en el análisis interno y externo, en donde actualmente se observa que las organizaciones deben cumplir con las exigencias del mercado y con el aumento agresivo de la competencia en el sector empresarial; tanto privado, público y solidario, es por eso que han evolucionado toda una serie de teorías y fundamentos administrativos en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia buscando cumplir los objetivos de desarrollo del mercado y diferenciación, dando alternativas de solución para el problema planteado.

Este plan estratégico es importante para la cooperativa debido a que después de evaluar las estrategias propuestas, generara una visión y direccionamiento estratégico claro de cómo alcanzar los objetivos planteados por la alta gerencia. Además, ayudara a aumentar la productividad organizacional, siendo una manera eficaz de prever los cambios que puedan ocurrir y plantear acciones que la cooperativa debe tomar; y finalmente un medio que facilite el control de las actividades.

La metodología aplicada para el diseño del plan estratégico se desarrolló en cinco fases: la primera fase el diagnóstico de la situación actual; en donde se conoció las condiciones en las cuales se encontraba la organización, la segunda fase el desarrollo de las declaraciones de la misión y la visión; realizando entrevistas enfocadas a los asociados y colaboradores de la cooperativa, se consiguió información relevante para el diseño del plan estratégico, en la tercera fase la elaboración de la matriz de factores internos, externos y de perfil competitivo; en el que se visualizó el nivel de respuesta y la capacidad de la competencia en el sector farmacéutico, en la

cuarta fase el análisis de estrategias a largo plazo; se fija el direccionamiento estratégico de la cooperativa y por último la quinta fase fue la selección y evaluación de las estrategias más sobresalientes planteadas tácticamente y posteriormente la implementación de indicadores de control para el cumplimento de los objetivos.

5 Planteamiento del problema

Coopidrogas es una cooperativa dedicada a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos, cuenta con gran prestigio y reconocimiento debido a la trayectoria en el mercado, pero en los últimos meses la alta gerencia ha tenido que realizar diferentes reuniones debido a que los objetivos corporativos no se han cumplido con respecto a lo planeado inicialmente, lo cual ha impedido que la cooperativa obtenga una mayor productividad, ya que en los indicadores entregados por las diferentes áreas de la organización se reflejan altos niveles de reprocesos y errores.

En la asamblea general realizada en el tercer mes del año 2018 los asociados de la cooperativa Coopidrogas comunicaron a la alta gerencia; el bajo nivel de atención al cliente e incumplimiento con las solicitudes requeridas para el cumplimento de las actividades.

Por parte de los empleados, en los acontecimientos evaluados, se ha encontrado que las funciones que desarrollan los colaboradores se han convertido en tareas mecánicas, baja innovación, baja productividad, impidiendo un valor agregado que permita mejorar tiempos, mecanismos de participación e interacción entre los colaboradores. Generando una ineficiencia en diferentes áreas de la Cooperativa.

¿El plan estratégico diseñado contribuye al alcance de los objetivos y el fortalecimiento de la Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas Coopidrogas Regional Bogotá al año 2025?

6 Objetivos

6.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta al plan estratégico 2019-2025 para la Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas Coopidrogas Regional Bogotá.

6.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas Coopidrogas regional Bogotá.

- Analizar los factores internos y externos de la empresa, para la generación de estrategias genéricas.

- Generar, evaluar y brindar un seguimiento continuo a las estrategias genéricas para la regional Bogotá.

7 Justificación

La presente investigación se realiza para conocer información relevante de los procesos internos de productividad, desarrollo, innovación, comunicación y relación de la cooperativa Coopidrogas con los colaboradores; debido a que diferentes informes directivos, han arrojado inconsistencias que están afectando la organización, por esta razón es de vital importancia darle prioridad a la solución de esta problemática, orientando a la organización a aplicar diferentes técnicas, utilizadas en las grandes industrias para evaluar el desempeño laboral del personal.

El proceso de investigación que se desarrolló respecto a la problemática de la Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas Coopidrogas, se propuso diseñar un plan estratégico 2019-2025 para la regional Bogotá. Debido a que se requiere claridad para afrontar la dirección estratégica y se pretende llevar la cooperativa al logro de sus objetivos.

A través de esta investigación se conocerá las causas por las cuales no se están cumpliendo los objetivos que la cooperativa ha venido implementando en los últimos años; la organización ha buscado un crecimiento corporativo con un aumento en el número de asociados y al mismo tiempo un mayor nivel en la productividad. Se requiere realizar la investigación para demostrarles a los trabajadores, asociados y a la cooperativa Coopidrogas en general, que se puede ser más competitivo y preocuparse por lograr avanzar en el ámbito laboral, desempeñando nuevos aprendizajes y escalando diferentes cargos en la organización, orientados a mejorar sus capacidades, trabajo en equipo y posteriormente el desarrollo profesional, logrando dar un alcance corporativo relevante.

8 Marco Referencial

En la actualidad las organizaciones tanto en el sector privado como en el público; es la adopción de modelos de gestión que sirven de referente y guía permanente de la mejora de los procesos, herramientas tecnológicas, productos y servicios (López, 2001).

La planeación estratégica es un modelo de identificación de la misión, visión, objetivos y estrategias; convirtiéndose en una herramienta primordial para la supervivencia de las organizaciones en el mercado competitivo, deseos de crecimiento y el desarrollo de la organización. Su importancia y crecimientos en los últimos tiempos han aumentado gracias a sus grandes beneficios y resultados, permitiendo conocer tres tiempos fundamentales para la organización: presente, pasado y un futuro cercano (David, 2003).

Este modelo inicia con un diagnóstico de toda la organización, para que la dirección estratégica pueda conocer su misión, visión, objetivos, metas y resultados obtenidos, analizando sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades; para de esa forma llevar a cabo una planificación a futuro, en escenarios complejos y cambiantes, definir su propio futuro teniendo la oportunidad de preparar e influir en actividades en vez de solo responder a las necesidades y requisitos, que a diario otras organizaciones privadas desarrolla. Uno de los mayores influyentes para el éxito de la planificación estratégica es la comunicación, una única comunicación desde la gerencia hasta sus empleados y la interacción continua entre ellos (David, 2003).

La adaptación al cambio es uno de los procesos más importantes de la planeación estratégica, ya que se genera una continua vigilancia de acontecimientos internos y externos, para

cuando sea necesario la organización pueda realizar cambios de manera oportuna, la interacción para los negocios o los cambios que genera la globalización. El objetivo de la planeación estratégica es permitir la adaptación de la organización con eficacia al cambio a largo plazo (David, 2003).

Para que una organización pueda alcanzar los objetivos y metas planteadas, inicialmente es muy importante tener en cuenta diferentes aspectos gerenciales, que determinarán el rumbo de dichas iniciativas, es por lo que la calidad en el servicio y en la productividad es indispensable. La importancia de medir la Calidad en el Servicio menciona que "Quien mide la calidad día con día, es el cliente." (Rodríguez, 2011). El cliente en la cooperativa Coopidrogas son los mismos asociados quienes comunican que hay irregularidades en dichos procesos.

8.1 Estado del arte

Para complementar el desarrollo de la investigación, se acudió a la verificación y consulta de los siguientes trabajos de grado; los cuales dieron claridad a la consecución de la información relevante para la solución del problema planteado para la cooperativa Coopidrogas.

8.1.1 Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Catamayo" Ltda., periodo 2016 – 2020

Fue dirigido a todas las áreas de esta institución, con el fin de brindar una herramienta que direccione eficazmente la gestión administrativa, para hacer de la COAC más competitiva y rentable; impulsándola hacia el desarrollo y mejorando las posibilidades de crecimiento en el

mercado, finalidad de proporcionar una herramienta alternativa a los directivos de la entidad, para lograr así rentabilidad y eficiencia competitiva Neira, Robalino y Lizbeth, (2016).

8.1.2 Modelo de planeación estratégica para sociedades cooperativas

Aumento de las probabilidades de éxito en un entorno sumamente complejo. Dicho proyecto se realizó bajo una investigación exploratoria, se investigó cuál ha sido el desarrollo de las cooperativas en el país, cómo fue que se llegó al estado actual para, posteriormente, con base en la información ya existente y el análisis de la misma, poder proponer un modelo de planeación estratégica (Jarquin, 2017).

8.1.3 QS Consultores requirió un plan estratégico para tener un crecimiento sostenido y organizado

Que le permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias y alternativas que ofrece un mercado constantemente en evolución. En el mercado actual existen modelos de estrategia, bajo las cuales las empresas van más allá de los limites internos de su organización y donde la cooperación con los diferentes stakeholders pasa a tener un papel fundamental, así pues las nuevas estrategias ayudan a cambiar el conocimiento externo con el interno para sacar adelante la estrategia, en la que se rompen paradigmas, especialmente en firmas como QS Consultores en las que es posible generar sinergias para adelantar procesos que brinden soluciones integrales al cliente final (Peñaranda, 2015).

8.1.4 Anaco Services Center C.A. plantea desarrollar un plan estratégico

No se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado. A lo largo de la ejecución del proyecto el plan se estructuró en base a la descripción del sistema actual, lo cual proporcionó conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitiendo de esta forma realizar las acciones que conllevan el análisis estratégico, como fueron, la reformulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las auditorías externa e interna para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para luego realizar una formulación de estrategias y por último elaborar los planes de acción, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados (García & Francisco, 2009).

8.2 Marco teórico

Para el desarrollo de la presente investigación se definieron los términos de: Plan, estrategia, planeación estratégica, cuadro de mando integral y visión; para encontrar la relación, saber exactamente que contiene, como se diseña y como se aplica un plan estratégico para el caso de la cooperativa Coopidrogas.

8.2.1 Planeación

Según Chiavenato en su publicación editorial Administración en los nuevos tiempos “Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional” (Chiavenato, 2002, p.17). para ejecutar una actividad, acción se debe establecer

un plan de acción, mecanismo o proceso que se use de guía con lineamientos en propósito de alcanzar los objetivos planteados para realizar la actividad.

Para Harold Koontz en su libro Administración: una perspectiva global la define “Como un estribo en elegir misiones y objetivos, las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar estos y que se requiere que tome decisiones” (Koontz, 2004, p.31). Determina que la planeación es un factor fundamental para la gerencia de una organización, ya que resultado de una excelente planeación permitirá diversas alternativas, para el diseño y toma de dicciones que puedan obtener un mayor beneficio a la organización para alcanzar sus objetivos.

8.2.2 Estrategia

El termino estrategia es uno de los elementos fundamentales en el direccionamiento de una organización, en donde puede estar sujeta a modificaciones en determinado momento que sea requerido. “Determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” Alfred Chandler.

Conseguir implementar nuevas estrategias con éxito puede ser muy difícil, afirma Jackson “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año encerrados en salas de juntas y salas de conferencia y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso” (Jackson, 2011, p.61). ya que las estrategias deben recopilar todas las necesidades de la compañía, de los accionistas, de los empleados y de los clientes para poder ser exitosa y deben estar contempladas las modificaciones subsiguientes por las posibles variables.

Según Emigdio Contreras la estrategia es “En la vida cotidiana, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación” (Contreras, 2012, p.158)

8.2.3 Planeación estratégica

El concepto de planeación estrategia ha sido definido por diferentes autores, cada uno con un enfoque original, en tiempo se han desarrollado siempre y cuando enfocados en la mejora continua de la compañía:

El término de planeación estratégica tiene sus orígenes en los años cincuenta en firmas de negocio y tiempo después en organizaciones de producción de Bienes y servicios se popularizo en los años sesenta y setenta considerado un instrumento de respuesta a todos los problemas que para ese momento las compañías presentaban. En los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios. (David, 2003)

La planificación estratégica es definida como “un proceso, mediante el cual la gerencia evalúa e integra en las decisiones de políticas, tanto el estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación” Alpander (1996) citado por Pulgar (2002 Párr.35). es el proceso más importante que es realizado por la gerencia, influyen directamente en el funcionamiento de la organización.

El economista y especialista en mercadeo Philip Kotler, define planeación estratégica como:

> El proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de una organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estratégicas funcionales coordinadas (Kotler, 1996, p.58).

Toda organización necesita una Planificación Estratégica que consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos prioritarios, para lograr dichos objetivos es de suma importancia establecer políticas de acción, centradas en las metas planteadas, con características específicas que conlleven al desarrollo principal de los problemas que pueda presentar la compañía, a corto, mediano o largo plazo Robert, A (1998) citado por Basurto, X (2016).

Establecidos los diferentes conceptos de planeación estratégica, se define que la planeación estratégica es un proceso desarrollado por la alta gerencia de cada organización para formular, instaurar y evaluar la toma de decisiones para el logro de objetivos, políticas y metas que la compañía establece aun mediano y largo plazo, mediante la interacción e Intervención de todas las áreas de la organización para lograr su funcionamiento y cumplimiento.

La planeación estratégica expone, investiga, crea nuevas oportunidades de mejora, de negocio encaminados a las necesidades y circunstancias que se presentan en la compañía, mercado y modas.

Fred R. David, delimita que la planeación estratégica está conformada por tres etapas para su desarrollo eficaz que consisten en:

1. Formulación de la estrategia: Creación de una visión y misión, identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas (externas), determinación de fortalezas y debilidades (internas), para que la organización establezca sus objetivos a largo plazo y sus estrategias de negocio para el cumplimiento de metas.

2. Implantación de la estrategia: la organización debe establecer sus objetivos a corto plazo, diseño de políticas, que permitan la integración entre áreas, la participación y motivación de sus colaboradores. La planificación de presupuesto para su desarrollo.

3. Evaluación de la estrategia: la organización necesita conocer que su plan estratégico ha funcionado y desarrollado de la mejor manera por ello esta etapa se divide en tres actividades: La revisión de los factores externos en que se basan las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas (David, 2003).

El desarrollo de estas tres etapas del plan estratégico acontece en tres niveles jerárquicos: la dirección estratégica encargada de que la organización trabaje en equipo adicional de fomentar una y comunicación e interacción de todo el personal, los gerentes y empleados son los otros niveles en el cual es muy importante la participación conjunta en las actividades de la dirección estratégica.

En la Figura 1 conoceremos el modelo integral que Fred R. David muestra, que representa un método claro y práctico para la formulación, implementación y evaluación de las estrategias, es un proceso dinámico y continuo. La aplicación del proceso de dirección estratégica es relacionada frecuentemente de manera positiva con los costos, la plenitud, la exactitud y el éxito de la planeación en empresas de todo tipo y tamaño.

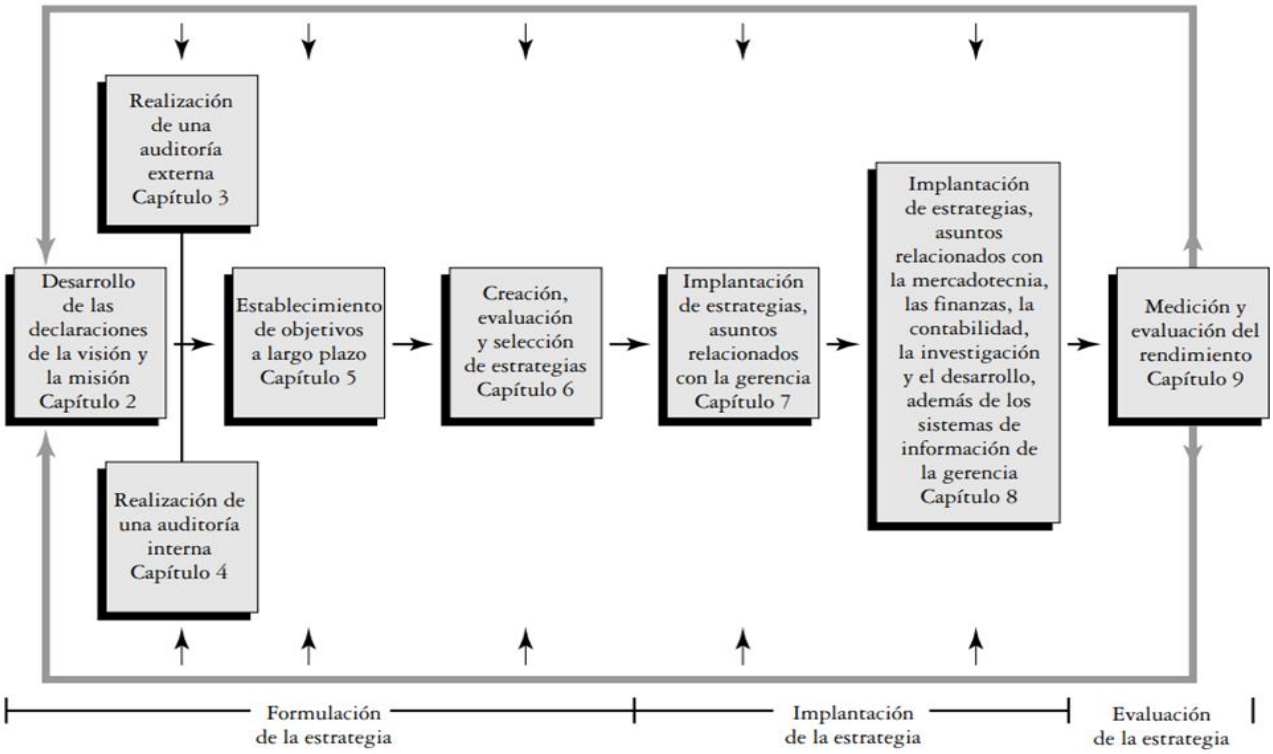

Figura 1. Modelo Integral de Dirección Estratégica
Fuente de: "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, (David, 1988, p40).

La identificación de la Visión, Misión, Objetivos y estrategias en una empresa ya que es un punto inicial de partida de la dirección estratégica por que la situación de una empresa podría excluir estrategias, y tomar un curso diferente por ello es necesario conocer la historia y el proceso que la empresa ha pasado para llegar hoy en día y entender que la planeación estrategias es una actividad que nunca terminara (David, 2003).

Las compañías no participan en la planeación estratégica y otras empresas la llevan a cabo, pero no recién apoyo de los gerentes ni de los empleados, por tal motivo se realizará en forma deficiente, a continuación, conoceremos los motivos por los que no se llevan a cabo la planeación estratégica:

- Estructuras de Recompensa Inadecuadas: refiere a inadecuada compensación que una compañía no tiene cuando logra el éxito, solamente cuando ocurren los fracasos la empresa castigas impidiendo iniciativas de sus empleados.
- Manejo de Tiempo: la empresa se encuentra en constantes crisis que no tiempo para desarrollar una planificación.
- Demasiado Costoso: bajo nivel de inversión.
- Pereza: la baja participación de sus empleados por realizar una innovación.
- Temor al Fracaso: la alta presencia del riesgo al fracaso y/o error influye a la baja creatividad e innovación.
- Confianza Excesiva
- Interés en sí Mismo
- Temor a lo Desconocido: la inseguridad propia para aprender nuevas habilidades impidiendo la aptitud a nuevas habilidades para desempeñar nuevos papeles.
- Diferencias Honestas de Opinión: los diferentes puntos de vista generan una visión incorrecta del plan impidiendo la solución del problema. (David, 2003)

En la actualidad y por las tendencias del mercado y clientes la compañía del hoy debe estar en un proceso de continua mejora, innovación de nuevos métodos y procesos que permitan

desarrollar ventajas competitivas obteniendo como resultados un crecimiento financiero sólido y aumentando de su reconocimientos y captación de clientes. Si una empresa no desea extinguirse debe generar cambios, mejoras, innovaciones en toda su organización de una manera previamente planificada y respondiendo de manera concisa que permita crecer y dar respuesta a las necesidades de la empresa, el mercado y el cliente.

