

**MEDICAL PHARMACY LTDA., UNA EMPRESA EXITOSA DEL SECTOR
FARMACÉUTICO**

**INGRID CAROLINE ARANGO CANTOR
XENIA KARINA TINOCO ROMERO**



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS
BOGOTÁ D.C.
2010**

**MEDICAL PHARMACY LTDA., UNA EMPRESA EXITOSA DEL SECTOR
FARMACÉUTICO**

**INGRID CAROLINE ARANGO CANTOR
XENIA KARINA TINOCO ROMERO**

**Trabajo de grado para obtener el título de
Especialistas en Gerencia de Recursos Humanos**

**Asesor
ZULMA MILENA PORTILLA FERRER
Ingeniera Industrial
Maestría en Liderazgo y Desarrollo Organizacional**



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS
BOGOTÁ D.C.
2010**

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., junio de 2010

*“Creatividad sin innovación, es como un sueño.
Innovación sin creatividad, no puede existir.
Innovación sin marketing, no tiene sentido.
Creatividad, innovación y marketing en acción son la clave
del emprendimiento exitoso”.*

SCHNARCH, Alejandro

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1 BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
2 INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN	11
3 OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVO GENERAL	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4 MARCO TEÓRICO	13
5 PROCEDIMIENTO E INSTRUMENTOS	16
6 LA EMPRESA	17
6.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	17
6.2 MISIÓN	18
6.3 VISIÓN	19
6.4 POLÍTICA DE CALIDAD	19
6.5 VALORES	19
7 SECTOR FARMACÉUTICO	20
7.1 TENDENCIAS DEL SECTOR EN COLOMBIA	20
7.2 DESCRIPCIÓN DE ALGUNOS COMPETIDORES DEL MERCADO FARMACÉUTICO	21
7.2.1 Amarey Nova Medical S.A.	21
7.2.2 Distrifarmed	22
7.2.3 Copidrogas	23
7.3 COMPARATIVO ENTRE MEDICAL PHARMACY LTDA., Y SUS COMPETIDORES	24
8 DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL MODELO DE INNOVACIÓN	25

9	CONCLUSIONES	43
10	BIBLIOGRAFÍA	44
	ANEXO	45

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comparativo entre Medical Pharmacy Ltda., y sus competidores	24
Tabla 2. Limitaciones y soluciones del modelo	29
Tabla 3. Áreas y prácticas de gestión de recursos humanos en Medical Pharmacy Ltda.	39

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo Amarey Nova Medical S.A.	21
Figura 2. Logo Distrifarmed	22
Figura 3. Logo Copidrogas	23
Figura 4. Sistema de Gestion de Recursos Humanos en el Modelo de Innovacion	285
Figura 5. Diagrama de evolución de la organización	28
Figura 6. Número de clientes afiliados por año	322
Figura 7. Modelo de éxito de Medical Pharmacy Ltda.,	422

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación tiene como objetivo identificar las ventajas competitivas que impulsan a **Medical Pharmacy Ltda.**, para ser considerada como una empresa de éxito del sector farmacéutico, para lo cual es necesario analizar un poco su historia, estructura, el proceso de toma de decisiones, características del personal, entre otras. Las fuentes de información que serán utilizadas corresponden a la observación directa y entrevistas con diferentes elementos de la organización. Es importante resaltar que no existen estudios anteriores directamente en la compañía que permitan tener bases de comparación de su evolución, por tanto este proyecto será el primero en suministrar datos del éxito de la organización.

También se busca adquirir la capacidad y agilidad para identificar las habilidades, actitudes y aptitudes del personal contribuyente al éxito, tener información para la mejora continua de los procesos de gestión, construir conocimientos nuevos que aporten al desarrollo de las habilidades como Gerentes del Recurso Humano, aportar a los estudios de la investigación del sector Farmacéutico y entregar a la organización posibilidades de mejora en los elementos del modelo de recurso humano.

Dentro de los referentes bibliográficos que sustentan nuestra investigación se encuentra Luigi Valdés, quien argumenta que “El conocimiento siempre a existido dentro de las empresas, pero cuando se estructura y se orienta hacia la generación de ventajas competitivas se convierte en capital intelectual. Desarrollar y potenciar este capital intelectual es el único camino seguro para hacer competitiva a una organización”.

En el contexto de relación innovación- éxito es claro que Medical Pharmacy Ltda., presenta una relación de diferentes factores que la han llevado a ser una empresa de éxito está enmarcada en la generación de ideas en equipo, la productividad individual y organizativa referenciada en las diferentes áreas descentralizadas en cabeza de los líderes de equipo, la interdisciplinariedad, que según Katz (1982) ha demostrado que las carreras de los profesionales evolucionan a través de tres fases: socialización, innovación, estabilización y trabajo en equipo.

1 BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestra contribución con este trabajo es la de mostrar como la especialización en competencias específicas, en el manejo de diferentes estilos de liderazgo y el uso de un modelo de gestión que estén acordes con la estrategia, misión y visión de la compañía son los pilares para la generación de ventajas competitivas que hacen de Medical Pharmacy Ltda., una empresa exitosa e innovadora y puede tomarse esta estructura para el crecimiento de otras empresas.

Adicionalmente este trabajo será un aporte para Medical Pharmacy Ltda., que le permitirá identificar las oportunidades para tomar acción y mejoramiento tanto en sus competencias de recurso humano, como en sus ventajas competitivas.