8.2.4 El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

En la Figura 2 se contempla la actuación del modelo de CMI en la organización desde 4 perspectivas la cual busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos (CMI gestión, 2012).

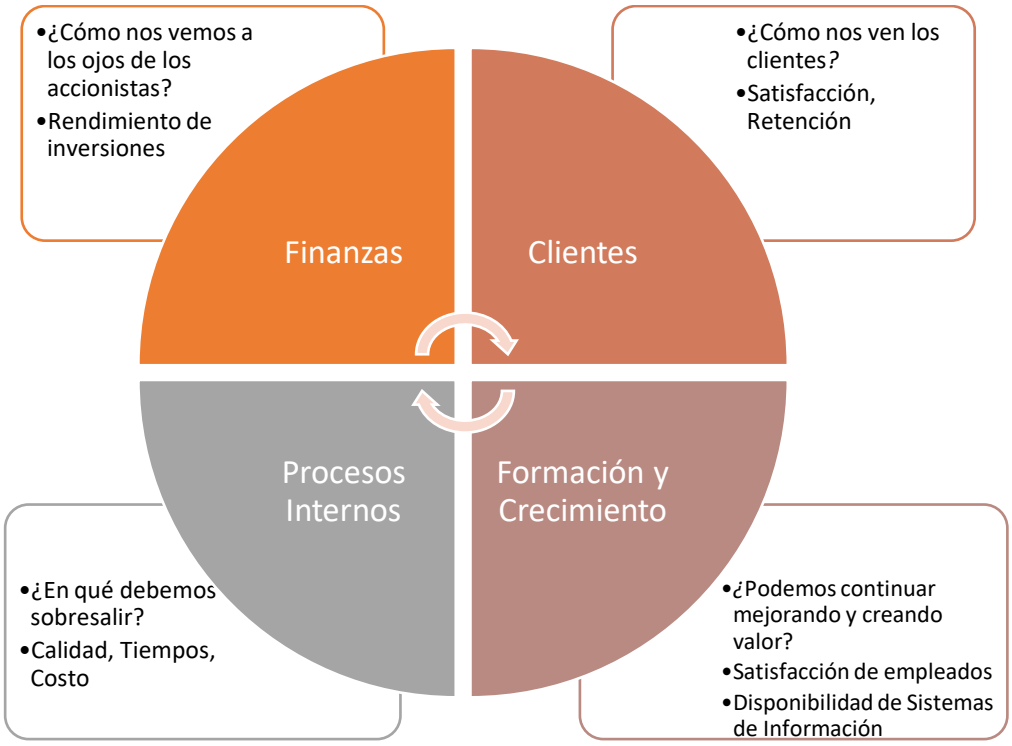

Figura 2. El Cuadro de Mando Integral
(CMI gestión, 2012)

8.2.5 Balanced Scorecard

Ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad (TiedCOMM, S.f).

Maicol Porter desarrolla la planificación estratégica basada en su modelo estratégico las cinco fuerzas de Porter En la Figura 3 divide el proceso de planificación estratégica en un proceso del cual se comprenden en las siguientes fases:

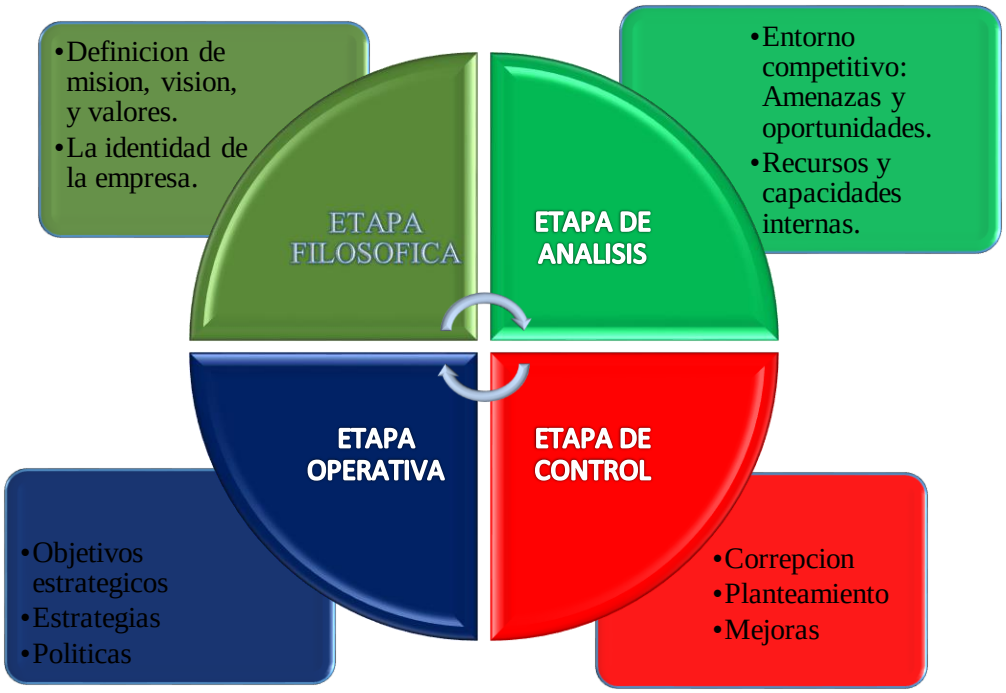

Figura 3. Proceso de planificación estratégica.
Fuente: (Costa, 2018)

La etapa filosófica define la razón de ser de la empresa, la alta gerencia y/o la dirección estratégica define la misión, visión, el inicio de un camino internamente y la identidad para el mercado y exterior, un proceso de elaboración de estrategias en lineamento con sus objetivos. La compañía desarrolla un análisis de los factores que afecta el entorno de la compañía (competencia, político, económico, social y tecnológico) (Costa, 2018).

8.2.6 Diagnóstico Empresarial

"Es el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos" (Flor, 2006, p.87).

El Diagnóstico Situacional es una corriente teórica denominada Enfoque Situacional o Contingencia, que es una corriente de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra (Chiavenato, 2006).

Identificado los dos puntos de vista de los anteriores autores sobre diagnostico empresarial definimos que un diagnostico empresarial es brindar un contexto de la situación en la cual se encuentra la organización, gracias a un proceso de investigación de recolección de datos, análisis y la parametrización para definir los estándares de evaluación para definir los estados críticos para la empresa.

8.2.7 Productividad en las cooperativas

La productividad del sector cooperativo se ha convertido en uno de los factores fundamentales para el crecimiento de las cooperativas, de sus miembros ya que la productividad está ligada al crecimiento y complimiento de los sueños de sus miembros, generando un sector económico sólido y fuerte de crecimiento constante que permita crear un modelo desarrollo sostenible para toda la sociedad (Medina, 2007).

La Organización para la Cooperación Económica Europea define la productiva como:

> La productividad es el cociente que se obtiene de dividir el monto de lo producido entre alguno de los factores de producción. Así es posible hablar de productividad

> del capital, de la inversión o de las materias primas, en función de que el monto de lo producido se considera en relación con el capital, la inversión o las materias primas (Medina, 2007, p. 23).

La productividad se describe en una empresa como él de logra de sus resultados más eficientes a un menor costo, para incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. la productividad de una empresa es más útil será para la comunidad gracias a que ésta se expande y genera empleo e impuestos (Encolombia, 2015).

8.2.8 Mejoramiento de la productividad

Gestionar significa llevar a cabo los procesos necesarios para alcanzar unos objetivos. Estos procesos se precisan aportar medios humanos y materiales estructurados en el tiempo. La productividad se logra al alcanzar los resultados con los mínimos recursos. Los modelos de gestión que facilitan la productividad son aquellos que inciden en esta relación, resultados frente a recursos, eliminando de la ecuación los fallos en los procesos y los recursos innecesarios. Los modelos de gestión más utilizados en estos momentos son los basados en Lean Manufacturing y 6-sigma.

8.2.9 Mantenimiento planificado o progresivo

El objetivo de este es eliminar los problemas del equipamiento a través de acciones de mejora, prevención y predicción. Mantenimiento de calidad o (Hinshitsu Hozen): tiene como propósito mejorar la calidad del producto reduciendo la variabilidad por medio del control de las

condiciones de los componentes y condiciones del equipo que tienen directo impacto en las características de calidad del producto. Prevención del mantenimiento: son aquellas actividades de mejora que se realizan durante la fase de diseño, construcción y puesta a punto de los equipos, con el objeto de reducir los costos de mantenimiento durante su explotación.

la productividad se mejora en una organización si existen tres elementos básicos: 1. Equipos y materiales: Hardware 2. Procedimientos y métodos: Software 3. El recurso humano: Humanware (Encolombia, 2015).

Para mejorar el hardware se requiere de altas sumas de dinero para invertir. Para la mejora del software se requiere de personas idóneas y conocimientos, por lo que es pertinente mejorar el humanware por medio de buenos procesos de selección, capacitación permanente y remuneración adecuada, lo importante es seleccionar y mantener el mejor capital humano posible dentro de la empresa para que no se afecte el software (Encolombia, 2015).

El Humanware es el factor diferenciador de la Organización del Siglo XXI es decir un factor de competitividad en el cual se deben buscar los mejores recursos posibles, ya sean humanos, financieros, comerciales o tecnológicos, pero lo que no se debe perder de vista de ninguna manera es la productividad en la empresa, tener los recursos necesarios, carecer de ellos o tenerlos en exceso tendrá una incidencia total en su competitividad (Encolombia, 2015).

Debemos partir de la existencia de tres modelos de medición de la productividad: la productividad parcial, la productividad total y la productividad de valor agregado

8.2.10 Productividad Parcial

Se puede definir como el conjunto de cada uno de los factores que se involucran en el proceso productivo como: trabajo, capital, materiales, los cuales son proporciónale al resultado total. Por ejemplo, productividad de la mano de obra. Sumanth (1979) citado por Medina (2007).

8.2.11 Factor de Productividad Total

Es la proporción entre el resultado neto y la suma de los factores de mano de obra y capital, en donde cada proceso parcial contribuye al resultado final, planteado por el área en general. Sumanth (1979) citado por Medina (2007).

8.2.12 Productividad Total

Es una relación principal entre el resultado total y la suma de todos los factores que relacionen los insumos. En esta medición se considera el impacto de los insumos de producción, como: mano de obra, capital, trabajo, materiales, máquinas y energía. Al final se sumará cada uno de los procesos para brindar una visión general de la producción en su totalidad Sumanth (1979) citado por Medina (2007).

La productividad de una organización es el reflejo de los planes acción, mejoras e innovación en los métodos y técnicas motivaciones que una organización inventa para aumentar la productividad de sus funcionarios, resultando un beneficio para la empresa que a su vez genera

una ventaja competitiva frente a sus competidores. En las economías más competitivas han determinado que la productividad son el bastón para que una empresa despegue, crezca o naufrague y salga de circulación.

8.3 Marco Conceptual

En el desarrollo de esta investigación se profundizo en los diferentes conceptos para lograr definir las pautas y procesos de la solución de la problemática, permitiendo generar una propuesta de un plan estratégico para la Cooperativa Coopidrogas que mejore los procesos y desarrolle innovaciones continuas para la eficiencia en la prestación de sus servicios.

8.3.1 Matriz FODA

Es una técnica desarrollada para evaluar los factores fuertes y débiles de una organización, producto, proceso y demás, permitiendo diagnosticar una situación actual y una evaluación externa. Existen cuatro cuadrantes que le dan el nombre FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, cada uno de ellos es una herramienta que permite una perspectiva parcial para lograr concluir estrategias generales, atacar los problemas internos, prevenir las posibles amenazas y contribuir con una propuesta de mejora general de una situación, aportando ajustes necesarios para el funcionamiento de la organización (Ponce, 2006).

8.3.2 Fortalezas

Son todos aquellos elementos internos que benefician al negocio y logran dar la mayor estabilidad de una organización. Se deben mantener muy presentes debido que es lo que se puede controlar y desarrollar mejor en la empresa, algunos de estos puntos fuertes pueden ser: como la unión del equipo, la localización o procesos internos.

8.3.3 Debilidades

Son elementos internos que atentan contra una organización, pero que al igual que las fortalezas, la empresa puede lograr un control, un fortalecimiento y una mejora continua en esa debilidad, debido a que si se continúa con esas falencias, impiden alcanzar aquellas metas propuestas. Algunos de esas problemáticas ocasionan: fallas en procesos, materia prima escasa o la baja calificación del equipo, entre otras.

8.3.4 Oportunidades

Son elementos externos que eventualmente debe aprovechar una organización: las cuales deben ser muy bien estudiadas para sacar su mejor provecho, algunas de estas oportunidades pueden ser: aprobación de una ley o el lanzamiento de una nueva tecnología. Dichos elementos permiten generar estrategias de negocio y oportunidades de mejora para el crecimiento de la organización.

8.3.5 Amenazas

Son aquellas situaciones que, si se concretan, van a dificultar el desarrollo de la planificación estratégica de la organización, es muy importante tener presente las amenazas para lograr anticiparse a ellas, buscando alternativas de solución, basadas en argumentos fuertemente contemplados en planes de acción, que favorezcan el futuro de la empresa y se logre transformar dichas amenazas en oportunidades de crecimiento organizacional (Destino Negocio, 2015).

8.3.6 Investigación cualitativa

> Como lo señala Baptista, Collado y Sampieri, (2010) mencionan que en su método el enfoque cualitativo emplea la recolección de datos sin medición numérica, esto con el propósito de descubrir o afinar preguntas de investigación durante el desarrollo de la interpretación. Además, dichos autores refieren que el paradigma cualitativo de investigación puede concebirse como un grupo de prácticas o técnicas de tipo interpretativo, que permiten escudriñar en el mundo haciéndolo visible, transformándolo en representaciones observables como son anotaciones, grabaciones y documentos, por lo cual sus dos principales cualidades consisten en que es naturalista e interpretativa (Portilla, Rojas y Hernández, 2014, p. 91).

La investigación cualitativa plantea lo real involucrando un proceso cultural, tomado desde una perspectiva subjetiva, con la que se intenta comprender e interpretar las acciones humanas, las vivencias, las experiencias, el sentir y el pensar de las personas, con el fin de crear prototipos de ser en el mundo de la vida. Investigar a partir de las propias experiencias, es la base que lleva a una mejor interpretación de las situaciones que se presentan en la organización. (González, 2013).

8.3.7 Declaraciones de Visión y Misión

La elaboración de una declaración de la visión que responda la pregunta "¿qué queremos llegar a ser?" (David, 2003, p.56), La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica. La elaboración de una declaración de la misión que responda la pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?" (David, 2003, p.59) La declaración de la misión se define mediante el fator diferencial y reconocida de una empresa competidora.

8.3.8 Población

Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes que pueden aportar información importante a una investigación, de los que se resolverán inquietudes y se plantean estrategias y conclusiones principales. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio (Arias, 2006). La población para esta investigación es la Cooperativa Coopidrogas Regional Bogotá.

8.3.9 Técnicas

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método. (Ferrer, 2010)

8.3.10 La entrevista

Es una herramienta de recopilación de información mediante una conversación, con el fin de adquirir información acerca de lo que se quiere investigar, los resultados a lograr con dicho instrumento dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. La entrevista es aplicada en las etapas previas de una investigación donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, donde se busca conocer el punto de vista al respecto de la investigación o problemática que se plantea (Ferrer, 2010).

A continuación, se evidencia la entrevista formulada para la recolección de datos, dirigida a los directores de la gerencia comercial de la Cooperativa Coopidrogas:

Entrevistas Cooperativa Nacional de Droguistas Detallista			
Director		**Fecha**	
Objetivó del Cargo			

1. ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas externas más importantes de la empresa?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?
3. ¿Cómo describiría la condición financiera de la empresa?
4. ¿Cuáles son las estrategias y los objetivos existentes de la empresa?
5. ¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?
6. ¿Qué objetivos y estrategias recomienda para esta empresa? Explique su razonamiento.

7. ¿Cómo se comparan sus recomendaciones con los planes de la empresa?

8. ¿Cómo podría la empresa implantar mejor sus recomendaciones?

9. ¿Cuáles son las proyecciones del departamento a largo plazo, mediano plazo y largo plazo para beneficio de la compañía?
    a. Corto Plazo:
    b. Mediano plazo
    c. Largo de plazo:

10. ¿Cómo podría la empresa evitar o resolver dichos problemas?

8.3.11 La Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones, percepciones, comentarios interesan al investigador. a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas (cuestionario) escritas que se entregan al entrevistado, con el fin de que se han contesten igualmente por escrito. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas, Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Algunos autores, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación. (Huamán, 2005). A continuación, se evidencia las encuestas de satisfacción formulada para la recolección de datos, dirigida a los funcionarios de la cooperativa mediante un método estadístico probabilístico para la población finita y los asociados de las localidades de Chapinero, puente Aranda y Teusaquillo:

Encuestas Coopidrogas funcionarios

¿Cómo se ha sentido trabajando en la Cooperativa?

Muy Satisfecho

Satisfecho

Poco Satisfecho

Nada Satisfecho

¿Como considera las capacitaciones brindadas por la cooperativa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Las capacitaciones brindadas por la cooperativa ayudan a su crecimiento profesional?

Sí

No

¿Cree usted que un plan estratégico ayudara al crecimiento y mejora de la cooperativa?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

¿Considera que la evaluación de desempeño ayudara al cumplimiento de funciones y responsabilidades?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

¿Cree usted que la trayectoria y tradición de la cooperativa ha ayudado a su crecimiento profesional?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Cómo califica su relación con su equipo de trabajo?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar correctamente su trabajo?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Encuestas Coopidrogas Asociados

Localidad

Chapinero

Teusaquillo

Puente Aranda

¿Considera usted que la cobertura a nivel Bogotá es?

Excelente

Bueno

Regular

Mala

¿Qué lo motivo hacer asociado de la cooperativa?

Calidad

Reconocimiento

Precios

Innovación

¿Cómo califica La calidad de los productos ICOM?

Excelente

Bueno

Regular

Mala

¿El Marketing Mix (producto, preció, promoción, Distribución) desarrolladas por la cooperativa solucionan las necesidades y solicitudes de su farmacia?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

¿El acompañamiento por parte de los Transferencistas, Asesores, Directores de Distrito ayudan solucionar las diferentes problemáticas que se presentan en lo largo de sus actividades cotidianas?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

¿Qué opina sobre la inversión que la cooperativa genera en plataformas digitales para distribución de los productos que usted solicita?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Considera usted que las capacitaciones brindadas por las cooperativas mejoran su comunicación y la atención de sus clientes?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Cuáles son los productos más vendidos en su farmacia?

Cuidado personal

Belleza

Cuidado Infantil

Medicamentos

¿Hace cuánto tiempo es asociado de la cooperativa?

0-3 Años

4-6 Años

7-10 Años

Más de 10 años

¿De los siguientes factores, cual creé usted que la cooperativa debe aumentar su inversión?

Plataformas Digitales

Nuevos Productos

Nuevas Sedes

Nuevos modelos de Distribución

8.3.12 Muestra

Es "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (Tamayo, 2006, p. 176). Para los fines de la investigación de la cooperativa Coopidrogas, la muestra se determinó de forma no

probabilística, ya que los elementos de esta población son seleccionados cuidadosa y controladamente, porque tienen características específicas que se encuentran previamente definidas en el planteamiento del problema, cabe señalar que los sujetos elegidos en este tipo de muestra fueron seleccionados por decisión del grupo investigador.

8.3.13 La Misión

> Según Drucker Es una declaración general de lo que hace la organización en el presente, La Misión le proporciona sentido o propósito a todas las acciones que realiza. Una declaración de MISIÓN incluye: Que es lo que hacemos (¿Cuál es el negocio?), En donde lo hacemos (¿Cuál es el mercado?), Para quien lo hacemos (¿Quiénes son los clientes, que necesidad le satisfacemos?), Cómo lo hacemos (Valores, métodos, procedimientos), (Citado por Del Real, S.f.).

8.3.14 La Visión

> Es el futuro al cual la organización quiere llegar teniendo en cuenta las actuales y las esperadas tendencias sociales, tecnológicas, económicas y las propias de la organización. Es el resultado de los sueños en acción y se define con los siguientes elementos: El futuro (en términos de objetivos), los mercados a atender, los valores, conductas y actitudes deseadas, los escenarios esperados (Del Real, S.f.).

Las declaraciones de Visión deben ser:

- Fácil de entender, de comunicar.
- Coherentes con la Misión, valores y cultura de la organización.
- Inspiradoras, describiendo un futuro atrayente.

Una declaración de Visión ha de ser relativamente corta, por debajo de las 15 palabras es lo ideal. (Activa Conocimiento, 2016)

8.3.15 Evaluación de desempeño

Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con él se evalúa las tareas, actividades, responsabilidades y funciones que las personas llevan a cabo en una organización. La excelencia de un trabajador es el ente más importante de contribución a una organización, por tal motivo es indispensable evaluar y dar seguimiento a los actividades y responsabilidades de los funcionarios, que permita generar retroalimentaciones y reconocimiento en la organización (Asociación Española Para la Calidad [AEC], 2018).

8.4 Marco Situacional

El desarrollo de esta investigación estará dirigida en establecer un Plan estratégico en cual se analizaran y se modificaran las formas de evaluar la productividad del personal con referencia a las políticas institucionales, objetivos y metas para analizar de mejor forma y llevar más eficazmente a los cuellos de botella en los cuales se está generando los reprocesos y verificar cuales son las causas o factores que impiden realizar las tareas de la mejor manera estudiando sus funciones, falta de personal, de infraestructura, capacitación de demás variables que surjan.

8.5 Marco Legal

- Ley 79 de diciembre 23 de 1988 Por la cual se actualiza la legislación cooperativa. (Ley 79, 1988). Legislación de la Cooperativa. La propuesta plan estratégico debe cumplir con los parámetros y requisitos que exige la ley 79 de 1988 (L. 79, 1988).

- Ley 454 de 1998 Superintendencia Nacional de Cooperativas por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, (Ley 454, 1998). El plan estratégico debe estratégico alineado con la resolución otorgada por la Superintendencia Nacional de Cooperativas (L. 454, 1998).

- Código Sustantivo del trabajo, La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social (CST, 2018). La propuesta plan estratégico pretende mejorar y potencializar los mecanismos motivaciones de los funcionarios (Cód. Sus. Trab., 2018).

- Ley 1562 del 11 de julio de 2012, establece el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) normas, procedimientos, destinados a prevenir proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles (Ley 1562, 2012). El diseño del plan estratégico debe mejorar y aumentar los sistemas de seguridad y salud en el desarrollo de las funciones de los colaboradores (L. 1562. 2012).

8.6 Marco Contextual

Para el desarrollo de una investigación importante conocer los antecedentes y trayectoria de la organización debido a que es importante conocer el origen y razón de ser.

8.6.1 Antecedentes de la Cooperativa Coopidrogas

Se inició el 20 de junio de 1969, fecha en la que 20 droguistas detallistas de Bogotá, afectados por los bajos márgenes de comercialización que recibían de los distribuidores de medicamentos y ante la dificultad de comprar directamente a los laboratorios, por el poco volumen individual de sus operaciones, optaron por crear una empresa asociativa solidaria, que denominaron Cooperativa de Pequeños Droguistas Ltda. (COPIDROGAS), la cual fue reconocida como persona jurídica sin ánimo de lucro por la Superintendencia Nacional de Cooperativas, mediante Resolución No. 907 del 20 de noviembre del mismo año (Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas [Coopidrogas], 2015).

Coopidrogas efectúa la comercialización y distribución de medicamentos en las mejores condiciones de precio, calidad y abastecimiento; fomentando el ahorro de sus asociados y generación recursos para la utilización de créditos; presta diversos servicios que procuren satisfacer las necesidades de carácter personal y familiar; promoverá el bienestar social de sus asociados, la solidaridad y la ayuda mutua (Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas [Coopidrogas], 2015).

A continuación, se desarrolló un pequeño resumen de información general de la cooperativa:

Nombre: La Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas (COOPIDROGAS)

Tipo: Empresa asociativa de la economía solidaria.

Sector: Distribución de bienes.

Fundada: 20 de junio de 1969.

Dirección: Autopista Bogotá - Medellín, kilómetro 4.7 costado norte, antes del puente de Siberia (Cota, Cundinamarca).

Teléfono: 4375150

Sedes: Cota, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín, Pereira.

8.6.2 Misión de la Cooperativa Coopidrogas

La Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas (COOPIDROGAS), es una empresa asociativa de la economía solidaria, sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo proteger y propender por el desarrollo empresarial y la dignificación del droguista detallista, para lo cual efectúa la distribución de bienes en las mejores condiciones de precio, calidad, surtido y abastecimiento que demandan los consumidores en los establecimientos de sus asociados, a los cuales les presta otros servicios complementarios con valor agregado y de alta calidad.

En cumplimiento de su misión, Coopidrogas procura satisfacer las necesidades de carácter económico, personal y familiar de los asociados para mejorar su bienestar

comercial, social y cultural, sobre la base de la ayuda mutua y de los demás principios y valores cooperativos, con una participación activa en los sectores solidario y de la salud, para que con su acción y la de sus afiliados se beneficie también la comunidad en general (Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas [Coopidrogas], 2015, párr.1).

8.6.3 Visión de la Cooperativa Coopidrogas

Coopidrogas será la organización más importante, líder, eficiente y sólida de la distribución de productos farmacéuticos y populares en Colombia, especializada en atención de droguerías y reconocida nacionalmente como una entidad con los más altos estándares de calidad en el servicio y orientada hacia la satisfacción de los asociados, de los clientes internos y externos.

Las droguerías de nuestros asociados (as) serán reconocidas por los consumidores finales como la cadena de farmacias detallistas más ética, confiable, moderna, organizada y con el mejor servicio al cliente del país (Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas [Coopidrogas], 2015, párr.3).

8.6.4 Valores de la Cooperativa Coopidrogas

Estos valores deben guiar el comportamiento de la Cooperativa y recogen los que la Alianza Cooperativa Internacional adoptó para este tipo de entidades:

- Solidaridad.

- Equidad.
- Democracia.
- Honestidad.
- Responsabilidad social.
- Lealtad.
- Responsabilidad propia.
- Respeto.
- Disciplina.
- Ética (Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas [Coopidrogas], 2015, párr.5).

9 Alcances y limitaciones

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo, es basada en datos de reuniones e informes que ha realizado la alta gerencia de la cooperativa Coopidrogas con el fin de reunir la suficiente información para tener una idea clara generando un diagnóstico o situación actual de la organización, apoyados en el análisis del sector farmacéutico, así mismo se llega a la creación de la visión, objetivos, estrategias y políticas para un mejor funcionamiento productivo de la cooperativa, seguido de una mejora continua a través de la evaluación del cuadro de mando integral como un plan de acción, si se decide adoptar la propuesta.

La naturaleza de esta investigación está ligada a la disponibilidad de la información que la cooperativa Coopidrogas proporcione, a través de los funcionarios y asociados, para dar cumplimiento al desarrollo del plan estratégico.

10 Aspectos Metodológicos

En el proceso de investigación que se desarrolló con respecto a la problemática de la Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas Coopidrogas se ha tomado la decisión de diseñar un plan estratégico 2019-2025 para la regional Bogotá, debido a que sus características, adaptabilidad y flexibilidad, permiten una integración entre lo estratégico, lo táctico y operativo con afinidad a los objetivos planteados por la cooperativa. La figura 5. Modelo Integral de Dirección Estratégica será el modelo que se utilizará para el desarrollo de la metodología, la cual se procedió a desarrollar de la siguiente manera

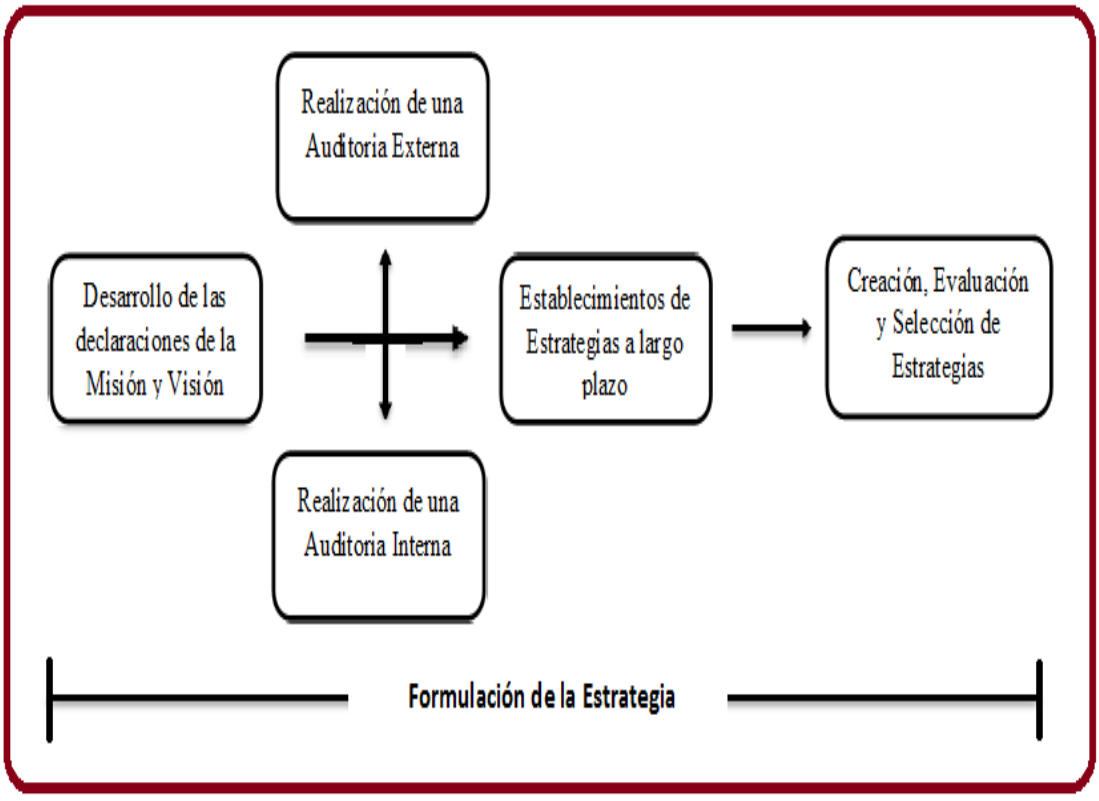

Figura 4. Modelo Integral de Dirección Estratégica (Formulación de la Estratégica)
Fuente de: "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, (David, 1988, p40).

El tipo de investigación con el cual se desarrolló la metodología fue la cualitativa:

10.1 Tipo de Investigación aplicada

La investigación se realizó con un enfoque cualitativo debido a que el propósito era descubrir el sentido de pertenencia y la relación que tienen los funcionarios, asociados y directores sobre la cooperativa Coopidrogas. Las acciones humanas, las vivencias, las experiencias, el sentir se pueden visualizar en un ambiente laboral y social y saber ciertas razones por las cuales una organización no funciona de la mejor manera.

10.2 Población

La población que se integró para conocer y desarrollar la propuesta de un plan estratégico fue la cooperativa Coopidrogas regional Bogotá, teniendo una participación significativa de los trabajadores, directores de la sede de Bogotá y los asociados de las localidades de Chapinero, Puente Aranda y Teusaquillo. Así mismo esta población permitió obtener información organizada e importante para el diseño de la propuesta del plan estratégico para la Cooperativa.

10.3 Técnicas e instrumentos

Las Herramientas aplicadas para la obtención de los datos fueron Entrevistas semiestructurada, Encuetas de satisfacción ya que gracias a estas dos técnicas se obtuvieron datos importantes e información de primera mano que sirvieron para el desarrollo de la investigación, además se esclarecieron diferentes supuestos que se observaron en el diagnóstico inicial de la

situación actual de la cooperativa Coopidrogas. En el anexo de entrevista se encuentran las 7 entrevistas que se desarrollaron a los directores de la gerencia comercial para poder conocer, comprender todo sobre la cooperativa. En el anexo 2 se encuentra las preguntas y la consolidación de las respuestas de las encuestas de satisfacción generadas a los 377 funcionarios de la cooperativa sede Bogotá. En el anexo 3 se encuentran las preguntas y la consolidación de las respuestas de las encuestas de satisfacción de los asociados en las localidades de Chapinero con 54 encuestas, Teusaquillo con 45 encuestas y Puente Aranda con 77 encuestas.

A continuación, se encuentran los directores de la gerencia comercial los cuales fueron entrevistados para conocer diferentes aspectos que contribuyen a la investigación:

- Director de Distrito.
- Director de Soporte Tecnológico.
- Director Departamento Centro de Distribución.
- Director Departamento de Compras Éticos.
- Director Departamento de Mercadeo.
- Director Departamento de Ventas.
- Director Marcas e Importaciones.

A continuación, se da a conocer los dos grupos a los cuales se procedió a generar las encuestas de satisfacción los cuales fueron funcionarios y asociados.

10.4 Muestra

La muestra fue compuesta por trecientas sesenta y siete (377) encuestas realizadas a los trabajadores en la figura 6 se muestra la formula con la cual se generó la muestra, ciento setenta y seis(176) realizadas a los asociados de tres (3) localidades las cuales son: Chapinero (54), Teusaquillo (45) y Puente Aranda (77); se escogieron debido a que en estos sectores se encuentra el mayor volumen de competencia farmacéutica de la regional Bogotá lo cual es de suma importancia para la investigación. Además, se entrevistaron siete (7) directores que conforman la gerencia comercial.

10.4.1 Forma de calcular el tamaño de la muestra de las encuestas de satisfacción de los funcionarios

Se procedió a tomar una muestra de los funcionarios debido a que la cooperativa cuenta con una gran cantidad de personal, en la figura 5 nos ilustra la fórmula para determinar la muestra de la población finita. La cual determino que se debió y se precedió a realizar 377 encuestas de satisfacción para determinar el grado de la satisfacción de los funcionarios.

Formula de Población Finita:

$$n = \frac{N * z_a^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + z_a^2 * p * q}$$

Figura 5. Formula de obtención de la población finita.
Fuente: Bomba.(2018, marzo 19). Tamaño de muestra Paso a Paso [Archivo de video]. Recuperado https://youtu.be/oc8i9g144Y0

La figura 7 muestra los parámetros que se tuvieron en cuenta para realizar la fórmula de la población finita, el nivel de confianza fue tomado de la figura 7, el cual el nivel de confianza del 99,7% obteniendo el tamaño de la muestra de 377. la figura 5 ilustra el desarrollo de la formula.

La figura 6 muestra los parámetros para conocer la población finita, **n**-tamaño de la muestra es el número de funcionarios extraídos para desarrollar las encuestas de satisfacción, **N**-tamaño de la población son los 837 de funcionarios que se encuentran activos en la sede Bogotá de la cooperativa a enero de 2019, **Z** es el nivel de confianza o grado de certeza expresado en porcentaje que como lo ilustra la tabla 2 el nivel de confianza que quisimos tener fue del 95 % por ello el z calculado fue de 1,96, **E-** margen de error es la estimación máxima aceptad que para esta investigación fue del 3%, **P-** probabilidad de éxito fue del 40% igual que q- Probabilidad de que no ocurra. Después se procedió a desarrollar la fórmula que se encuentra en la figura 5, obteniendo como resultado de la muestra de 377 funcionarios como se evidencia en la figura 8.

Parámetro		Valor
n	Tamaño de muestra buscada	
N	Tamaño de la población o universo	837
Z	parámetro estadístico que depende el nivel de confianza	1,960
E	erro de estimación máxima aceptada	3%
P	probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)	40%
q	(1-P) probabilidad de que no ocurra el vento estudiado	40%

Figura 6 Parámetros de Población finita,
Todos los parámetros que se tienen en cuenta para determinar la población finita
Fuente: Bomba.(2018, marzo 19). Tamaño de muestra Paso a Paso [Archivo de video]. Recuperado https://youtu.be/oc8i9g144Y0

Nivel de Confianza	Z Alfa
99,7%	3
99,0%	2,58
98,0%	2,33
96,0%	2,05
95,0%	1,96
90,0%	1,645
80,0%	1,28
50,0%	0,674

Figura 8 Nivel de confianza
Nivel que desea el investigador obtener en la determinación de la población finita
Fuente: Bomba.(2018, marzo 19). Tamaño de muestra Paso a Paso [Archivo de video]. Recuperado https://youtu.be/oc8i9g144Y0

Desarrollo	
Numerador de la Formula	514,4671
Denominador de la Formula	1,3671
Tamaño de muestra "n"	376,33
Aproximación	377

Figura 7.Desarrollo de la muestra
el desarrollo de la fórmula para la obtención de la población finita
Fuente: Bomba.(2018, marzo 19). Tamaño de muestra Paso a Paso [Archivo de video]. Recuperado https://youtu.be/oc8i9g144Y0

10.5 Primera fase: Diagnosticó situación actual de la cooperativa Coopidrogas

Se realizó un diagnóstico de la Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas Coopidrogas atreves de una Matriz FODA esto con el fin de saber las condiciones en la cuales se encuentra la organización. La información de los datos fue obtenida gracias a las entrevistas generadas a la gerencia comercial y centro de distribución y encuestas de satisfacción generadas a los asociados y trabajadores de la cooperativa. En la sección de anexos 1 entrevistas se evidencian las entrevistas generadas a los directores a la gerencia comercial y en Anexo 2 recolección de datos encuestas satisfacción de funcionarios, Anexo 3 recolección de datos

encuestas satisfacción de asociados la ponderación de las encuestas de satisfacción generadas a los funcionarios y asociados de la Cooperativa Coopidrogas.

10.6 Segunda fase: Desarrollo de las declaraciones de la visión y misión

El proceso de desarrollo de las declaraciones de la visión y misión de la cooperativa se diseñarán dos entrevistas de las cuales se desarrollarán al personal de la cooperativa y a sus asociados junto con la alta gerencia de la Cooperativa Coopidrogas, se diseñarán las declaraciones de Visión y misión en la cual se definirá ¿Qué queremos llegar a ser? por lo cual es importante concluir que todos los gerentes estén de acuerdo con la visión principal a largo plazo.