2 INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son esas ventajas competitivas que han hecho de Medical Pharmacy Ltda., una empresa exitosa del sector farmacéutico?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir cuáles son esas ventajas competitivas que han hecho de Medical Pharmacy Ltda., una empresa exitosa del sector farmacéutico.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir los elementos que conforman el modelo de gestión de Medical Pharmacy Ltda., que la ha hecho una empresa exitosa

Analizar cómo cada uno de estos elementos es una ventaja competitiva en el mercado farmacéutico que ha hecho de Medical Pharmacy Ltda., una empresa innovadora y exitosa.

4 MARCO TEÓRICO

La estrategia organizacional es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no. La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Hoy en día, parte fundamental del éxito de las grandes empresas e instituciones, se concentra en la calidad de la definición de sus cuadros base y en la normalización de las funciones que se desempeñan, buscando siempre la mejor relación costo – beneficio, bajo los esquemas de compensación que dicta el mercado.

En efecto, si bien es lógico imaginar que "primero se piensa y después se actúa", no menos importante -e igualmente lógico- es plantear que al momento de ejecutarse las ideas se produzca un proceso de aprendizaje a través del cual "la acción impulse al pensamiento" y de esta forma surja una nueva estrategia. Sencillamente, las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante, o pueden ser generadas en forma deliberada.

La organización trata de llevar a cabo una alineación entre su plan estratégico (visión, valores, objetivos y metas) con sus procesos de negocio (aquellos hacia cuáles se dirigen su actividad empresarial), ha de estar en consonancia con los objetivos estratégicos (disminuir costes, aumentar productividad, aumentar la participación, utilización de un liderazgo efectivo...). El plan estratégico junto a los procesos de negocio sigue una serie de iniciativas tales como marketing y crecimiento de negocio.

En nuestro entorno actual, deberíamos plantearnos varios interrogantes, entre los cuales podrían encontrarse: ¿Cómo debemos trabajar y relacionarnos para sobrevivir y competir en el marco actual? ¿Cuáles de nuestras competencias antiguas nos sirven hoy?

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio; Cada una de las personas involucradas en Medical, aportan sus conocimientos y habilidades que le permiten integrarse y ser parte de la estrategia corporativa y de esta manera lograr resultados exitosos.

Hay que tener claro que cuando hablamos de empresa, hablamos de cadena de valor, la cual está formada por recursos, capacidades, actitudes centrales, competencias... que llevan a buscar esa ventaja competitiva única. Hoy en día, la cadena de valor de las organizaciones viene presidida por la gestión del conocimiento.

Las competencias que deberían tener las organizaciones nos llevan a hacernos diferentes interrogantes: ¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que sea exitosa? Hace referencia a los rasgos de comportamiento que cada uno debe poseer y ejecutar en su puesto; ¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo? Hace referencia a que no es importante el comportamiento de una persona sino el comportamiento del grupo (competencias de la empresa corporativas).

Dentro de un contexto de mundialización y de competencia, la innovación es el factor principal de competitividad; Hasta ahora, la innovación es definida como esa capacidad, casi misteriosa, que andan buscando todas las empresas para obtener una ventaja competitiva en el mercado, pero que muy pocas han logrado desarrollar. ¿Quiénes innovan? ¿Las empresas? ¿Las personas? ¿Qué tienen esas personas que poseen la capacidad de ver el futuro antes que otros? ¿La capacidad de observar lo que otros no pueden ver? ¿La capacidad para pensar de forma diferente y romper paradigmas? ¿La pasión para luchar por una idea hasta que vea la luz comercial?, pero en Medical hemos descubierto qué es lo que conforma el ADN de una empresa innovadora y cómo lo desarrolla, Son estas: Enfoque en el Cliente, Visión de Negocios, Creatividad, Perseverancia, Colaboración, Gestión de Ideas, Aprendizaje, Pasión, Experimentación, Agudeza Comercial y Valentía.

El proceso de adquisición de las competencias comprende tanto el reclutamiento, encaminado a la búsqueda de un número suficiente de candidatos que se adecuen a las características propias de un puesto, escogiendo cuales son las personas más idóneas para desempeñar las funciones y actividades de dicho cargo a cubrir.

Adquirir competencias tiene un costo y desarrollarlas otro, lo idóneo es desarrollar las competencias de las personas para que estén disponibles cuando sean necesarias en el futuro, en este sentido la dirección estratégica de la organización resulta fundamental, ya que debe estar atenta a los cambios del entorno y a las necesidades de adaptación de la organización, Por tanto el grado de eficacia de un desarrollo de competencias a nivel organizativo requiere la coherencia con la estrategia general de la empresa, la política de gestión de personas y una proyección mínima de tres a cinco años, el desarrollo de las competencias a nivel colectivo ha de contestar a una serie de cuestiones básicas como: el por qué y el para qué de la formación u origen y objeto (detección de necesidades formativas),

el que, a quien, y como, personas implicadas en métodos (diseño de Acciones formativas) y el Resultado alcanzado (evaluación y control).

Generalmente las empresas de menor tamaño, no disponen de recursos propios y por tanto el directo o gerente asume la dirección de Recursos humanos y la Consiguiente función de desarrollo de competencias como es el caso de Medical.

5 PROCEDIMIENTO E INSTRUMENTOS

La investigación estará basada en una metodología descriptiva con análisis cualitativo; esta Metodología tiene como propósito describir situaciones y eventos, decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno dentro de la Compañía. Buscando especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Podemos decir que dentro de sus características están: La selección de una serie de cuestiones y se miden cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga, Se miden los conceptos o variables a los que se refieren.; se centran en medir con la mayor precisión posible.

La metodología descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. En este caso de Investigación se utilizaran diferentes fuentes de investigación, tales como la entrevista a los diferentes líderes y funcionarios de la organización y la observación directa.

Dentro de los anexos podemos destacar la entrevista realizada al Gerente que confirma y corrobora toda la información correspondiente a la Compañía.

6 LA EMPRESA

6.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Medical Pharmacy Ltda., fue constituida el 23 de febrero del 2001, mediante Escritura pública No 0000420, como empresa de suministro de medicamentos y atención integral en enfermedades de alto costo, con una filosofía de calidad y oportunidad en su servicio.

Medical Pharmacy Ltda., es una compañía comprometida con el suministro de Medicamentos de Alto Costo e Insumos Hospitalarios Esenciales bajo un Sistema de Calidad que está siendo validado actualmente para obtener la Certificación NTC ISO 9001: 2000. La implementación del Sistema de Calidad permite la oportunidad del servicio basándose en el equipo de trabajo capacitado y calificado de acuerdo al perfil de desempeño que la compañía necesita. Implementamos a nuestra Imagen Corporativa un trabajo en Equipo, el desempeño especializado de cada una de las áreas se relaciona bajo una secuencia establecida en un mapa de procesos encontrando un acompañamiento administrativo y operativo para lograr una culminación satisfactoria en el momento de la presentación de las propuestas.

Nuestra experiencia en el medio donde nos encontramos vinculados, nos da la certeza y la tranquilidad necesaria para ofrecer todas las garantías de nuestros servicios, para el cubrimiento que se desea brindar en el campo de una Gestión Social con respecto al Control de las Enfermedades de Transmisión Sexual, VIH/SIDA y un adecuado seguimiento en la Reproducción Humana de nuestro territorio.

Nuestro servicio consiste en la atención integral de patologías de Alto Costo a las Instituciones de salud, para quienes pretendemos ser el socio estratégico que brinda el servicio y aporta un elemento crítico cuando de control de gasto se trata haciendo uso de la mejor gestión en el proceso.

Nuestra experiencia está basada, respaldada y adquirida por profesionales calificados del área de la salud, conocedores de SGSSS, con amplia trayectoria en temas relacionados con el manejo de las patologías de Alto Costo en nuestro país, desde el punto de vista asistencial y económico, lo que ha permitido el diseño, desarrollo e implementación de soluciones tendientes a ofrecer la mejor relación costo/beneficio en el suministro de este grupo de medicamentos.

Más que cargos superiores y mandos, dentro de la organización estamos distribuidos en forma ecuánime, cada una de nuestras responsabilidades se especializa en brindar información concreta en el momento indicado, formando

una red de procesos encadenados bajo las políticas y estrategias de calidad establecidas en la Política empresarial.

La compañía inicio sus actividades en el año 2001, con tres empleados, en la actualidad cuenta con 30 funcionarios de planta, lo que indica un crecimiento de su personal en **125% anual** de igual manera se evidencio una evolución en el enfoque utilizado, pues en la actualidad se dedica a buscar nuevos canales de mercado, por el aumento de la competencia, viéndose motivados a crear programas específicos en atención de patologías de alto costo; método que en su momento no había sido explorado.

Inicialmente la compañía funcionaba bajo el esquema de distribución, compra y venta de medicamentos, el cambio de nuevos mercados se dirijo hacia IPS y clínicas con el programa “Cero inventarios” que consiste en el control de suministro de medicamentos en patología VIH/SIDA con cero costo de inventario para el cliente. El otro nicho del mercado se inicio en la dispensación de medicamentos para las aseguradoras EPS.

El primer cliente fue Médicos Asociados y el INPEC. En el primer año se vendieron aproximadamente \$ 500.000.000 Mcte., en el segundo año se vendieron alrededor de \$1.200.000.000 Mcte., fue creciendo año tras año casi en un 100% hasta el año 2005. En algún momento se facturaron \$5.400.000.000. Mcte., después \$9.000.00.000 Mcte. y el año 2008 fueron 13.000.000.000 Mcte. En los últimos dos años el crecimiento ha sido muy poco, en realidad, el crecimiento importante se tuvo entre los 5 o 6 primeros años.

Con respecto al modelo de la gestión de recursos Humanos en el modelo inicial, es importante mencionar que se comenzó seleccionando la gente “al ojo” y más por afinidad que por competencias. Hoy en día en nuestro modelo actual está definido por competencias y están definidos los cargos, los perfiles, lo que se necesita, y responden a una dinámica empresarial. Anteriormente era un tema más afectivo y actualmente es más estructurado y organizado.¹

6.2 MISIÓN

Medical Pharmacy Ltda., es el socio estratégico que brinda a nivel nacional servicios de aseguramiento y suministro de medicamentos en el manejo de patologías de Alto Costo, enfocados en la obtención de los resultados clínicos esperados, con el fin de alcanzar el mayor impacto positivo en la salud de los pacientes a través de un Sistema de atención integral que permite la Calidad y