10.7 Tercera fase: Matriz de Factores Internos y Externos, Perfil Competitivo

La fase de matrices funciona en determinar los factores internos y externos de la cooperativa, para proceder a evaluarlos y obtener una ponderación que permita conocer el estado de estos factores, como la cooperativa lucho por aumentar sus fortalezas de trabaja para disminuir las amenazas y debilidades con ayuda de las oportunidades que tiene la cooperativa. Dos la matriz de perfil competitivo permite a la empresa evaluar sus principales competidores, desarrollando una evaluación entre la cooperativa vs competidores, se procede a generar una serie de factores de éxito que se quieren evaluar de la organización versus sus competidores. Para conocer como la cooperativa trabaja para luchar en el mercado farmacéutico contra sus competidores.

10.8 Cuarta fase: Análisis de estrategias a largo plazo

La matriz PEEA permite evaluar factores de la organización con el fin de conocer primero la posición estratégica general de una empresa, segundo en que cuadrante se encuentra la cooperativa para de esa manera determinar cuáles son las estrategias que se acomodan más a las necesidades de cooperativa que pueden ser conservadores, defensivas, competitivas e intensivas y que ella puede desarrollarlas de la mejor manera.

10.9 Quinta fase: selección y evaluación de las estrategias

Las estrategias genéricas serán seleccionadas y evaluadas con la ayuda de los gerentes de la cooperativa ayudados por una herramienta muy útil como lo es Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) en el cual se visualizará las estrategias y se traducirán a objetivos relacionados con planes de acción y posteriormente medidos a través de indicadores que permitirán balancear el comportamiento de la cooperativa Coopidrogas.

11 Resultados

11.1 Primera fase: Diagnosticó situación actual de la cooperativa Coopidrogas

la Figura 9 Matriz FODA permite consolidar los factores como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la cooperativa Coopidrogas según la información obtenida por medio de las entrevistas a los directores que interactúan en las

actividades de la gerencia comercial, adicional es un punto de referencia para determinar su estado en el cual se encuentra la cooperativa.

La trayectoria que ha tenido la cooperativa ha servido para consolidar su gran musculo financiero permitiéndole cada día innovar, mejorar procesos, mecanismo de acción para su crecimiento a nivel nacional aumentando su cobertura, servicios y atención. la cooperativa ha invertido en la construcción de 6 sedes a nivel nacional para atender las necesidades de los asociados y agilizar la distribución de productos.

En su gran trayectoria Coopidrogas se ha encontrado con grandes empresas comercializadoras, laboratorios, multinacionales que han sido sus mayores competidores en el mercado farmacéutico nacional. Gracias a la información obtenida por nuestro entrevistados consolidamos los principales competidores que actualmente tiene la cooperativa en el mercado: 1. Cruz Verde, 2. Drogas La Rebaja, 3. Farmatodo, 4. Droguerías Colsubsidio, 4. Droguerías Olímpica, 5. Droguerías Cafam.

Figura 9 Matriz FODA,

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1	Aumento en la devolución de productos por fecha de vencimiento.	1	Solidez financiera.
2	Baja variedad de productos de marcas propias.	2	Cobertura nacional y trayectoria en el mercado.
3	Bajo nivel de integración tecnológica en publicidad en los medios y planes de marketing.	3	Recursos humanos motivados y contentos.
4	Baja capacitación y soporte del modelo logístico y distribución.	4	Excelentes instalaciones e infraestructura.
5	Ineficiencia en los métodos de evaluación de desempeño del personal.	5	Capacitación y actualización en tendencias del mercado.
AMENAZAS		**OPORTUNIDADES**	
1	Cambios legislativos en el sector farmacéutico.	1	Diversificación de nuevos productos marca propias (ICOM).
2	Clientes mejor informados en las propiedades de los productos.	2	Implementación de nuevos métodos tecnológicos en modelos logísticos y distribución.
3	Competencias agresivas en el mercado farmacéutico.	3	Educar y capacitar al cliente con nuestros productos.
4	Ingresos de nuevos competidores.	4	Actualizar y mejorar los métodos de evaluación de desempeño del personal.
5	Aumento del consumo de productos sustitos de origen natural.	5	Creación de plataforma digital para el manejo productos próximos a su vencimiento.

Figura 9 Matriz FODA, Consolidación del diagnóstico Inicial de la Cooperativa Coopidrogas.

Con la información suministrada sobre la competencia directa de la cooperativa y gracias al aplicativo que posee la cooperativa "**Tu Droguería Más Cercana.com**" desarrollada con el objetivo de que los ciudadanos conozcan la droguería del asociado más cercana su ubicación. Procedimos a realizar una localización geográfica de las Droguerías de Coopidrogas y de sus competidores. Se determinaron tres localidades de la ciudad de Bogotá D.C. en las cuales conocimos se encuentra la presencia de los competidores reconocidos por el personal entrevistado.

11.1.1 Localidad de Chapinero

La figura 10 ilustra los 54 establecimientos de droguerías afiliadas a Coopidrogas con el objetivo de conocer su presencia en la localidad de Chapinero y su localización para desarrollar las encuestas de satisfacción para los asociados, quienes cuentan con una atención al público de lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.

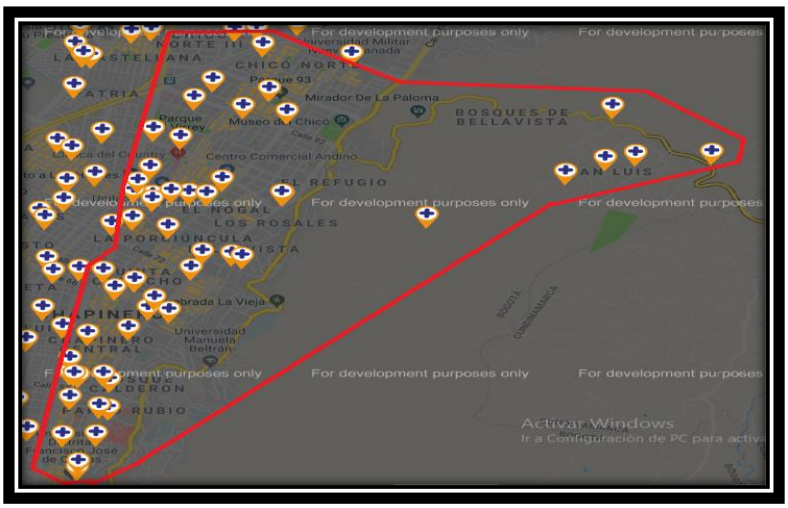

Figura 10. Localidad de Chapinero
Ilustra la localización de las 54 droguerías afiliadas a Coopidrogas. Fuente: Tú Droguería Más Cercana.com,2019, http://www.tudrogeriamascercana.com.

Como se muestra en la Tabla 1. Competidores en Localidad de Chapinero, se genera una ubicación sobre la presencia de los principales competidores de Coopidrogas en la localidad de Chapinero, indicando el número de establecimientos y su horario de atención para conocer aspectos positivos de la cooperativa y aspectos a mejorar, reconociendo la gran cobertura que tiene la cooperativa en la localidad, los bajos mecanismos para la prestación de servicios. Los competidores han generados nuevos mecanismos de prestación de servicios como lo son los horarios, innovación en la solicitud y despacho de producto. Esta innovación cuenta con presencia en las tres localidades donde fueron generadas las encuestas de satisfacción.

Tabla 1. Competidores en Localidad de Chapinero

Competidores en Localidad de Chapinero		
Droguería	No. Establecimientos	Atención
Cruz verde	8	Lunes a Domingo y Festivos. 24 horas.
Drogas La Rebaja	6	Lunes a Domingo y Festivos. 24 horas.
Droguerías Farmatodo	6	Lunes a Domingo y Festivos. 24 horas.
Droguerías Olímpica	8	Lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.
Droguerías Colsubsidio	10	Lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.
Droguerías Cafam	4	Lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.

Tabla 1. Competidores en Localidad de Chapinero, determina el número de establecimientos de los competidores y horarios de atención.
Fuente: Elaboración Propia.

11.1.2 Localidad de Puente Aranda

La figura 11 ilustra los 77 establecimientos de droguerías afiliadas a Coopidrogas con el objetivo de conocer su presencia en la localidad de Puente Aranda y su localización para desarrollar las encuestas de satisfacción para los asociados, quienes cuentas con una atención al público de lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.

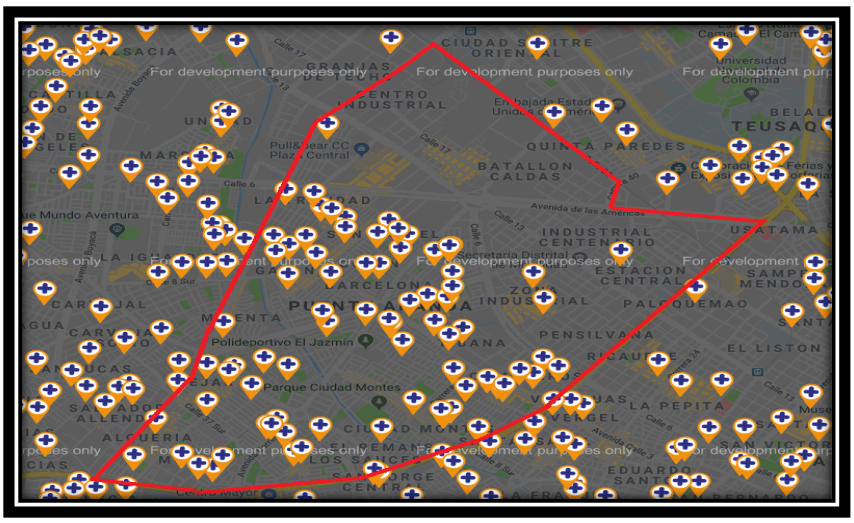

Figura 11. Localidad de Puente Aranda
Ilustra la localización de las 77 droguerías afiliadas a Coopidrogas.
Fuente: Tú Droguería Más Cercana.com,2019, http://www.tudrogeriamascercana.com.

Como se muestra en la Tabla 2. Competidores en Localidad de Puente Aranda, se genera una ubicación sobre la presencia de los principales competidores de Coopidrogas en la localidad de Puente Aranda, indicando el número de establecimientos y su horario de atención. se reconoce la gran cobertura que tiene la cooperativa en la localidad, los bajos mecanismos para la prestación de servicios, los competidores han generado alianzas y mecanismos de innovación para brindar los servicios a los clientes finales.

Tabla 2. *Competidores en Localidad de Puente Aranda*

Competidores Localidad de Puente Aranda		
Droguería	No. Establecimientos	Atención
Cruz verde	6	Lunes a Domingo y Festivos. 24 horas.
Drogas La Rebaja	4	Lunes a Domingo y Festivos. 24 horas.
Droguerías Farmatodo	4	Lunes a Domingo y Festivos. 24 horas.
Droguerías Olímpica	3	Lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.
Droguerías Colsubsidio	5	Lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.
Droguerías Cafam	2	Lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.

Tabla 2. Competidores en Localidad de Puente Aranda, determina el número de establecimientos de los competidores y horarios de atención.
Fuente: Elaboración Propia.

11.1.3 Localidad de Teusaquillo

La figura 12 ilustra los 45 establecimientos de droguerías afiliadas a Coopidrogas con el objetivo de conocer su presencia en la localidad de Teusaquillo y su localización para desarrollar las encuestas de satisfacción para los asociados, quienes cuentas con una atención al público de lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.

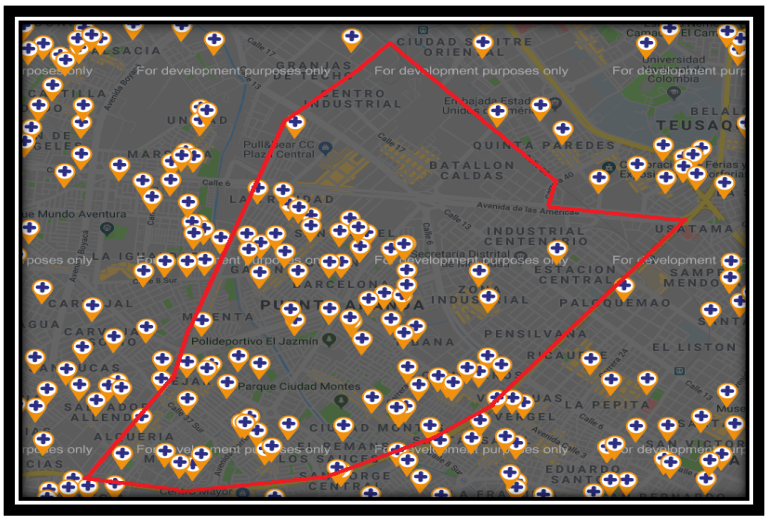

Figura 12. Localidad de Teusaquillo
Ilustra la localización de las 77 droguerías afiliadas a Coopidrogas. Fuente: Tú Droguería Más Cercana.com,2019, http://www.tudrogeriamascercana.com

Como se muestra en la Tabla 3. Competidores en Localidad de Teusaquillo, se genera una ubicación sobre la presencia de los principales competidores de Coopidrogas en la localidad de Puente Aranda, indicando el número de establecimientos y su horario de atención. se reconoce la gran cobertura que tiene la cooperativa en la localidad, los bajos mecanismos para la prestación de servicios ya que los competidores han generado alianzas y mecanismos de innovación para brindar los servicios a los clientes finales.

Tabla 3. *Competidores en Localidad de Teusaquillo.*

Competidores Localidad de Teusaquillo		
Droguería	No. Establecimientos	Atención
Cruz verde	5	Lunes a Domingo y Festivos. 24 horas.
Drogas La Rebaja	3	Lunes a Domingo y Festivos. 24 horas.
Droguerías Farmatodo	3	Lunes a Domingo y Festivos. 24 horas.
Droguerías Olímpica	4	Lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.
Droguerías Colsubsidio	6	Lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.
Droguerías Cafam	4	Lunes a Domingo y Festivos. 8:00am- 10:00pm.

Tabla 3. Competidores en Localidad de Teusaquillo, determina el número de establecimientos de los competidores y horarios de atención.
Fuente: Elaboración Propia.

11.1.4 Encuestas de Satisfacción Funcionarios

En el proceso de recolección datos de la encuesta satisfacción de los funcionarios se pudo determinar el gran compromiso y respaldo que la cooperativa tiene de sus funcionarios y la gran trayectoria de vida laboral que han tenido en lo largo de su permanencia en la compañía. La cooperativa ha colaborado al crecimiento de todos sus funcionarios creando diferentes convenios, Técnicas, mejoramientos en toda la organización ayudados en gran manera del departamento de gestión humana quien ha estado muy comprometida en el bienestar de sus empleados y aún más importante que se resalta es conocer y afianzar los lasos con las familias de sus colaboradores. A continuación, daremos a conocer el análisis de datos obtenidos en las encuestas de satisfacción de los funcionarios:

En la Figura 13. Ilustra el consolidado de la información recolectada de la pregunta 1 de la encuesta satisfacción realizada a los funcionarios la cual nos permite conocer el excelente estado de satisfacción que tiene los funcionarios de la cooperativa, pero debe ser verificado el 10% que nos que se encuentran poco satisfecho de la cooperativa.

Figura 13. ¿Cómo se ha sentido trabajando en la cooperativa? Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 14. Ilustra el consolidado de la información recolectada de la pregunta 2, nos permite determinar que los funcionarios consideran que las capacitaciones y formaciones que genera la cooperativa son buenas que deben ser aumentadas acorde a las necesidades de los funcionarios y de la cooperativa para lograr un excelente grado satisfacción.

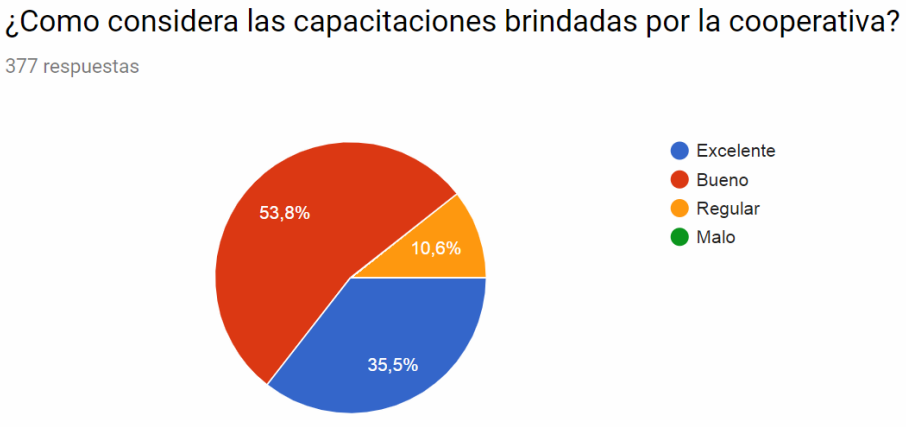

Figura 14.¿Como considera las capacitaciones brindadas por la cooperativa?
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 15. Muestra el consolidado que las capacitaciones han cumplido con objetivo de ayudar al crecimiento y desarrollo profesional de los funcionarios por tal motivo se deben aumentar las capacitaciones para aumentar los niveles de análisis y productividad.

Figura 15.¿Las capacitaciones brindadas por las cooperativas ayudan a su crecimiento profesional? Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 16. Consolidad la información recolectada de la pregunta 4, los funcionarios se encuentran de acuerdo que el desarrollo de un plan estratégico aumentara los factores de crecimiento y mejorar de la cooperativa fortaleciendo los lasos para ser más competitivos en el sector farmacéutico.

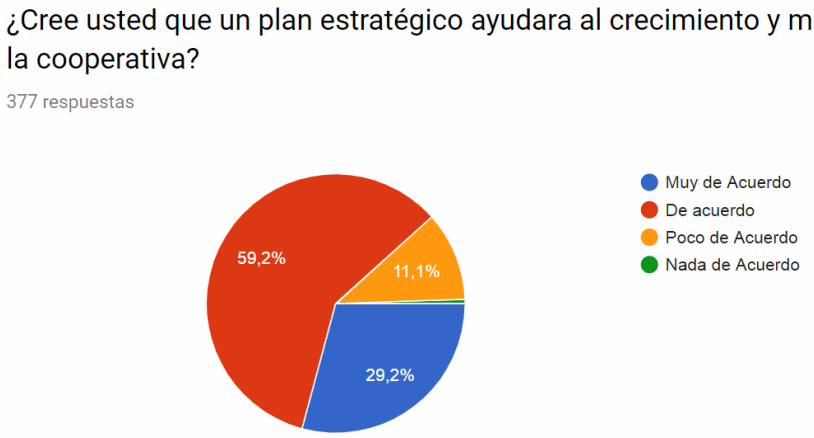

Figura 16.¿Cree usted que un plan estratégico ayudara al crecimiento y mejora de la cooperativa? Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 17. Muestra que los funcionarios se encuentran de acuerdo en que deben ser evaluados su desempeño para mejorar en el rendimiento de sus actividades y su crecimiento en la cooperativa permitiendo aumentar sus funciones y responsabilidades.