¹ <http://www.medicalpharmacy.com.co/index.php?id=12>)

oportunidad del servicio al mejor costo posible, buscando la satisfacción permanente de nuestro cliente.²

6.3 VISIÓN

Consolidarnos como el socio estratégico de primera elección que brinda servicios de atención integral en salud y suministro de medicamentos a nivel nacional y con presencia creciente en otros países, apoyados en el trabajo científico y estructurado de nuestro equipo interdisciplinario de profesionales, comprometidos con la atención individual y humanizada de los pacientes, basados en nuestro sistema de seguimiento y auditoria que garantiza la calidad de nuestro servicio.³

6.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Estructurar y desarrollar proyectos para la atención integral de patologías de alto costo, a través de redes de servicio con cobertura nacional, que logren consolidar a la compañía técnica y financieramente dentro del sector, permitiendo la mejora continua y la fidelización de nuestros clientes.

6.5 VALORES⁴

- Ética
- Profesionalismo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Eficiencia
- Calidad
- Liderazgo

² <http://www.medicalpharmacy.com.co/index.php?id=4>

³ Ibíd.

⁴ <http://www.medicalpharmacy.com.co/index.php?id=14>

7 SECTOR FARMACÉUTICO

7.1 TENDENCIAS DEL SECTOR EN COLOMBIA

El sector farmacéutico en Colombia, accede a 1.100 millones de consumidores que importan más de \$ 26.000 millones en medicamentos. El incremento en ventas y ganancias en Colombia reflejan el potencial del mercado farmacéutico 73,9%.

El gasto en salud en Colombia ha aumentado de manera sostenida registrando un crecimiento del 70% en los últimos 5 años. Igualmente el gasto per cápita que ha crecido un 58%. Siendo el cuarto país de Latinoamérica con el más alto gasto en salud, correspondiente al 8.5 % del PIB (2006) por encima de países como: Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, México, Perú y Venezuela.

El Sector tiene una serie de incentivos a los inversionistas, como por ejemplo: Régimen de Zonas Francas para bienes, Incentivo de exención de impuesto de renta del 100% para empresas que desarrollan nuevo medicamento en Colombia avalado por Colciencias, Incentivo de deducción del impuesto de la renta del 125% del valor de la inversión en desarrollo científico y tecnológico en el período gravable en que se realizó, Beneficios tributarios para farmacéuticos, Otros beneficios tributarios.

Por otra parte se maneja el Beneficio de las Zonas Francas: considerando las más competitivas de América Latina: Renta del 15% y permiten ventas en el mercado local Impuesto de renta: 15%, incluso por ingresos por ventas al mercado local, No se causan ni pagan tributos aduaneros (IVA, Arancel), exención de IVA para materias primas, insumos y bienes terminados que se vendan desde territorio aduanero nacional a usuarios industriales hasta terceros países se benefician de acuerdos comerciales internacionales. La maquinaria ingresada desde el exterior relacionada directamente con la operación del negocio no causa tributos aduaneros.

Extensión de impuesto de renta, 100% de Exención del impuesto sobre la renta para "nuevos productos medicinales y software, elaborados en Colombia y amparados con nuevas patentes registradas ante COLCIENCIAS. Deducción del impuesto de la renta del 125% en desarrollo científico y tecnológico - Se otorga a empresas que realicen inversiones directamente o a través de Centros de Investigación, Centros de Desarrollo Tecnológico (entidades sin ánimo de lucro) o Centros y Grupos de Investigación de Instituciones de Educación Superior: Esta deducción no podrá exceder del veinte por ciento (20%) de la renta líquida, determinada antes de restar el valor de la inversión. -La inversión deberá

realizarse en proyectos: Calificados por COLCIENCIAS como de carácter: Científico, Tecnológico o de Innovación Tecnológica. De formación profesional en programas que hayan sido acreditados de Instituciones de Educación Superior estatales y privadas, reconocidas por el Ministro de Educación Nacional (entidades sin ánimo de lucro).

Otros Beneficios Tributarios: Deducción del 40% del valor de las inversiones realizadas sólo en Activos Fijos Reales Productivos (AFRP) adquiridos, Deducción del 100% de los impuestos de Industria, comercio, avisos y tableros, y Predial siempre y cuando se hayan pagado en el año respectivo gravable y tengan relación de casualidad con la actividad económica del contribuyente. Deducción del 25% del gravamen a los movimientos financieros, independientemente de su relación con la actividad económica del contribuyente, Exención del IVA a productos destinados a la exportación.

Estas son tan sólo algunas de las razones para invertir en el sector **Farmacéutico**, lo invitamos a que conozca en detalle estas y más razones para hacer de Colombia el destino escogido para sus proyectos.⁵

7.2 DESCRIPCIÓN DE ALGUNOS COMPETIDORES DEL MERCADO FARMACÉUTICO

7.2.1 Amarey Nova Medical S.A.⁶

Figura 1. Logo Amarey Nova Medical S.A.



Fuente: <http://www.novamedical.com.co/home.html>

Servicios que Ofrece:

Su misión desde el área de Servicio al cliente en Amarey Nova Medical S.A es convertirse en la voz de sus clientes al interior de la organización, garantizando una atención oportuna, eficaz y efectiva de sus necesidades y requerimientos.