Figura 17.¿Considera que la evaluación de desempeño ayudara al cumplimiento de funciones y responsabilidades? Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 18. Ilustra los funcionarios se encuentran de acuerdo en las tradiciones han generado en ellos un crecimiento profesional y humano, el crecimiento en el tiempo de la cooperativa ha generado el crecimiento de sus conocimiento y experiencia laboral y profesional.

Figura 18.¿Cree usted que la trayectoria y tradición de la cooperativa ha ayudado a su crecimiento profesional? Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 19. Muestra los factores motivacionales salariales han sido fundamentales para la estabilidad y permanencia de los funcionarios aumentando su competitividad y eficiencia para beneficio de la cooperativa.

Figura 19. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas? Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 20. Ilustra el consolidado de la información recolectada de la pregunta 8, el ambienta laboral y las relaciones entre los funcionarios son buenas permitiendo mejorar el desarrollo de sus funciones y aumentan los niveles de una misma comunicación y mismos objetivos.

Figura 20.¿Cómo califica su relación con su equipo de trabajo?
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 21. Ilustra que la cooperativa cuenta con las herramientas necesarias para que sus funcionarios desarrollen sus laborales a total cabalidad. Las herramientas son de buena calidad permitiendo al trabajador profundizar y mejorar su desempeño laboral.

Figura 21. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar correctamente su trabajo?
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

11.1.5 Encuestas de Satisfacción de Asociados

El recto más grande propuesto por la cooperativa es lograr el éxito de sus asociados, lo cual ha generado que la cooperativa desarrolle continuamente diferentes planes de acción que permita lograr dicho propósito. Frecuentemente se programan capacitaciones, visitas para conocer los establecimientos como pueden mejorar técnicas para que el asociado aumente sus utilidades y obtenga el éxito que busca Coopidrogas. A continuación, daremos a conocer el análisis de datos obtenidos en las encuestas de satisfacción de los asociados:

La Figura 22. Ilustra el consolidado de la información recolectada de la pregunta 1, los asociados considerar que la cobertura que tiene la cooperativa en Bogotá en la prestación de servicios es medianamente excelente ayudando a la prestación de sus servicios en las droguerías.

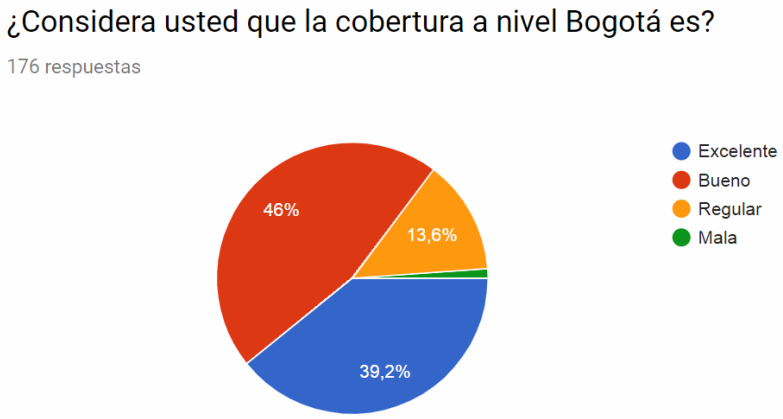

Figura 22.¿Considera usted que la cobertura a nivel Bogotá es?
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 23. Consolidad los motivos por los cuales los asociados decidieron tomar la decisión de vincularse a la cooperativa fueron el reconocimiento, calidad, precios los factores que la cooperativa a tratado de cada día luchar por ser reconocidos, y ser diferenciado de sus mayores competidores.

Figura 23.¿Qué lo Motivo hacer asociado de la Cooperativa?
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 24. Muestra que los asociados reconocen la buena calidad de los productos de marcas propias ICOM que la cooperativa en los años ha venido desarrollando para generar su posicionamiento y reconocimiento en el mercado, pero de igual manera la cooperativa debe aumentar la variedad de productos ya que el mercado de productos sustitutos es mayor.

Figura 24.¿Como Califica la calidad de los productos ICOM? Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La cooperativa ha desarrollado diferentes técnicas y mecanismos para generar una competencia 100% equitativa y leal para cada uno de sus asociados que generen una respuesta a los diferentes cambios que desarrollan la competencia para mejorar su posicionamiento en el mercado. La Figura 25. Muestra que los asociados se encuentran de acuerdo con las políticas que genera la cooperativa, de igual manera la cooperativa debe generar nuevos métodos para conocer las sugerencias de los asociados para aumentar el grado de satisfacción.

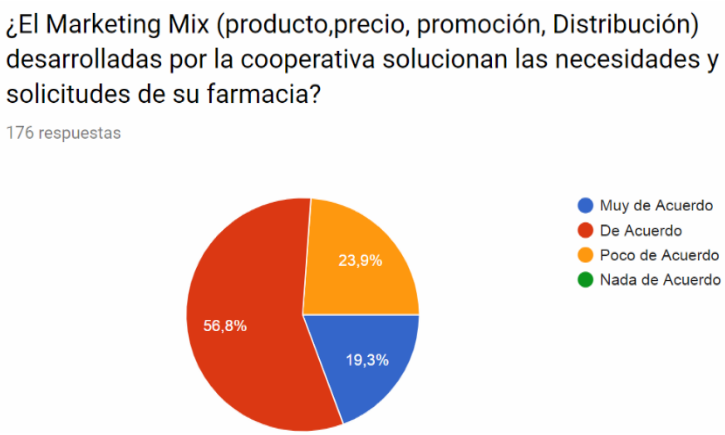

Figura 25.¿El Marketing Mix (producto, precio, promoción, Distribución) desarrolladas por la cooperativa solucionan las necesidades y solicitudes de su farmacia?
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La cooperativa lucha cada día para fortalecer los lasos entre con los asociados para conocer sus necesidades en el desarrollo de sus actividades La Figura 26. Muestra que los asociados reconocen ese gran trabajo que ha realizado. Pero de igual manera se deben desarrollar y mejorar los mecanismos para aumentar la comunicación entre los asociados y la cooperativa.

Figura 26.¿El acompañamiento por parte de los Transferencistas, Asesores, Directores de Distrito ayudan solucionar las diferentes problemáticas que se presentan en lo largo de sus actividades cotidianas?
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 27. Ilustra que los asociados reconocen la inversión que la cooperativa ha desarrollada en las plataformas digitales para facilitar el desarrollo, atención y prestación de los servicios a los asociados, no obstante, la cooperativa debe generar mejorar e innovar las plataformas digitales ya que nos encontramos en un la 4 revolución industrial.

Figura 27.¿Qué opina sobre la inversión que la cooperativa genera en plataformas digitales para distribución de los productos que usted solicita?
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que la cooperativa se preocupa por la capacitación de sus funcionarios es también de importante la capacitación de los asociados para la mejora en la atención de sus clientes en La Figura 28. Ilustra que los asociados reconocen que gracias a las capacitaciones ha mejorado en la recepción y atención de clientes ha generado el crecimiento de su droguería, pero al igual se deben aumentar las capacitaciones para aumentar el grado de satisfacción del cliente final.

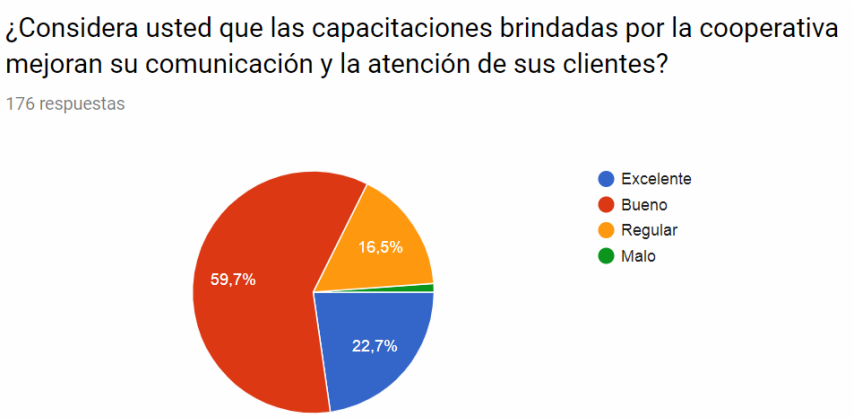

Figura 28. ¿Considera usted que las capacitaciones brindadas por la cooperativa mejoran su comunicación y la atención de sus clientes?
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 29. Consolida los productos más vendidos por los asociados permitiendo dar a conocer a la cooperativa cuales son los productos en que desarrollar y aumentar por procesos de Marketing Mix aparte de potencializar en los sectores de belleza, cuidado infantil y personal, se pueden desarrollar nuevos productos de marcas propias en dichos sectores.

Figura 29.¿Cuáles son los productos más vendidos en su farmacia?
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 31 muestra el tiempo de permanencia que los asociados han tenido en la cooperativa ha crecido y se consolidad día a día. De igual se deber aumentar el seguimiento de

necesidades o dificultades que presente el asociado y con mayor atención a los asociados que van en procesos de crecimiento de 0-3 años.

Figura 30.¿Hace cuánto tiempo es asociado de la cooperativa? Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

la figura 31 muestra que recomendaciones que los asociados generaran a la cooperativa para aumentar su inversión en la implementación mejorar e innovación en modelos de distribución, plataformas digitales, nuevos productos.

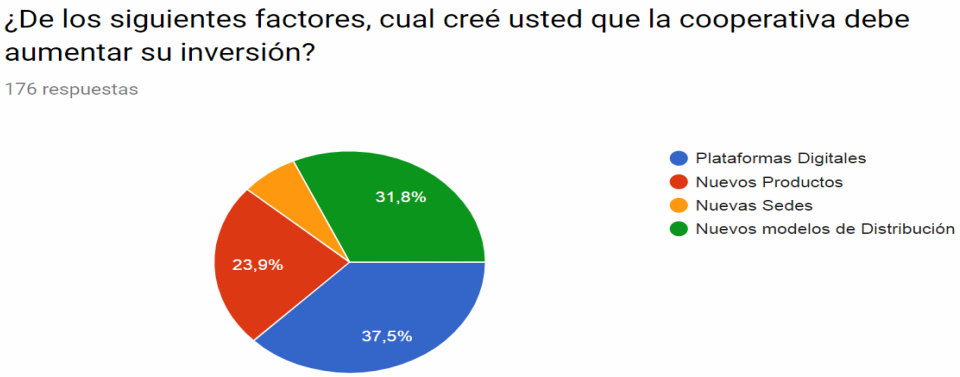

Figura 31.¿De los siguientes factores, cual creé usted que la cooperativa debe aumentar su inversión?
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

Para finalizar es importante mencionar que la cooperativa viene mejorando cada día, con la meta de conseguir una ventaja competitiva con la ayuda de los factores humanos, tecnológicos

luchando cada día para mantener el posicionamiento en el mercado. Apoyando al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, funcionarios y al crecimiento del sector cooperativo y farmacéutico.

12 Análisis

Se generó los respectivos análisis de la información recolectada y desarrollada de esta investigación.

12.1 Análisis de la situación actual de la cooperativa Coopidrogas

Se realizó un análisis para conocer la posición Estratégica actual a los factores críticos en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se les otorgo una posición como se ilustra en la tabla 8 y cada factor se le asigno un porcentaje de importancia para el éxito que al sumar los factores de Fortalezas + Debilidades debe ser Igual al 100% y en los factores Oportunidades + amenazas debe ser igual al 100%. La figura 32. da a conocer la posición estratégica actual en la que se encuentran la Coopidrogas que nos permite determinar que su posición es muy fuerte en los factores internos y externas, pero debe seguir en crecimiento, mejora y continua innovación para consolidarse como una gran cooperativa nacional solidad y competitiva.

Tabla 4. Tabla de Calificación de Matriz DOFA.

Posición	Fortalezas	Muy Fuerte	Fuerte	Media	
	Debilidades	Muy débil	Débil	Media	
	Oportunidades	Muy Fuerte	Fuerte	Media	Débil
	Amenazas	Muy Fuerte	Fuerte	Media	Débil

Tabla 8. *Tabla de Calificación de Matriz DOFA.*
Fuente: e.ditor consulting sl

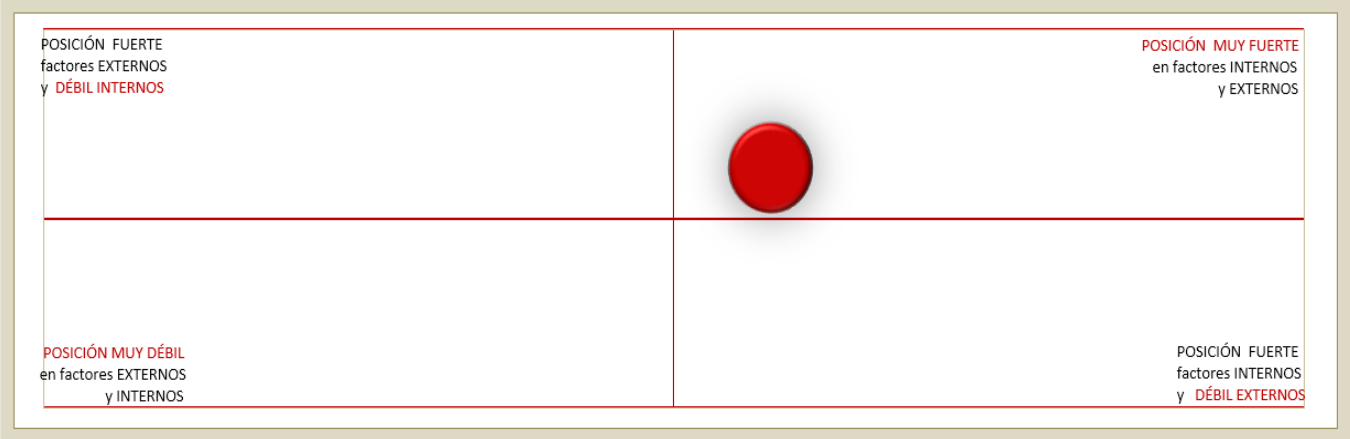

Figura 32. Posición Estratégica Actual
Ilustra el consolidado de la información recolectada.
Fuente: Elaboración Propia.

12.2 Segunda fase: Desarrollo de las declaraciones de la visión y misión

Misión: generar todos los mecanismos de acción que permitan lograr el éxito de los asociados.

Visión: desarrollar todos los procesos de logística y distribución de productos farmacéuticos con mejores precios, e innovación en los procesos de mercadeo para colaborar a los asociados.

12.3 Tercera fase: Matriz de Factores Internos y Externos, Perfil Competitivo

La tercera fase se desarrolló la evaluación de los factores internos y externo de la cooperativa Coopidrogas para determinar la capacidad de respuesta frente a la competencia.

12.3.1 Análisis Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Para la elaboración de esta matriz se construyó con la figura 10 Matriz FODA de las principales amenazas y oportunidades de la cooperativa Coopidrogas para evaluar los factores externos. La tabla 5 ilustra el método de calificación que se desarrolló para evaluar cada factor de oportunidades y amenazas de Matriz de Evaluación de los Factores Externos, La ponderación va del 0.0 al 1.0 indica la relevancia que tiene este factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa, la suma de las oportunidades y amenazas en ponderación debe ser igual a 1.0. El impacto es que tan eficazmente responde las estrategias actuales a ese factor.

Tabla 5. Tabla de Calificación de Matriz De Evaluación De Factor Externo.

PONDERACIÓN	Sin importancia 0.0	
	Muy Importante 1.0	
IMPACTO	Respuesta deficiente 1	Respuesta superior 4
	Respuesta promedio 2	Respuesta por encima del promedio 4

Tabla 5. Tabla de Calificación de Matriz De Evaluación De Factor Externo, establece el mecanismo de calificación.
Fuente: Elaboración Propia.

La calificación del impacto es de 1 a 4 ya que las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa. La tabla **7**.

Ilustra los factores y la evaluación de cada uno de ellos el resultado que obtuvo la cooperativa que fue de una ponderación de 3.1, lo que significa que la empresa se encuentra por encima del promedio lo que determinar que la cooperativa responde extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas que existen la industria.

12.3.2 Análisis Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Para la elaboración de esta matriz se construyó con figura 10 Matriz FODA de las principales fortalezas y debilidades de la cooperativa Coopidrogas para evaluar los factores internos. La tabla 6 ilustra el método de calificación que se desarrolló para evaluar cada factor de fortalezas y debilidades de Evaluación de los Factores interno, La ponderación que va de 0.0. A 1.0 incida la relevancia que tiene este factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa la suma de toda de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0, el impacto es evaluado de 1 a 4, las fortalezas tendrán una calificación de 3 a 4 ya que se basan en la empresa, las debilidades de 1 a 2 que se basan en la industria.

Tabla 6. Tabla de Calificación de Matriz De Evaluación De Factor Interno.

PONDERACIÓN	Sin importancia 0.0	
	Muy Importante 1.0	
IMPACTO	Debilidad Importante 1	Fortaleza Importante 4
	Debilidad Menor 2	Fortaleza Menor 3

Tabla 6. *Tabla de Calificación de Matriz De Evaluación De Factor Interno, establece el mecanismo de calificación de las Fortalezas y Debilidades.*
Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 8. Resume e informa el resultado que obtuvo la cooperativa que fue de una ponderación de 2.73, lo que significa que la cooperativa se encuentra utilizando las fortalezas lo mejor posible para minimizar las debilidades.

Tabla 7. Matriz De Evaluación De Factor Externo.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO				
FACTOR CRITICO		**PONDERACIÓN**	**EVALUACIÓN**	**RESULTADO**
OPORTUNIDADES				
1.	Diversificación de nuevos productos marca propias (ICOM).	14%	4	0,56
2.	Implementación de nuevos métodos tecnológicos en modelos logísticos y distribución.	14%	3	0,42
3.	Educar y capacitar al cliente con nuestros productos.	8%	3	0,24
4.	Actualizar y mejorar los métodos de evaluación de desempeño del personal.	8%	3	0,24
5.	Creación de plataforma digital para el manejo productos próximos a su vencimiento.	7%	2	0,14
FACTOR CRITICO		**PONDERACIÓN**	**EVALUACIÓN**	**RESULTADO**
amenazas				
1.	Cambios legislativos en el sector farmacéutico.	14%	4	0,56
2.	Clientes mejor informados en las propiedades de los productos.	11%	2	0,22
3.	Competencias agresivas en el mercado farmacéutico.	10%	3	0,3
4.	Ingresos de nuevos competidores.	7%	2	0,14
5.	Aumento del consumo de productos sustitos de origen natural.	7%	4	0,28
TOTAL		100%		**3,1**

Tabla 7. Matriz De Evaluación De Factor Externo, determina las principales amenazas y oportunidades de la cooperativa Coopidrogas.
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8. Matriz De Evaluación De Factor Interno

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO				
FACTOR CRITICO		**PONDERACIÓN**	**EVALUACIÓN**	**RESULTADO**
FORTALEZAS				
1.	Solidez financiera.	15%	4	0,6
2.	Cobertura nacional y trayectoria en el mercado.	12%	4	0,48
3.	Recursos humanos motivados y contentos.	10%	4	0,4
4.	Excelentes instalaciones e infraestructura.	8%	3	0,24
5.	Capacitación y actualización en tendencias del mercado.	8%	3	0,24
FACTOR CRITICO		**PONDERACIÓN**	**EVALUACIÓN**	**RESULTADO**
DEBILIDADES				
1.	Aumento en la devolución de productos por fecha de vencimiento.	10%	2	0,2
2.	Baja variedad de productos de marcas propias.	10%	2	0,2
3.	Bajo nivel de integración tecnológica en publicidad en los medios y planes de marketing.	10%	1	0,1
4.	Baja capacitación y soporte del modelo logístico y distribución.	10%	2	0,2
5.	Ineficiencia en los métodos de evaluación de desempeño del personal.	7%	1	0,07
TOTAL		100%		**2,73**

Tabla 8. Matriz De Evaluación De Factor Interno, determina las principales fortalezas y debilidades de la cooperativa Coopidrogas
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9. Matriz De Perfil competitivo.

MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA															
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	**PONDERACION**	**Coopidrogas**		**Cruz Verde**		**Drogas La Rebaja**		**Farmatodo**		**Droguerías Olimpia**		**Droguerías Colsubsidio**		**Droguerías Cafam**	
		CALIFICACIÓN	**TOTAL**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL**
Atención al Cliente	10%	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Calidad de Productos	11%	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Cobertura Nacional	9%	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Infraestructura	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Inversión en Publicidad	7%	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Lealtad de los Clientes	7%	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Participación en el Mercado	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Personal Capacitado	8%	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Portafolio de Servicios	**8%**	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Solidez Financiera	**10%**	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Trayectoria en el Mercado	**10%**	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	100%		3,8		3,4		3,1		3,2		3,2		3		3

Tabla 9. Matriz De Perfil Competitivo, determina y evalúa los principales competidores de la cooperativa Coopidrogas.
Fuente: Elaboración Propia.

12.3.3 Matriz de Perfil Competitivo

Identificando los principales competidores de la cooperativa se procedió a generar la matriz de perfil competitivo para lograr un análisis comparativo, obteniendo información estratégica interna importante, la matriz tendrá como objetivo evaluar aspectos internos como externos.

Tabla 10. Calificación de Matriz De Perfil Competitivo

PONDERACIÓN	Sin importancia 0.0	
	Muy Importante 1.0	
Calificación	Debilidad Principal 1	Fortaleza Principal 4
	Debilidad Menor 2	Fortaleza Menor 3

Tabla 10. *Tabla de Calificación de Matriz De Perfil Competitivo, establece el mecanismo de calificación.*
Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 10 ilustra el método de calificación que se desarrolló para evaluar la Matriz de Evaluación de los Factores internos. la tabla 9 muestra todo el proceso de evaluación de la Matriz Factores Interno

Los factores internos y externos se tomarán de la matriz FODA que se realizó en la primera parte sobre el diagnóstico situación actual de la cooperativa, en el cual se analizaran través de las Matrices de Factores Internos y Externos y el perfil competitivo el cual se logren cruzar los diferentes factores internos y externos para creación de las estrategias genéricas.

Las estratégicas genéricas se desarrollan y se obtienen de acuerdo con los cruces de los factores internos y externos de la siguiente forma:

12.3.4 Estrategias Ofensivas

Son el resultado al generar el cruce entre Fortalezas y Oportunidades. Esta intersección nos ofrece la situación ideal y nos obliga a desarrollar estrategias Expansivas a fin de aprovechar al máximo la situación. Para realizar Inversiones, ampliaciones, desarrollo, esta es la dirección correcta. En la figura 33 se muestra las estrategias ofensivas generadas para aprovechar al máximo la situación y generar una ventaja competitiva.

Estrategias Ofensivas	
1	Expansión de portafolio con productos de la marca ICOM de origen natural. **(F1, O1)**
2	Educar y capacitar a los clientes sobre los productos por medio APP con seguimiento del asociado. **(F2, O3)**
3	Adaptación del modelo de logístico y de distribución a las instalaciones e infraestructura de la cooperativa. **(F4, O4)**
4	Desarrollar promociones, precios especiales y ofertas de productos **(F5, O5)**
5	Desarrollar a través del departamento Organización y métodos de nuevos modelos logísticos y distribución. **(F3, O2).**

Figura 33. Estrategias Ofensivas
se establecen las estrategias ofensivas generadas por los cruces Fortalezas y Oportunidades
Fuente: Elaboración Propia.

12.3.5 Estrategias Defensivas.

Son el resultado al generar el cruce entre las fortalezas y amenazas. Aquí nuestras estrategias deben ir encaminadas a defender nuestras posiciones, sólidas, y esperar el desarrollo positivo de los acontecimientos. Mantenerse, prevenir, optimizar, flexibilizar, este es el camino

para hacer frente con garantías a las amenazas. En la figura 34 se muestra las estrategias ofensivas generadas para defender y mantener una competencia a los competidores.

Estrategias Defensivas	
1	Constante actualización legislación farmacéutica. **(F1, A1)**
2	Mejora de proceso y aumento en la calidad de los productos. **(F2, A2)**
3	Planear y mejorar las ferias de ventas para los asociados y clientes. **(F1, A3)**
4	Constante capacitación a los asociados sobre los nuevos productos **(F5, O4)**
5	Distribución de productos de la marca ICOM de origen natural **(F3-4, O5)**

Figura 34. Estrategias Defensivas
Se establecen las estrategias ofensivas generadas por los cruces de Fortalezas y amenazas.
Fuente*:* Elaboración Propia.

12.3.6 Estrategias de Reorientación

Son el resultado al generar el cruce de las debilidades y oportunidades. En esta situación no estamos en condiciones de aprovechar las oportunidades y las estrategias deben ir encaminadas a cambiar las cosas. Cambiar, reorientar, reordenar, redireccionar, esta es la línea para cambiar las cosas y sacar partido de las nuevas posibilidades. En la figura 35 se muestra las estrategias de reorientación que debe desarrollar.

Estrategias Reorientación	
1	Desarrollar plataforma digital para el manejo de inventarios **(D1, O5)**
2	Capacitación para los asociados sobre el manejo de rotación de inventarios **(D2, 02)**
3	Evaluar el desempeño laboral de los funcionarios permanentemente **(D5, O5)**
4	Plan de capacitación y soporte de los nuevos métodos logísticos y distribución. **(D4, O2)**
5	Promocionar portafolios de productos de marcas propias. **(D2, O1)**

Figura 35. Estrategias Reorientación
Se establecen las estrategias ofensivas generadas por los cruces de debilidades y oportunidades.
Fuente: Elaboración Propia.

12.3.7 Estrategias de Supervivencia

Son el resultado al generar el cruce de las debilidades y amenazas debe desarrollar la organización en el peor escenario donde actuar, si el análisis ha sido hecho correctamente, como máximo podemos aspirar a la supervivencia y, muchas veces, será necesaria una salida ordenada. Reducir, ajustar, minimizar y preparar una posible salida con el mínimo coste son las mejores opciones en estas circunstancias (Yanes, 2018). En la figura 36 se muestra las estrategias de supervivencia que la cooperativa debe generar.

Estrategias Supervivencia	
1	Disminuir la devolución de productos fomentando ferias los clientes **(D1, A2)**
2	Mantener bajos inventarios previniendo cambios legislativos **(D2, A1)**
3	Mantener un óptimo manejo del modelo logístico y distribución **(D3, A3)**
4	Minimizar la distribución de productos de marcas propias que no son de origen natural **(D2, A2-5)**
5	Ajustes del manual de funciones para mantener calidad en los procesos **(D5, A4)**

Figura 36. Estrategias Supervivencia
Se establecen las estrategias ofensivas generadas por los cruces de debilidades y amenazas.
Fuente: Elaboración Propia.

El cruce de Los factores internos y externos para obtener las estrategias genéricas para contrata acatar a las amenazas y debilidades. Adicional utilizar las oportunidades para generar nuevas oportunidades de continuidad de negocio que permitan el crecimiento seguro de la cooperativa y de sus asociados.

12.4 Cuarta fase: Análisis de estrategias a largo plazo

Las estrategias se establecerán a través de la matriz PEEA, en el cual se conocerá el cuadrante y la dirección que debe tomar la cooperativa. La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) sugiere el tipo de estrategia que debe desarrollar la cooperativa, la figura 37, ilustra que la empresa se encuentra en el perfil agresivo y debe desarrollar estrategias agresivas. La cooperativa debe aprovechar su solides financiera para crear, innovar

técnicas, procedimientos que ayuden al reconocimiento, crecimiento de la cooperativa y asociados.

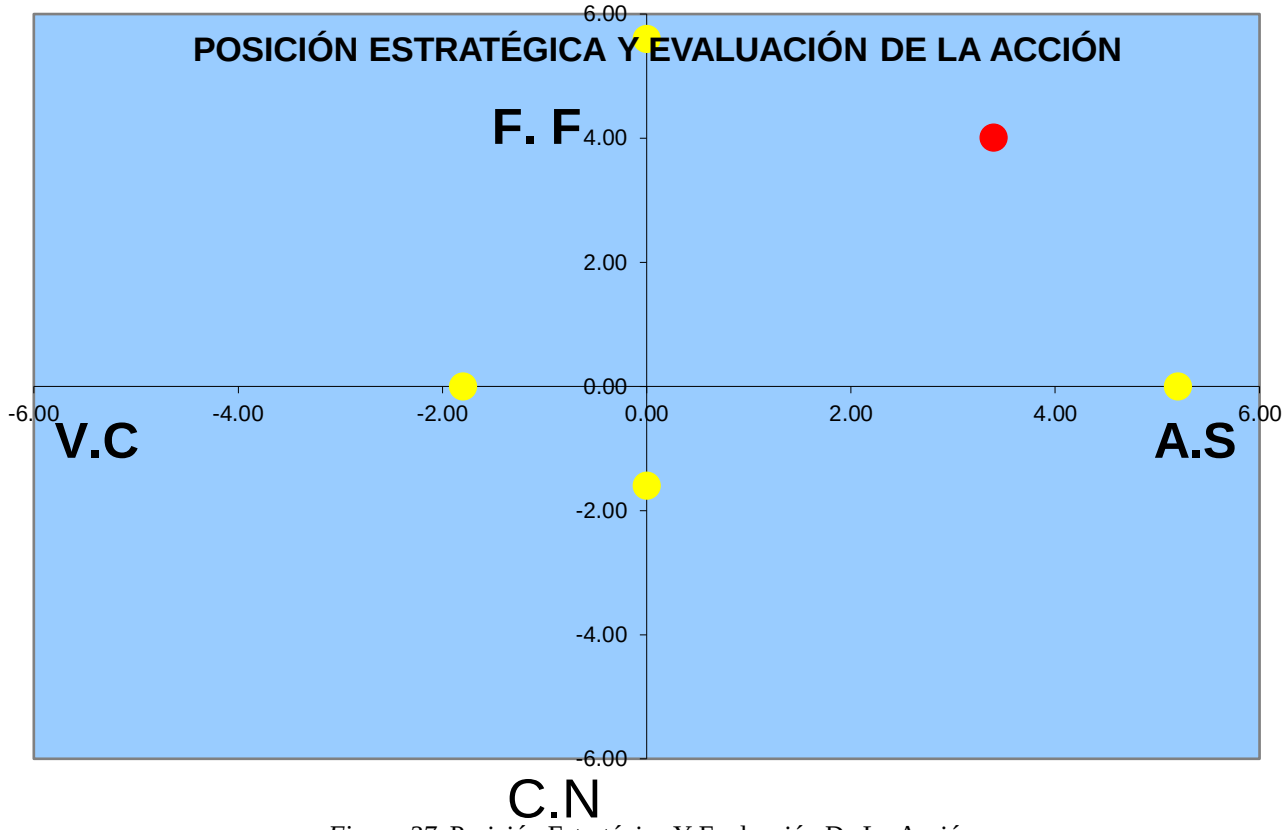

Figura 37. Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción
Fuente: Elaboración Propia.

13 Análisis de los resultados obtenidos

Al terminar el análisis y diagnóstico inicial determinamos que la cooperativa se encuentra con factores externos e internos muy fuerte que consolidan la cooperativa como una cooperativa nacional solida con una gran trayectoria en el sector farmacéutico que de igual manera debe estar en continua innovación y mejora continua para consolidarse con una cooperativa con ventaja competitiva frente a sus competidores.

13.1 Análisis de las encuestas realizadas a los funcionarios

Primordialmente se refleja una gran permanencia y satisfacción de los funcionarios en la organización, debido a que la cooperativa se ha preocupado por formar y capacitar a su personal, con un alto grado de responsabilidad, para que ellos puedan responder y apoyar al cumplimiento de los objetivos estratégicos. También es de gran importancia mencionar los factores motivacionales desarrollados por la alta gerencia, han sido de gran ayuda para que el funcionario desarrolle sus funciones de la mejor manera, la cultura organizacional se encuentra alineada con los objetivos a conseguir, en donde en los últimos años la cooperativa ha ido mejorando e innovando las instalaciones de la mayor parte de sus sedes, para lograr un aumento en la productividad de los funcionarios y a su vez mejorando procesos que permitan ser más eficientes cada día.

13.2 Análisis de las encuestas realizadas a los asociados.

La regional de Bogotá cuenta con una gran participación de asociados afiliados a la cooperativa, se realizaron encuestas de satisfacción en 3 localidades de Bogotá, ya que por sus características estas localidades permitieron desarrollar la propuesta del plan estratégico de la manera más idónea. La cooperativa Coopidrogas tiene una excelente cobertura de atención al asociado, calidad en los productos, reconocimiento del consumidor y maneja los mejores precios del mercado, todo esto ha beneficiado a la cooperativa que ha crecido de igual volumen que crecimiento de nuevos asociados y permanencia en la cooperativa. Además es importante resaltar que la marca propia de la cooperativa (ICOM) ha ido creciendo, aunque los asociados consideran

que debe aumentar su participación respecto a la producción y comercialización de nuevos productos, debido a que se puede ofrecer un mejor precio, para esto ha sido relevante contar con el apoyo de los directivos y funcionarios de la cooperativa; capacitando al droguista, actualizando los procesos, mejorando la atención al cliente y por ultimo aumentando la inversión en la implementación, mejora e innovación de modelos de distribución y plataformas digitales.

13.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

El resultado obtenido en el desarrollo de la evaluación de factores Externos de la Cooperativa Coopidrogas fue un total de un peso ponderado de 3.10, Lo que nos permitió establecer que la cooperativa se encuentra por encima del promedio ponderado, las portunidades establecidas por la cooperativa se deben optar para aumentar el crecimiento y fortalecimiento de la cooperativa permitiendo minimizar los posibles efectos que las amenazas puedan llegar a afectar el funcionamiento de la cooperativa. La oportunidad más importante que se le presenta a la cooperativa es la diversificación de los productos de marcas propias (ICOM, una oportunidad muy importante que permitirá fortalecer la marca propia de la cooperativa, incrementando sus ventas y participación en el mercado. la amenaza más importante son los cambios legislativos en el sector farmacéutico, la cooperativa de debe estar en una continua actualización y consulta de los efectos de medicamentos y productos que son distribuidos a todos los asociados.

13.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

El resultado obtenido en el desarrollo de la evaluación de factores internos de la Cooperativa Coopidrogas fue un total de un peso ponderado de 2.73, lo que nos permitió establecer que se encuentra por encima del promedio ponderado resaltando que la cooperativa consigue utilizar sus fortalezas de una manera eficaz, minimizando sus debilidades y así lograr aumentar su posicionamiento sólido y fuerte en el sector farmacéutico. La fortaleza más importante con la que cuenta la cooperativa es la solidez financiera obtenida por su excelente manejo financiero, la debilidad más importante encontrada en la cooperativa es el aumento en la devolución de productos por fecha de vencimiento por parte de los asociados a la cooperativa para su previa entrega a proveedores para generar su eliminación, adicional la baja variedad de productos de marcas propias (ICOM), una debilidad que se debe trabajar, analizar para ser convertida en una oportunidad y fortaleza que permita el crecimiento de la marca, baja capacitación de los beneficios de cada producto a los asociados y soporte del modelo logístico y distribución.

13.2.3 Matriz de Perfil Competitivo

En el desarrollo de la evaluación del perfil competitivo de la Cooperativa Coopidrogas frente a sus principales competidores del sector farmacéutico, la cooperativa obtuvo una calificación de 3.8, sobre los factores de éxitos evaluados que permitió determinar que la cooperativa ha logrado consolidarse en el mercado farmacéutico gracias a sus buenas prácticas y toma de decisiones formando una solidez financiera y una larga trayectoria en el sector, de igual manera se debe reconocer que los principales competidores han logrado crecer y aumentar su participación en el sector. La cooperativa debe generar modificaciones y mejoras en los factores

de atención al cliente, lealtad de clientes y personal capacitado para generar una ventaja competitiva frente a sus competidores, adicional se debe seguir innovando y mejorando los factores en los que son sólidamente fuerte que le han permitido cumplir con los objetivos establecidos por la cooperativa, el crecer en todos los factores de éxito continuamente permiten un equilibrio, un fortalecimiento, una solidez que permita crear una ventaja competitiva.

13.2.4 Matriz PEEA

La matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEEA), la cual determino que la cooperativa se encuentra en un perfil estratégico agresivo definido que Coopidrogas es una cooperativa financieramente solida que ha logrado importantes ventajas competitivas en una industria estable y de crecimiento, que permite definir las estrategias más factibles y beneficiosos que debe desarrollar Coopidrogas que son estrategias de Integración horizontal, Hacia adelante, Hacia atrás, Penetración en el mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto. A través de los cruces realizados para obtener las estrategias genéricas a continuación, se relacionan las estrategias que cumplen con las indicaciones del cuadrante de perfil estratégico agresivo de la matriz PEEA que son las estrategias genéricas ofensivas y adicional se adoptaron las estrategias genéricas defensivas para mejorar y potenciar los procesos de la cooperativa.

Estrategias Ofensivas:

- Expansión de portafolio con productos de la marca ICOM de origen natural.

- Educar y capacitar a los clientes sobre los productos por medio APP con seguimiento del asociado.

- Adaptación del modelo de logístico y de distribución a las instalaciones e infraestructura de la cooperativa.

- Desarrollar promociones, precios especiales y ofertas de productos

- Desarrollar a través del departamento Organización y métodos de nuevos modelos logísticos y distribución.

Estrategias Defensivas

- Constante actualización legislación farmacéutica.

- Mejora de proceso y aumento en la calidad de los productos.

- Planear y mejorar las ferias de ventas para los asociados y clientes.

- Constante capacitación a los asociados sobre los nuevos productos

- Distribución de productos de la marca ICOM de origen natural.

14 Propuesta de un plan estratégico para la cooperativa Coopidrogas.

14.1 Misión propuesta.

Brindar soluciones prácticas a las necesidades de nuestros clientes, por medio de una cadena de asociados que distribuyen bienes, productos farmacéuticos, cuidado personal y una serie de servicios complementarios con valor agregado, logrados con la mejor calidad, surtido y abastecimiento que demandan los consumidores en todo el territorio colombiano asegurando un desarrollo y suministro sostenible con la comunidad con el uso responsable de la tecnología.