⁵ <http://www.slideshare.net/inviertaencolombia/sector-farmacético-proexport>

⁶ <http://www.novamedical.com.co/home.html>

Buscan permanentemente desarrollar nuevos servicios encaminados al logro de su satisfacción total y al fortalecimiento de nuestra relación; con el fin de generar valor agregado y diferenciador en el mercado intra hospitalario colombiano.

- Visitas a Clientes
- Atención y Trámites de pedidos
- Devolución de Mercancía
- Política de Mercancía en consignación
- Almacenamiento y distribución

Productos que Ofrece:

- Recombinantes
- Hemoderivados
- Biológicos
- Síntesis Químicas
- Insumos y equipos hospitalarios.
- Trauma y Ortopedia

7.2.2 Distrifarmed⁷

Figura 2. Logo Distrifarmed



Fuente: <http://encuentralocali.com/minisitios/distrifarmed.htm>

Servicios que Ofrece:

Vacunación para niños y adultos.
Vacunación para grupos empresariales.
Home Care
Medicamentos.
Productos que Ofrece:
Ventas de Medicamentos
Mercadeo y distribución de Medicamentos.

⁷ www.distrifarmed.com.co

7.2.3 Copidrogas⁸

Figura 3. Logo Copidrogas



Fuente: www.copidrogas.com.co

Servicios que ofrece:

- Ventas de Medicamentos
- Mercadeo y distribución de Medicamentos.
- Copidreditos:
 - Modalidades de Ahorro:
 - Ahorro contractual Ordinario
 - Ahorro para pago de Cesantías
 - Ahorro y Turismo
 - Ahorro a través de Certificados de Depósitos a Término CDAT
 - Líneas de Crédito:
 - Línea Azul
 - Línea verde
 - Línea Educativa
 - Línea de Crédito rotativo
 - Línea pago de Impuestos
 - Líneas Especiales para el mejoramiento comercial de las Droguerías
 - Compra de Local Comercial
 - Línea de Mejoramiento de Droguería (programa Asistencia Técnica)
 - Línea de Mejoramiento de Droguería (Programa Franquicia)
- Precisión y Seguridad social
 - Seguro de Daños.
 - Incendios
 - Sustracción
 - Equipos Electrónicos
 - Automóviles
 - Soat
 - Salud
 - Educativos
 - Responsabilidad civil Extracontractual
 - Transporte de Valores
 - Funerario.

⁸ www.copidrogas.com.co

- Educación
- Bienestar, Recreación y Deporte
- Desarrollo Empresarial
- Crédito y Cartera

Productos que ofrece:

- **ICOM PHARMA:** son medicamentos de marca exclusiva, es decir, marcas de propiedad de **COPIDROGAS** que ningún otro distribuidor va a comercializar, brindando al asociado la oportunidad de una alta rentabilidad.
- **ICOM GENERICS:** medicamentos genéricos. Esta línea de productos generará rentabilidad al asociado a través de unas ventas basadas en el volumen.
- **ICOM CONSUMER:** esta línea agrupa los productos de consumo, de los cuales se vienen desarrollando varias categorías de alta rotación en droguería.
- **ICOM NATURAL:** medicamentos y productos naturales. Esta línea se encuentra en desarrollo y están siendo escogidos de acuerdo a las tendencias del mercado.
- **COM OTC:** son medicamentos de venta libre (sin fórmula médica) escogidos de acuerdo a las sustancias de mayor rotación en la droguería.
- **ICOM DISPOSITIVOS:** son Productos utilizados para la prevención o el tratamiento de una enfermedad y un posible diagnóstico.

7.3 COMPARATIVO ENTRE MEDICAL PHARMACY LTDA., Y SUS COMPETIDORES

Tabla 1. Comparativo entre Medical Pharmacy Ltda., y sus competidores

VARIABLE	Medical Pharmacy Ltda.,	COMPETIDORES
Productos	Programa cero inventarios. Atención integral VIH. Atención integral hemofilia. Medicamentos para patologías de alto costo.	Recombinantes Hemoderivados Biológicos Síntesis Químicas Insumos y equipos hospitalarios. Trauma y Ortopedia
Servicios	Venta, suministro y dispensación de medicamentos para patologías de alto costo. Desarrollo de medicamentos marca propia para entidades del sector salud. Trazabilidad y costo de los medicamentos) Reportes de seguimiento de los pacientes con patologías de alto costo	Vacunación para niños y adultos. Vacunación para grupos empresariales. Home Care

Fuente: Las autoras.

8 DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL MODELO DE INNOVACIÓN

Figura 4. Sistema de Gestión Del Recurso Humano en el Modelo de Innovación

SISTEMA DE GESTION DEL RECURSO HUMANO EN EL MODELO DE INNOVACION



Existen elementos que componen el sistema de recurso humano, los cuales se pueden agrupar en Directivos, organizativos y humanos.

Dentro de los directivos podemos mencionar la visión clara de la empresa, la cual la vemos a nivel directivo, a nivel gerencial; esta puede verse cuando hay que decidir si se entra o no a un negocio, que eso esté enmarcado dentro de la visión de la empresa.

La búsqueda de oportunidades se da en la planeación y el mercadeo. La utilización de la tecnología se da en todas las áreas permanentemente y la experiencia y el potencial tecnológico lo podemos ver cuando estamos trabajando en licitaciones.

El seguimiento a la evolución del mercado se hace presente en la planeación y ejecución de eventos. Ahora bien, cuando no se dan los planes, cuando estos no se concretan o no se obtienen los resultados esperados, entonces se trata de potenciar y gestionar los recursos creativos.

La intención a nivel directivo se hace presente cuando hay alguna situación que se sale de control o está dentro de lo previsto, entonces generamos soluciones. Normalmente se convoca y se expone el problema sobre la mesa y buscamos las respuestas y precisamente en esa resolución de problemas es donde se hace manifiesto el liderazgo. La cultura organizacional a nivel directivo también puede observarse cuando se deben resolver los problemas a nivel de recurso humano. La autonomía por su parte, se hace presente a nivel directivo permanentemente en el proceso de la toma de decisiones al igual que el empowerment.

Existen equipos de trabajo autónomos por proyecto y orientados a la tarea, los cuales pueden verse claramente en las licitaciones.

Con respecto a los elementos organizativos, puede también observarse en las licitaciones el elemento de Organizaciones planas para el intercambio de información y conocimiento.

Así mismo no puede dejar de mencionar que existe un poco de deficiencia con respecto al seguimiento a fluctuaciones. Teóricamente puede que se aplique porque existen unas metas y tiene que hacerse un proceso de mejoramiento continuo y el seguimiento correspondiente pero realmente en la práctica no se ve esto.

La integración sí se hace presente en las actividades mensuales que se hacen de los grupos multidisciplinario. La interacción entre diferentes departamentos es claro en el proceso de las licitaciones.

Con respecto a los elementos humanos, el ser creativos, cooperativos e interdependientes lo vemos en este momento en que intentamos modificar y entrar en el mercado.

La orientación a largo plazo se ve claramente en la elaboración de proyectos y la orientación a la calidad y la cantidad, básicamente se evidencia en la realización de procesos, es decir, cuando tenemos alguna situación que se sale de eso, el lineamiento es calidad.

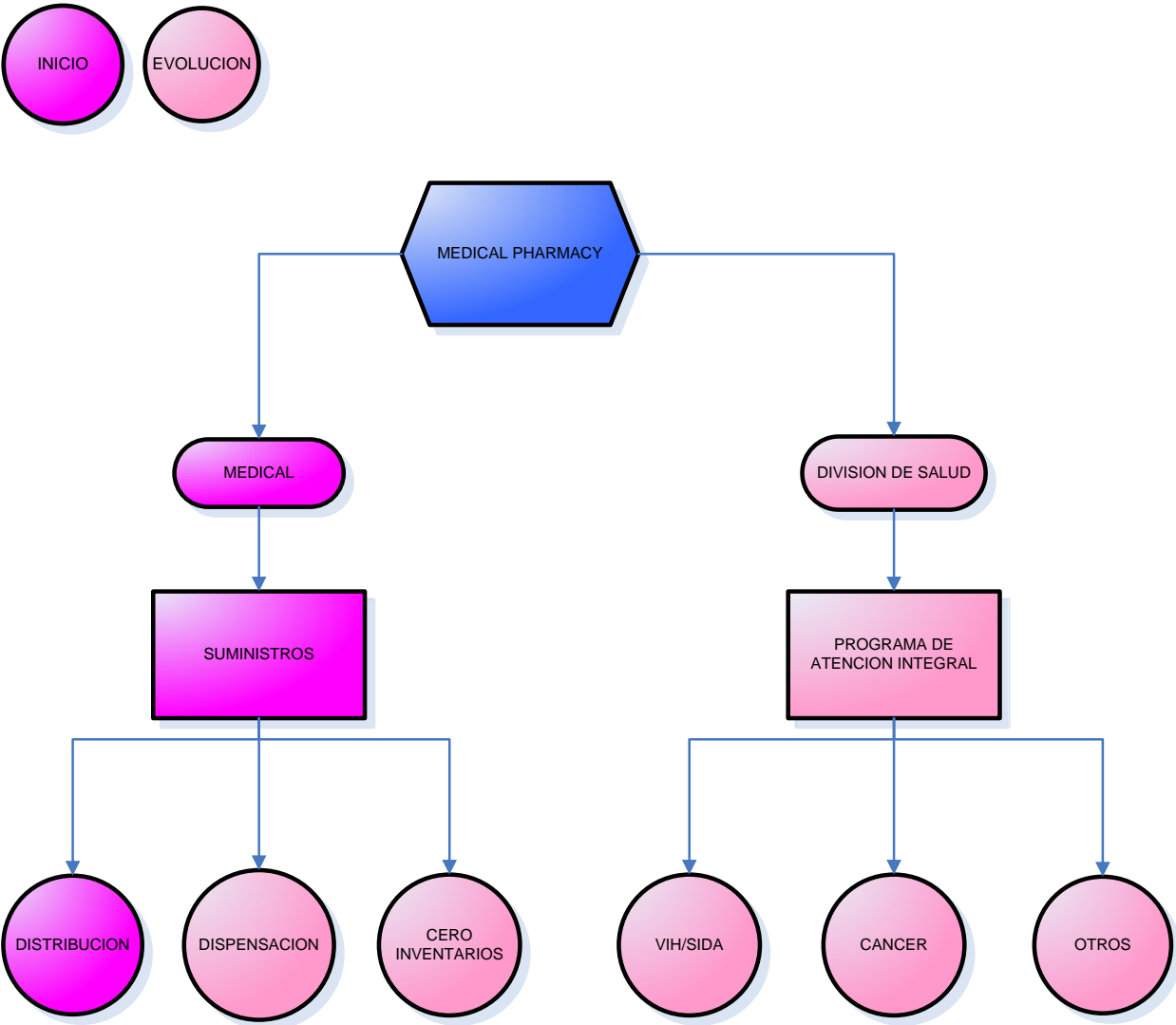
El énfasis en resultados y en procesos se evidencia en las reuniones de gerencia. Por su parte la propensión a sumir riesgos se ve diariamente en la toma de decisiones. La flexibilidad ante el cambio se ve en la planeación. Cuando los resultados no se están dando, entonces hay que buscar la forma de hacerlo diferente en que se están planeando productos o proyectos nuevos.