14.2 Visión propuesta.

COOPIDROGAS al año 2025 ser la organización más importante del territorio colombiano, que brinde soluciones prácticas a la comunidad, a través de la distribución de bienes, productos farmacéuticos, cuidado personal y una serie de servicios complementarios con valor agregado, afrontando la mayor responsabilidad con la mejor calidad y especialidad en el servicio al cliente, reconocida a nivel nacional como una cooperativa líder y sostenible en el mercado, aplicando los más altos estándares de calidad y brindando el mayor beneficio a sus asociados y funcionarios.

14.3 Valores propuestos.

Estos valores son los que enaltecen la cooperativa, aquella que trabaja cada día para un beneficio común, logrando el mejor clima organizacional y así trasmitirlo al consumidor final: la equidad, Cooperación, Honestidad, Responsabilidad social, Lealtad, Tolerancia, Igualdad, Disciplina, Ética y Solidaridad con la comunidad colombiana.

14.4 Objetivo general propuesto.

Asegurar la sostenibilidad y desarrollo de nuevos productos, ofreciendo a la comunidad medicamentos, servicios complementarios de salud y otros bienes con la mejor calidad y seguridad, con una cadena de suministros eficiente, personal capacitado, evaluado y comprometido con el beneficio común, que asegure el crecimiento del valor de la cooperativa.

14.5 Objetivos específicos propuestos.

Incrementar la eficiencia y sostenibilidad de la cadena de suministros, Concentrar el 40% del negocio bajo una sola marca de Producto: ICOM, mejorar el sistema de atención al cliente, generando una propuesta de valor de acuerdo a las tendencias del mercado, ejecutar un programa de Responsabilidad Social Empresarial que proteja la reputación de la cooperativa y reduzca las quejas de los asociados y clientes, incrementar el consumo promedio de visitante a cada una de las farmacias posicionando la marca propia ICOM.

14.6 Mapa Estratégico

Para la creación de valor de manera sostenible se procedió a generar un mapa estratégico con base en los parámetros del balanced scorecard, en la cual se generó una modificación en la perspectiva de clientes cambiándola por asociados ya que la función de la cooperativa es generar toda una serie de métodos y procedimientos para logra el asociado exitoso. La propuesta está enfocada en realizar cuatro perspectivas equilibradas que permitan el mejoramiento y su operación de la pregunta problema. En aprendizaje y crecimiento se generaron estrategias para aumentar la satisfacción, productividad de los colaboradores mejorando y fomentando la cultura organizacional e ideal para la cooperativa,

Procesos Internos se implementaron estrategias que permitan la eficiencia y eficacia en los procesos que ayuden al crecimiento de los departamentos de la cooperativa y de la organización, finanzas están enfocadas en la maximización para poder invertir los recursos en mejorar y aumentar las instalaciones y la infraestructura de la organización para ser más eficientes y eficaces para las solicitudes de los asociados y finalmente los asociados el valor más importante para la cooperativa, sus estrategias están enfocadas en mejorar, desarrollar e innovar todo los requerimientos, necesidades de los asociados con el fin de lograr un asociado exitoso y el ingreso de nuevos asociados mejorando el reconocimiento, rentabilidad de la cooperativa, de los funcionarios y de los asociados.

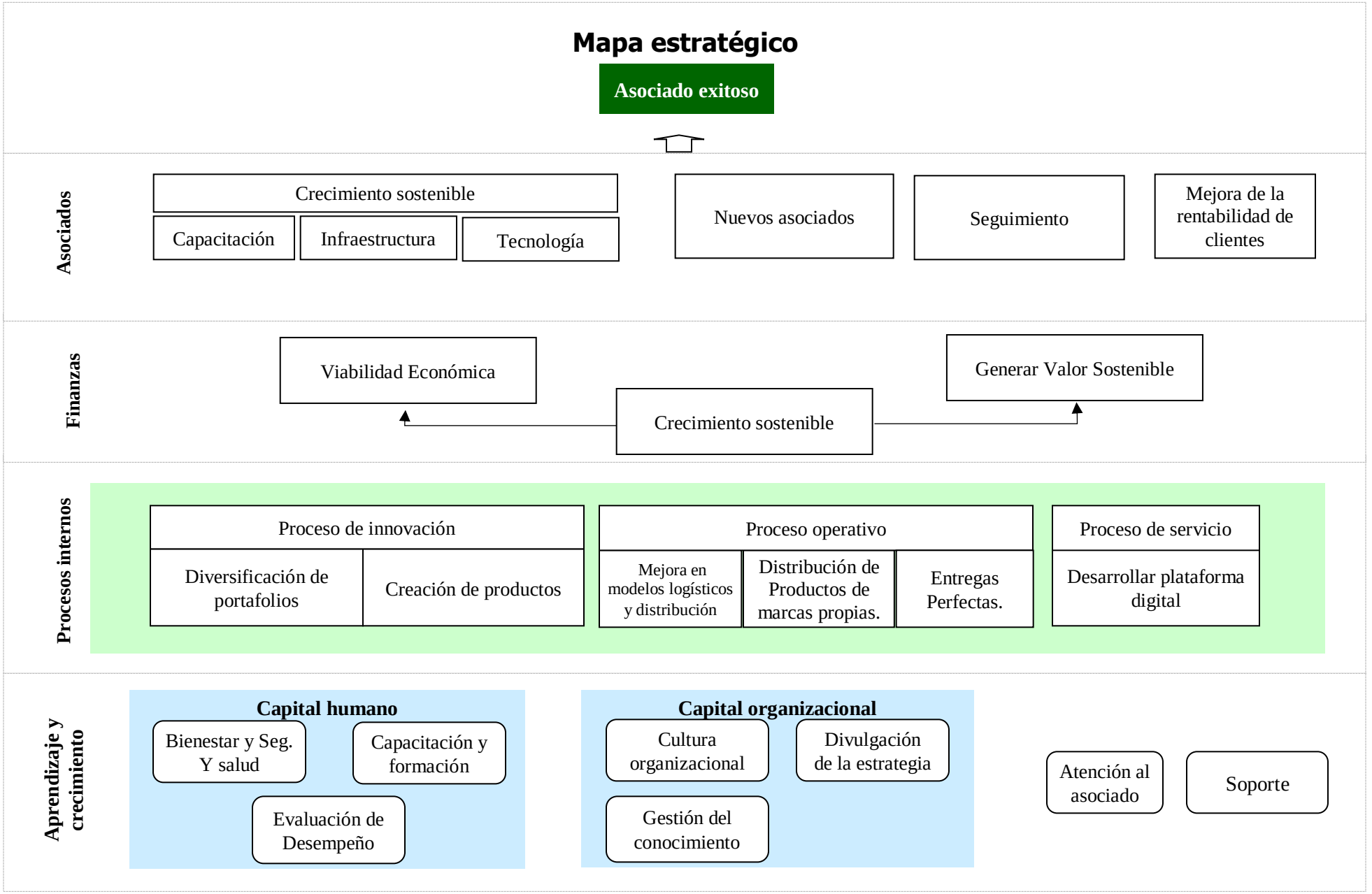

Figura 38. Mapa Estratégico Coopidrogas
Fuente: Elaboración Propia.

15 Conclusiones

La divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la cooperativa Coopidrogas y las estrategias que se implementaran para lograrlo, pero también es muy relevante tener en cuenta que la planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la organización lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la cooperativa y cada una de sus áreas.

La cooperativa Coopidrogas mantiene una gestión de acuerdo con las necesidades presentadas y con una tendencia técnica inmersa en conocimientos actuales, sin embargo, aún no se ha presentado un plan estratégico, motivo por el cual no se trabaja bajo objetivos comunes que tiendan hacia un mejor posicionamiento y crecimiento en el mercado.

El diagnóstico de la cooperativa Coopidrogas nos permite determinar que su nivel de gestión se encuentra estable, razón por la cual se asumen las estrategias, planes, objetivos y proyectos a futuro que de una u otra forma permite identificar acciones que permitirá minimizar incertidumbre en la estabilidad de la organización.

Cuando se establecen estrategias y planes de acción, se desarrolla una fuerte confianza a nivel del cliente interno y externo, razón por la cual la cooperativa Coopidrogas puede asegurar de alguna manera el vínculo organizacional y logar un desarrollo sostenido de la compañía de manera que todos trabajen en el bienestar común.

16 Recomendaciones

Se recomienda implementar evaluaciones de desempeño con mayor frecuencia, para que los empleados conozcan su rendimiento, sus deficiencias y mejoren su productividad en la cooperativa. Además de capacitar a los funcionarios y asociados de la cooperativa sobre el plan estratégico, debido a que el futuro de la compañía depende del compromiso de sus colaboradores.

La propuesta de un plan estratégico es importante para la Cooperativa Coopidrogas por tanto se recomienda implementarlo en el corto, mediano y largo plazo de la manera efectiva, inclusiva y participativa; en el cual se pueda dar un mejor direccionamiento, obtener mejores resultados y lograr mayor crecimiento organizacional.

Se recomienda el seguimiento y análisis del plan estratégico con la finalidad de acoplarlo a la realidad del mercado, del entorno y de la misma cooperativa Coopidrogas, logrando de esta manera generar un proceso de control más efectivo en cuanto la implementación de las estrategias y dando cumplimiento a los objetivos que se plantean.

17 Lista de Referencia o Bibliografía

Artículo científico:

Pulgar, I. (2002). *LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN EL MARCO DE CONSTITUIRSE UNA VENTAJA COMPETITIVA*. (Vol. 2). Recuperado de http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/377/1363.

Basurto, X. (2016). *Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias*. (2). 5. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761614.pdf.

López, R. (2001). Modelos de Gestión de Calidad. Recuperado de http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf

Ponce, H. (2006). Contribuciones a la Economía. *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Recuperado de https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf

González, E. (2013). *Acerca del estado de la cuestión o sobre un pasado reciente en la investigación cualitativa con enfoque hermenéutico.* 13(1). Recuperado de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/3313/1/GonzalesElvia_2013_estadocuestioninvestigacioncualitativa.pdf

Portilla, M. Rojas, A. & Hernández, I. (2014). *Estrategias de evaluación por competencias*. 3(8). 91. Recuperado de revistas.udenar.edu.co/index.php/duniversitaria/article/view/2192/pdf_34.

Blog:

CMI gestión. 23, octubre de (2012). El Cuadro de Mando Integral. [mensaje en un blog]. Recuperado dehttp://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/.

Ferrer, J. (2010). TECNICAS DE LA INVESTIGACION. [Mensaje de un blog]. Recuperado de http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html.

Fotografías en línea:

[Modelo Integral de Dirección Estratégica]. (1989) Modelo Integral de Dirección Estratégica. How Companies Define Their Mission, Long Range Planning Recuperado de https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf.

[El Cuadro de Mando Integral]. (2012) El Cuadro de Mando Integral. [mensaje en un blog]. Recuperado de http://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/.

[Proceso de planificación estratégica]. Costa, M. (2018). Proceso de planificación estratégica. [mensaje en un blog]. Recuperado de https://forocapitalpymes.com/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/.

[Modelo Integral de Dirección Estratégica]. (1989) Modelo Integral de Dirección Estratégica. How Companies Define Their Mission, Long Range Planning Recuperado de https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf.

[Fotografía de Droguería Más Cercana.com]. (2019). Localidad de Chapinero Recuperado de http://www.tudrogeriamascercana.com

[Fotografía de Droguería Más Cercana.com]. (2019). Localidad de Puente Aranda. Recuperado de http://www.tudrogeriamascercana.com.

[Fotografía de Droguería Más Cercana.com]. (2019). Localidad de Teusaquillo Recuperado de http://www.tudrogeriamascercana.com.

Leyes:

Ley 79 / diciembre 23, 1988. Actualización de la legislación cooperativa. Recuperado de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211

Ley 454/ agosto 04, 1998. Superintendencia Nacional de Cooperativas. Recuperado de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433

Cód. Sus. Trab. / junio 13, 2018. Código Sustantivo del trabajo. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Ley 1562 / Julio 11, 2012. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf.

Libro impreso:

Flor, M. (2006). Organización y Procesos Empresariales. 5. Edic Litocolor.

Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos Editorial MCGRAW-HILL. Bogotá, Colombia.

Koontz, H. (2004). Administración: Una perspectiva global. México.

Serna, H. (2003). Gerencia estratégica 2ra edición.

Kotler, P. (1996). Mercadotecnia. México: Prentice-Hall Hispanoamericana

Jackson, S. (2011). Making strategies stick. Journal Business Strategy.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma. Edic. Mc Graw Hill.

Tamayo, M. (2006). Técnicas de Investigación. (2ª Edición). México: Editorial Mc Graw Hill.

Libro Electrónico:

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica Editorial Pearson Edición Novena*. Recuperado: https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf.

Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

Medina, J. (2007). Modelo Integral de Productividad. Recuperado de https://www.usergioarboleda.edu.co/wp-content/uploads/2015/01/ModeloProductividad.pdf

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Recuperado de https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACI%C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf

Huamán, H. (2005). *Manual de Técnicas de Investigación conceptos y aplicaciones*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=OEHABAAAQBAJ&lpg=PA1&dq=Portada%201%20Rese%C3%B1a%20Escribir%20rese%C3%B1a%20MANUAL%20DE%20TECNICAS%20DE%20INVESTIGACION%20Conceptos%20y%20Aplicaciones&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false

Monografías:

Neira, L., Robalino, J., & Lizbeth, G. (2016). Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Catamayo" Ltda. (Trabajo de grado, Universidad Nacional de Loja) Recuperado de http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/10264.

Jarquin, R. (2017). Modelo de planeación estratégica para sociedades cooperativas. (Trabajo de grado, Instituto Politécnico Nacional). Recuperado de http://148.204.210.201/tesis/1503334631323TESISRICARDOJ.pdf.

Peñaranda, S. (2015). QS Consultores requirió un plan estratégico para tener un crecimiento sostenido y organizado. (Trabajo de grado, Universidad Industrial de Santander). Recuperado de http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156268.pdf.

García, G., Francisco, J., (2009). Anaco Services Center C.A. plantea desarrollar un plan estratégico. (Trabajo de grado, Universidad de Oriente). Recuperado de

https://www.academia.edu/4678518/Tesis_Dise%C3%B1o_de_un_Plan_Estrat%C3%A9gico.

Página Web:

Alegsa.com.ar. (2018). Definición de Humanware. Recuperado de http://www.alegsa.com.ar/Dic/humanware.php.

Economía simple.net. (2016). Definición de Stakeholders. Recuperado de https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders.

Significados.com. (2017). Significado de Paradigma. Recuperado de https://www.significados.com/paradigma/.

Iebschool.com. (11 de marzo de 2015). ¿Qué es el Lean Manufacturing o producción ajustada? Recuperado de https://www.iebschool.com/blog/que-es-lean-manufacturing-negocios-internacionales/

ingenieriaindustrialonline.com. 2016. MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL. Recuperado de (TPM)https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/lean-manufacturing/mantenimiento-productivo-total-tpm/

Guerrero, V. (2019). ¿Qué es six sigma? Recuperado de http://leansolutions.co/que-es-six-sigma/.

TiedCOMM. S.f. Balanced ScoreCard (BSC). Recuperado de http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

Costa, M. (2018). La planificación estratégica: las cinco fuerzas de Porter. [mensaje en un blog]. Recuperado de https://forocapitalpymes.com/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/.

Encolombia. (2015). Productividad y Competitividad Empresarial. Recuperado de https://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/productividadycompetitividad/.

Destino negocio.com. (2015). Qué es el análisis DOFA y cómo va a ayudar a tu empresa. Recuperado de https://destinonegocio.com/co/emprendimiento-co/que-es-el-analisis-dofa-y-como-va-a-ayudar-a-tu-empresa/.

Del Real, W. S. f. MISIÓN y VISIÓN. Recuperado de http://files.wdelreal.webnode.es/200001689-277c328791/MISI%C3%93N%20y%20VISI%C3%93N.pdf

Activa conocimiento. 2016. Misión y Visión. Recuperado de http://activaconocimiento.es/mision-y-vision/

Asociación Española Para la Calidad [AEC]. (2018). EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Recuperado de https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno

Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas. (2015). Misión, Visión, Valores. Recuperado de https://www.coopidrogas.com.co/index.php/conozcanos/quienes-somos/mision-vision-valores.

Videos:

Bomba, F. (19 de marzo 2019). Tamaño de muestra Paso a Paso [Archivo de video]. Recuperado de https://youtu.be/oc8i9g144Y0

Bomba, F. (19 de marzo 2019). Tamaño de muestra Paso a Paso [Archivo de video]. Recuperado de https://youtu.be/oc8i9g144Y0.

Bomba, F. (19 de marzo 2019). Tamaño de muestra Paso a Paso [Archivo de video]. Recuperado de https://youtu.be/oc8i9g144Y0.

Bomba, F. (19 de marzo 2019). Tamaño de muestra Paso a Paso [Archivo de video]. Recuperado de https://youtu.be/oc8i9g144Y0.

18 Anexos

18.1 Anexo 1 entrevistas

18.1.1 Anexo 1 entrevista Director de Distrito

Entrevistas Cooperativa Nacional de Droguistas Detallista			
Director	Director de Distrito	**Fecha**	13 de febrero de 2018
Objetivo del cargo			
Brindar asesoría a las droguerías ubicadas en su zona de influencia dando apoyo y acompañamiento en aspectos comerciales que conlleven al crecimiento de las mismas.			

1. **¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas externas más importantes de la empresa?**

Oportunidades:

Mejorar el apoyo, enfocado al fortalecimiento de sus negocios específicamente, préstamo para compras de contado, mejoramiento de imagen, actividades de promoción.

Amenazas:

Cambios en las necesidades del cliente y cambios en los segmentos de Target Group.

Cambios en la legislación en manipulación de medicamentos o en los ingredientes de los productos farmacéuticos.

2. **¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?**

Fortalezas:

El continúo acompañamiento de asesores, transferencias y los directores de distritos para conocer las necesidades dificultades que presentan nuestros asociados para el desarrollo de las funciones.

Debilidades:

Dificultades en el proceso de capacitación en los municipios o zona de ventas a los asociados sobre CAP, página web, por la falta de infraestructura.

3. **¿Cómo describiría la condición financiera de la empresa?**

Gracias a nuestros asociados y al gran esfuerzo que nuestros colaboradores por hacer cada día más grande esta cooperativa, contamos con una excelente condición financiera que nos a permitió estar a la vanguardia frente a nuestra competencia e implementar mejoras en cada uno de nuestras áreas y departamentos.

4. **¿Cuáles son las estrategias y los objetivos existentes de la empresa?**

La estrategia es crecimiento sostenible, rentabilidad ética generando valor para convertir en nuestro asociado Exitoso

5. **¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?**

- Competidores: Cruz Verde, Farmatodo, Drogas las Rebajas, Cafam, Locatel, Olímpica.

- la competencia de la cooperativa está muy bien distribuidas por empresas, franquicias muy bien constituidas con estrategias de precio muy competitivo, grandes técnicas de marketing mix que generan una competencia exigente en la cual exige un mayor esfuerzo para nosotros en el desarrollo de estrategias y de políticas para el éxito de nuestros asociados.

6. **¿Qué objetivos y estrategias recomienda para esta empresa? Explique su razonamiento.**

- Aumentar los planes de entrenamiento y capacitación en los municipios o zona de ventas a los asociados sobre CAP, página web, por la falta de infraestructura.

7. **¿Cómo se comparan sus recomendaciones con los planes de la empresa?**

Las sugerencias están en relación con las estrategias generadas por la cooperativa y las necesidades y dificultades que presentan los asociados.

8. **¿Cómo podría la empresa implantar mejor sus recomendaciones?**

Invertir más en las herramientas de la página Web, Centro De Atención Telefónica y en capacitaciones, charlas que sirvan para el crecimiento del asociado y de su negocio, mejorar la imagen promociones y productos ofertados.

9. **¿Cuáles son las proyecciones del departamento a Corto plazo, mediano plazo y largo plazo para beneficio de la compañía?**

Corto Plazo:

- Generar programas de mercado en cada zona de acuerdo a las necesidades y requerimientos del asociado.
- Enviar sugerencias al departamento de compras.

Mediano plazo:

- Realizar reuniones periódicas con los comités departamentos revisando el crecimiento comercial e ingresos de asociados.

Largo de plazo:

- Analizar, determinar con el director de ventas y director de almacenamiento y despacho las mejores rutas y frecuencia de despachos a las diferentes zonas de cada una de las regiones asignadas.

18.1.2 Anexo 2 entrevista Director de Soporte Tecnológico

Entrevistas Cooperativa Nacional de Droguistas Detallista			
Director	Director de Soporte Tecnológico	**Fecha**	09 de febrero de 2018
Objetivo del cargo			
Responder por lo criterios, procedimientos y políticas de seguimiento de los servicios a nivel tecnológico, interpretar y ejecutar la propuesta realizada por la gerencia en cuanto a planeación, dar soporte técnico/ tecnológico a nivel de nuevas funcionalidades y nuevas implementaciones, futuras tecnológicas y mejoramiento de las actuales.			

1. **¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas externas más importantes de la empresa?**

Oportunidades:

Creación de plataformas digitales para e-commerce para mejorar los procesos de mercadeo y aumentó de ventas.

Amenazas:

Incrementos del pago electrónico de productos por parte nuestros clientes.

2. **¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?**

Fortalezas:

El continúo acompañamiento de asesores, transferencias y los directores de distritos para conocer las necesidades dificultades que presentan nuestros asociados para el desarrollo de las funciones.

Debilidades:

Falta de infraestructura tecnológica en ciertos lugares del país que impiden que nuestros asociados utilicen las plataformas diseñadas para por la cooperativa para mejor el desarrollo de sus funciones.

3. **¿Cómo describiría la condición financiera de la empresa?**

Respaldo y solidez financiera 100%.

4. **¿Cuáles son las estrategias y los objetivos existentes de la empresa?**

La estrategia es crecimiento sostenible, rentabilidad ética generando valor para convertir en nuestro asociado Exitoso

5. **¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?**

- Competidores: Cruz Verde, Farmatodo, Drogas las Rebajas.

6. **¿Qué objetivos y estrategias recomienda para esta empresa? Explique su razonamiento.**

   - Aumentar los planes de mejoramiento de nuestras plataformas digitales (SAP, VOCOLLECT, KNAPP, RFID, AGIL, RFID, GPS, WEB, EDI, FTP, ISOTOOL.). adaptar las plataformas a las necesidades de nuestro asociado.

7. **¿Cómo se comparan sus recomendaciones con los planes de la empresa?**

Las sugerencias están en relación con las estrategias generadas por la cooperativa y las necesidades y dificultades que presentan los asociados.

8. **¿Cómo podría la empresa implantar mejor sus recomendaciones?**

Invertir más en las plataformas digitales (SAP, VOCOLLECT, KNAPP, RFID, AGIL, RFID, GPS, WEB, EDI, FTP, ISOTOOL.).

Conocer nuevas técnicas de e-commerce y adaptar a la actividad económica de nuestros asociados.

9. **¿Cuáles son las proyecciones del departamento a Corto plazo, mediano plazo y largo plazo para beneficio de la compañía?**

Corto Plazo:

- Coordinar el apoyo al área de bodega y logístico en el sistema KNAPP, a nivel de soporte de los casos presentados y de las mejoras al proceso actual, teniendo encuentra como herramienta el Hot line.

Mediano plazo:

- Coordinar las actividades relacionadas con la facturación de productos en el momento de la venta a nuestro cliente.

- Coordinar las actividades relacionadas con el proceso de recibo de mercancías con los sistemas ágiles y seguimiento GPS.

Largo de plazo:

- Diseñar un aplicativo general que permita al asociado llevar un seguimiento de todo el proceso por el que interviene al momento de solicitar el pedido hasta la entrega de la solicitud en su droguería.

18.1.3 Anexo 3 entrevista Director Departamento Centro de Distribución

Entrevistas Cooperativa Nacional de Droguistas Detallista			
Director	Director Departamento Centro de Distribución	**Fecha**	07 de febrero de 2018
Objetivo del cargo			
Dirigir, coordinar e integrar el proceso de recibo, almacenamiento y despachos de mercancía con el fin de prestar un servicio ágil y eficiente a los asociados de la cooperativa.			

1. **¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas externas más importantes de la empresa?**

Oportunidades:

- Mejorar la planeación, revisión y aprobación de los pedidos realizados a los proveedores.

Amenazas:

- Fechas de vencimiento de los productos.

2. **¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?**

   Fortalezas:

   - Las buenas prácticas de almacenamiento de medicamentos.

   Debilidades:

   - El bajo seguimiento de las rutas, medios de transporte eficientes ya giles para la distribución de la mercancía, verificando la solicitud previa del asociado.

3. **¿Cómo describiría la condición financiera de la empresa?**

   Estable y solidad.

4. **¿Cuáles son las estrategias y los objetivos existentes de la empresa?**

   Innovar, Organizar, controlar y ajustar la gestión de adquisición, inventarios y rotación de productos.

5. **¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?**

   - Competidores: Cruz Verde, Drogas la Rebaja, Farmatodo.

   El manejo de distribución de la mercancía en los puntos de venta.

18.1.4 Anexo 4 entrevista Director Departamento de Compras Éticos

Entrevistas Cooperativa Nacional de Droguistas Detallista			
Director	Director Departamento de Compras Éticos	**Fecha**	15 de febrero de 2018
Objetivo del cargo			

Organizar y dirigir, para todas las regionales, la gestión de adquisición de los productos farmacéuticos que la cooperativa mercadea, proponiendo óptimo nivel de rentabilidad.

1. **¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas externas más importantes de la empresa?**

   Oportunidades:

   - la revisión, modificación y aprobación de pedidos que se realizan a los proveedores.

   Amenazas:

   - Calidad de los productos comprados.

2. **¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?**

   Fortalezas:

   - Las estrategias de compras que optimicen la gestión de planeación de la adquisición de productos.

   Debilidades:

   - La baja iniciativa para conseguir patrocinio de proveedores para las actividades que se requieran por parte de Coopidrogas.

3. **¿Cómo describiría la condición financiera de la empresa?**

   La condición financiera de la cooperativa es 100% solidad.

4. **¿Cuáles son las estrategias y los objetivos existentes de la empresa?**

   Organizar, controlar y ajustar la gestión de adquisición, inventarios y rotación de productos.

5. **¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?**

- Competidores: Cruz Verde, Drogas la Rebaja, Farmatodo.

Las estrategias de la competencia están fijadas en precios y el manejo de los inventarios.

18.1.5 Anexo 5 entrevista Director Departamento de Mercadeo

Entrevistas Cooperativa Nacional de Droguistas Detallista			
Director	Director Departamento de Mercadeo	**Fecha**	05 de febrero de 2018
Objetivo del cargo			
Diseñar e implementar estrategias para el desarrollo comercial, así como también el análisis e investigación de mercados y la evaluación de posibilidades de desarrollo de productos, identificándolas dentro del entorno del objeto social de la cooperativa.			

1. **¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas externas más importantes de la empresa?**

   Oportunidades:

   - Identificar nuevas estrategias comerciales que se encuentre dentro del entorno del objeto social de la cooperativa.

- Aumentar los planes de fidelización.

Amenazas:

- Cambios en la normatividad de productos y las leyes de vigilancia de las cooperativas.
- Ingreso de nuevas compañías farmacéuticas y/o laboratorios clínicos al mercado nacional.

2. **¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?**

Fortalezas:

- Los diferentes congresos, convenciones, eventos de socio estratégico que permite desarrollar de manera eficaz las estrategias conjuntamente con el departamento de ventas encaminadas a la satisfacción de clientes y al incremento de ventas.

Debilidades:

- Planear, organizar, coordinar y dirigir mejor la elaboración del material que requieran las actividades comerciales que se llevaran a cabo durante todo el año para generar altos gastos.

3. **¿Cómo describiría la condición financiera de la empresa?**

Somos una cooperativa con unas bases financieras y humanas fuertes que nos han ayudado a luchar, permanecer y liderar los mercados farmacéuticos.

4. **¿Cuáles son las estrategias y los objetivos existentes de la empresa?**

Diseñar e implementar nuevas estrategias para el desarrollo comercial identificándolas dentro el entorno del objeto social de la cooperativa.

5. **¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?**

- Competidores: Cruz Verde, Drogas la Rebaja, Farmatodo, Olímpica.

Las estrategias de nuestra competencia están fijadas en precios, promociones y publicidad son los mayores retos que la cooperativa frente a sus competidores.

18.1.6 Anexo 6 entrevista Director Departamento de Ventas

Entrevistas Cooperativa Nacional de Droguistas Detallista			
Director	Director Departamento de Ventas	**Fecha**	05 de febrero de 2018
Objetivo del cargo			
Diseñar, coordinar, comunicar, controlar y evaluar las implementaciones del área comercial, dar cumplimiento a las metas de ventas y promotoría. Colaborar en el diseño, desarrollo y mejoramiento del modelo de atención a los asociados, dando respuestas a las necesidades y contribuyen al beneficio de la cooperativa, sus asociados y promovedores.			

1. **¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas externas más importantes de la empresa?**

   Oportunidades:

   - Nuevos mecanismos de comunicación con los asociados, pre asociado y entidades no asociados ubicados en cada regional.

- continuo seguimiento por parte de las Transferencias, asesores y directores de distrito.

Amenazas:

- Los continuos cambios de la tecnología y la solicitud de pedidos, atención al cliente.
- Los bajos ingresos y situaciones económicas que impiden a los asociados aumentar el valor de sus pedidos, aumentando los inventarios del centro de distribución

2. **¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?**

Fortalezas:

- La cooperativa cuenta con un Sistema de Integración y Promoción disponible las 24 horas 7 días a la semana para conocer portafolio de productos, precios, ofertas, prepacks, productos descontinuados y nuevos, obsequios y kits virtuales.
- Una de las fortalezas de la cooperativa son las diferentes ferias que desarrollamos para le venta de los productos con diferentes mecanismos de descuentos.

Debilidades:

- Aumentos los mecanismos de atención al asociado y diseño de aplicaciones móviles para la solicitud de pedidos y seguimiento de ellos.
- Bajas políticas de descuentos y promociones para los pre asociados.

3. **¿Cómo describiría la condición financiera de la empresa?**

Como son bien conocido las finanzas de la cooperativa son estables y concisas gracias a presencia en 645 municipios. Son 6.800 establecimientos, de 4.600 droguistas detallistas. La cooperativa ha tratado de aumentar sus asociados y expandir sus procesos mediante políticas de ventas y procesos de distribución.

4. **¿Cuáles son las estrategias y los objetivos existentes de la empresa?**

-Diseñar nuevas implementaciones comerciales para aumentar las metas en ventas.

-Con ayuda de las tecnologías disponibles ejecutar programas de entrenamiento u capacitación requerida para formar adecuadamente la fuerza de ventas

5. **¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?**

- Competidores: Cruz Verde, Drogas la Rebaja, Farmatodo, Olímpica.

- la competencia es un proceso de continuo seguimiento e investigación para de esa manera el departamento de ventas desarrolle sus estrategias y políticas de ventas e implementar nuevas técnicas para la solicitud de pedidos.

6. **¿Qué objetivos y estrategias recomienda para esta empresa? Explique su razonamiento.**

-Aumentar las técnicas para la atención del asociado para la recepción de pedidos y despacho de mercancías.

-Aumentar los horarios de disposición de los vendedores para cubrir la atención de todos los asociados en cada una de las sedes con el fin de facilitar la entrega a las droguerías en el menor tiempo posible.

7. **¿Cómo se comparan sus recomendaciones con los planes de la empresa?**

La cooperativa ha desarrollado estrategias para atender las necesidades de los asociados en el menor tiempo posible y aumentar el portafolio de productos, precios, promociones etc.

8. **¿Cómo podría la empresa implantar mejor sus recomendaciones?**

Aumentar las ferias, técnicas de publicidad para las droguerías de los asociados que permitan aumentar sus rentabilidades y asesorías en el uso de los producto, recomendaciones, exhibiciones y apoyos con material publicitario.

9. **¿Cuáles son las proyecciones del departamento a Corto plazo, mediano plazo y largo plazo para beneficio de la compañía?**

Corto plazo:

- Mejoras los servicios de la Plataforma SIP (Sistema de Integración y promoción).

Mediano plazo:

- atender las diferentes inquietudes relacionadas con los pedidos, como daños, inconsistencias o diferencias de la mercancía solicitada y facturada

Largo plazo:

- Aumentar asesorías, capacitaciones en la recepción de pedidos en el uso de los productos, recomendaciones, exhibiciones y apoyos con material publicitario.

18.2 Anexo 2 recolección de datos encuestas satisfacción de funcionarios

Pregunta 1	¿Cómo se ha sentido trabajando en la Cooperativa?
Pregunta 2	¿Como considera las capacitaciones brindadas por la cooperativa?
Pregunta 3	¿Las capacitaciones brindadas por las cooperativas ayudan a su crecimiento profesional?
Pregunta 4	¿Cree usted que un plan estratégico ayudara al crecimiento y mejora de la cooperativa?
Pregunta 5	¿Considera que la evaluación de desempeño ayudara al cumplimiento de funciones y responsabilidades?
Pregunta 6	¿Cree usted que la trayectoria y tradición de la cooperativa ha ayudado a su crecimiento profesional?
Pregunta 7	¿Las condiciones salariales para usted son buenas?
Pregunta 8	¿Cómo califica su relación con su equipo de trabajo?
Pregunta 9	¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar correctamente su trabajo?

18.2.1 Consolidación de resultados

Resultados de Encuestas Coopidrogas funcionarios		
¿Cómo se ha sentido trabajando en la Cooperativa?		
Muy Satisfecho	Resultados	129
Satisfecho		209
Poco Satisfecho		38
Nada Satisfecho		1
¿Como considera las capacitaciones brindadas por la cooperativa?		
Excelente	Resultados	134
Bueno		203
Regular		40
Malo		0
¿Las capacitaciones brindadas por la cooperativa ayudan a su crecimiento profesional?		
Sí	Resultados	351
No		26
¿Cree usted que un plan estratégico ayudara al crecimiento y mejora de la cooperativa?		
Muy de acuerdo	Resultados	110
De acuerdo		223
Poco de acuerdo		42
Nada de acuerdo		2
¿Considera que la evaluación de desempeño ayudara al cumplimiento de funciones y responsabilidades?		
Muy de acuerdo	Resultados	149
De acuerdo		180
Poco de acuerdo		48
Nada de acuerdo		0
¿Cree usted que la trayectoria y tradición de la cooperativa ha ayudado a su crecimiento profesional?		
Muy de acuerdo	Resultados	109
De acuerdo		221
Poco de acuerdo		46
Nada de acuerdo		1
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?		
Excelente	Resultados	115
Bueno		216

Regular		45
Malo		1
¿Cómo califica su relación con su equipo de trabajo?		
Excelente	Resultados	107
Bueno		208
Regular		60
Malo		2
¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar correctamente su trabajo?		
Excelente	Resultados	130
Bueno		210
Regular		36
Malo		1

18.3 Anexo 3 recolección de datos encuestas satisfacción de asociados

Pregunta 1	¿Considera usted que la cobertura a nivel Bogotá es?
Pregunta 2	¿Qué lo motivo hacer asociado de la cooperativa?
Pregunta 3	¿Como califica La calidad de los productos ICOM?
Pregunta 4	¿El Marketing Mix (producto,precio, promoción, Distribución) desarrolladas por la cooperativa solucionan las necesidades y solicitudes de su farmacia?
Pregunta 5	¿El acompañamiento por parte de los Transferencistas, Asesores, Directores de Distrito ayudan solucionar las diferentes problemáticas que se presentan en lo largo de sus actividades cotidianas?
Pregunta 6	¿Qué opina sobre la inversión que la cooperativa genera en plataformas digitales para distribución de los productos que usted solicita?
Pregunta 7	¿Considera usted que las capacitaciones brindadas por las cooperativas mejoran su comunicación y la atención de sus clientes?
Pregunta 8	¿Cuáles son los productos más vendidos en su farmacia?
Pregunta 9	¿Hace cuánto tiempo es asociado de la cooperativa?
Pregunta 10	¿De los siguientes factores, cual creé usted que la cooperativa debe aumentar su inversión?

18.3.1 Consolidación de resultados

Resultados de Encuestas Coopidrogas Asociados		
localidad		
Chapinero	Resultados	54
Teusaquillo		77
Puente Aranda		45
¿Considera usted que la cobertura a nivel Bogotá es?		
Excelente	Resultados	69
Bueno		81
Regular		24
Mala		2
¿Qué lo motivo hacer asociado de la cooperativa?		
Calidad	Resultados	51
Reconocimiento		61
Precios		47
Innovación		17
¿Cómo califica La calidad de los productos ICOM?		
Excelente	Resultados	70
Bueno		88
Regular		17
Mala		1
¿El Marketing Mix (producto, preció, promoción, Distribución) desarrolladas por la cooperativa solucionan las necesidades y solicitudes de su farmacia?		
Muy de acuerdo	Resultados	34
De acuerdo		100
Poco de acuerdo		42
Nada de acuerdo		0
¿El acompañamiento por parte de los Transferencistas, Asesores, Directores de Distrito ayudan solucionar las diferentes problemáticas que se presentan en lo largo de sus actividades cotidianas?		
Muy de acuerdo	Resultados	45
De acuerdo		94
Poco de acuerdo		36
Nada de acuerdo		1

¿Qué opina sobre la inversión que la cooperativa genera en plataformas digitales para distribución de los productos que usted solicita?		
Excelente	Resultados	45
Bueno		100
Regular		30
Malo		1
¿Considera usted que las capacitaciones brindadas por las cooperativas mejoran su comunicación y la atención de sus clientes?		
Excelente	Resultados	40
Bueno		105
Regular		29
Malo		2
¿Cuáles son los productos más vendidos en su farmacia?		
Cuidado personal	Resultados	30
Belleza		39
Cuidado Infantil		30
Medicamentos		77
¿Hace cuánto tiempo es asociado de la cooperativa?		
0-3 Años	Resultados	14
4-6 Años		87
7-10 Años		49
Más de 10 años		26
¿De los siguientes factores, cual creé usted que la cooperativa debe aumentar su inversión?		
Plataformas Digitales	Resultados	66
Nuevos Productos		42
Nuevas Sedes		12
Nuevos modelos de Distribución		56