La tolerancia con la ambigüedad y la incertidumbre por su parte puede hacerse presente en el proceso de licitaciones.

El formular problemas adecuadamente y convertirlos en focos creativos debería ser parte de la planeación pero en realidad no funciona así.

La búsqueda regular de ideas se evidencia en los comités. El liderazgo creativo se ve en la resolución de problemas y conflictos. El entendimiento estratégico organizacional se hace presente en el diseño de proyectos. La proactividad se observa en el momento en que estamos tratando el tema de quejas por parte de los clientes y tratar de definir como anticiparnos a eso.

Figura 5. Diagrama de evolución de la organización



Elaboración: las autoras

Tabla 2. Limitaciones y soluciones del modelo

	LIMITACIONES	SOLUCIONES
ECONÓMICO	Capital de trabajo reducido	Créditos abiertos con los laboratorios debido a la generación de credibilidad en el proveedor con los cumplimientos en los pagos.
ESTRUCTURAL	Estructura física pequeña Poco personal	Las soluciones se evidenciaron a través de aumento en el nivel de ventas, lo que genero mayores ingresos para tener una planta física propia y aumentar el recurso humano
LOGÍSTICO	No existe capacidad operativa	Establecer alianzas de negocios-

Fuente: Entrevista con el Gerente de Medical Pharmacy.

El primer acercamiento para la realización de esta investigación se realizó directamente con el Gerente de Compañía el Dr. Juan Carlos Ocampo Plazas, el cual es fundador químico farmacéutico de la Universidad Nacional de Colombia. Posee especialización en Administración de Empresas de la Universidad del Rosario y especialización en Epidemiología de la Universidad del Rosario.

Posee una Maestría en Atención Farmacéutica e la Universidad de Granada España y diplomados y cursos en el área Financiera y Gerencial.

A continuación se presentarán información suministrada directamente por el Dr. Juan Carlos Ocampo Plazas, la cual será transcrita textualmente.

Medical Pharmacy Ltda., está inmersa en el sector de Servicios de Salud que comprende prestadores, aseguradores y usuarios; entiéndase por prestadores las EPS, los aseguradores todos los administradores de los planes de servicios del sistema de salud llámese EPS, entes territoriales, Secretarías de Salud y los usuarios que son las personas. Dentro de este sector Medical Pharmacy Ltda., trabaja específicamente en el manejo de enfermedades de Alto Costo en el tema de Suministros y en el tema de Atención Integral en lo que se definió como enfermedades catastróficas o de alto costo.

Medical Pharmacy Ltda., está en un sector en el que se trabaja el mercado de distribuidores, es decir, adquirimos unos insumos (medicamentos), generamos algún valor agregado y entregamos al cliente.

Con respecto a los competidores se puede decir que tenemos muchos, todos los que se dedican al tema de la distribución. Dentro de esto, el mercado de alto costo para aseguradores están enmarcados alrededor de 8 competidores. Podría mencionarse a Macromec, Cosmetec, Inversiones Romero, Pharma Express,

entre otros, incluso en este mercado también podría citarse a Colsubsidio, cafam, ya que han entrado en este mercado de la distribución para el sector de la salud en alto costo. Podría también mencionarse Distribuidora Continental entre los mayoristas.

Medical Pharmacy Ltda., es importante para los clientes en la medida en que ha hecho diferenciación y en la medida en se acomoda a la dinámica empresarial de cada uno de ellos, y esa es precisamente una de las ventajas que tiene la compañía, ya que es una empresa mediana. Las empresas grandes tienen un modelo de negocios en el que el cliente tiene que ajustarse a ella como AXA, Continental, Colsubsidio, Cafam.

Para los proveedores también Medical Pharmacy Ltda., está generando diferenciación. El tema de la importancia se dibuja en términos económicos y estratégicos. En el área económica hay gente más importante en función de la adquisición a nivel de los volúmenes de compra. Medical Pharmacy Ltda., es importante en el tema estratégico porque trabaja con información que los grandes no tienen y estamos centrados en el paciente.

En cuanto a las barreras de entrada de este sector podría mencionarse en la actualidad dos de ellas: la primera corresponde a que el mercado se encuentra cerrado, es decir, los competidores son pocos y se necesita contar con el Aval del gremio farmacéutico que no es fácil, ya que hoy en día no están generando muchos cupos por la disminución de los distribuidores y la segunda corresponde a contar con un brazo financiero muy alto para generar la cartera que genera el negocio de alto costo con las aseguradoras.

En cuanto a la información del sector industrial ha utilizado la empresa para crear su estrategia corporativa, podemos decir que está relacionada con el Alto Costo, ¿Quiénes son los vendedores? ¿Quiénes son los compradores? ¿cuáles son los productos?, ¿Cuáles son los valores? información del mercado e información de usuarios, entre otras.

Con respecto a los recursos intangibles que posee la empresa, podemos decir que el más importante es el conocimiento en medicamentos de alto costo y en enfermedades de alto costo. El conocimiento del sistema en el que están inmersos, es lo que le ha permitido a Medical Pharmacy Ltda., diseñar productos específicos y ser competitivos en el mercado.

El conocimiento se obtiene de dos formas:

- Como resultado de la experiencia, es decir, se van encontrando formas de hacer mejor las cosas. Como resultado de la dinámica de formación permanente, ya que uno se va enterando de que es lo que quiere el mercado,

como se comporta, entre otros, lo cual nos lleva a generar un conocimiento y traducirlo en productos de servicio

- Acompañar el proceso de conocimiento con la educación formal e informal a nivel individual y a nivel colectivo.

En cuanto a los comportamientos y a los hábitos de las personas que trabajan en la organización, debe mencionarse que se hace presente un comportamiento profesional, es decir, todo obedece a una lógica de resultado, cada persona sabe lo que tiene que hacer y así lo hace y no existe una dinámica paternal vista desde el punto en que todos estén pendientes de lo que hace el otro. Actualmente se está generando un hábito de excelencia, ya que todos estamos caminando hacia hacer las cosas mejor, eso es lo que se percibe día a día en la práctica. El responsable de este hábito de excelencia esta encabezado por el gerente en apoyo con la dirección administrativa quienes a través de los resultados obtenidos crean planes de mejoramientos o de respaldos para los empleados, mediante unas buenas capacitación acerca de los procesos y procedimientos de la empresa, mediante la evaluación de los resultados y el voz a voz para el trabajo en equipo.

Al hablar de las capacidades internas de la organización que la diferencian de los demás competidores, debe resaltarse que Medical Pharmacy Ltda., es una organización plana que permite la toma de decisiones rápida, descentralización en la toma de decisiones, con funciones y objetivos definidos para cada área y se trabaja en función de resultados, esto se puede observar en los procesos licitatorios, en el apoyo a los clientes nacionales y en la efectiva solución de la no obtención de los resultados esperados en el proceso de cada una de las aéreas en cabeza del los lideres.

La definición de funciones y objetivos son definidas por el departamento de planeación. Se establece un marco estratégico, se identifica lo que se quiere hacer, el cómo se va a realizar, se define una estrategia, políticas, entre otros, y la forma operativa de lograrlo y traducen los objetivos en actividades y eso define las funciones y lo que se desea de cada cargo.

Las competencias son liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad, y conocimiento, analizando que:

1. Son características permanentes de las personas.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

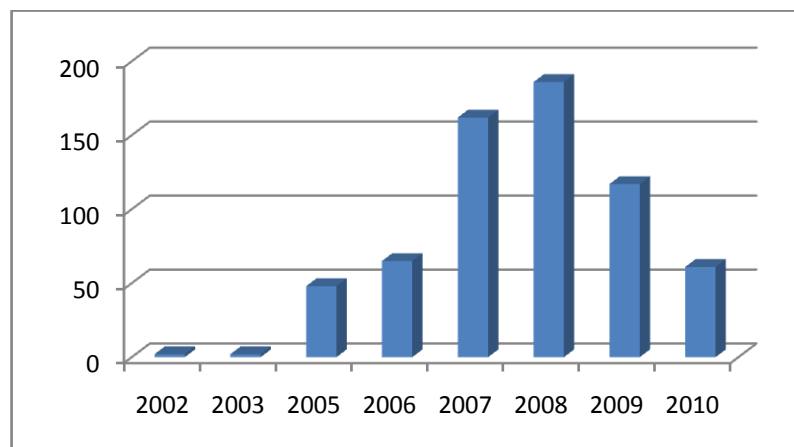
De hecho, las Competencias se combinan en sí, algo que las tiende a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico, Aparte de esto asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que las personas estén en el contexto de la acción de un trabajo específico; De esta forma todos y cada uno de los empleados que conforman el grupo de trabajadores de Medical, participan activamente con sus Habilidades en cada uno de los puestos de trabajo, ejerciendo sus funciones de manera activa y participativa.

Ante problemas o situaciones de incertidumbre normalmente se realizan reuniones donde se manifiesta la situación difícil y se busca solución o salidas a través de lluvia de ideas, se seleccionan las ideas que más apliquen a la situación y se plantea la estrategia a llevar a cabo.

Medical Pharmacy Ltda., es una organización que tiene conciencia de que lo más importante es el cliente final, que en este caso es el usuario que utiliza nuestro servicio, no a quien le vendemos el servicio, sino a quien lo utiliza, es decir los pacientes.

El que el cliente sea lo más importante para Medical Pharmacy Ltda., se ve reflejado en todo lo que hace la organización, es decir, está en la misión, en la visión, en las políticas, está en la orientación de los productos y servicios que generan. El sólo hecho de generar soluciones a patologías centradas en el cliente están poniendo de manifiesto la importancia que tienen ellos dentro de todo el esquema de negocio de la organización.

Figura 6. Número de clientes afiliados por año



Fuente: Creación de las autoras con la información de la entrevista con Gerente Medical Pharmacy.

La ventaja competitiva han sido los Programas de Atención Integral específicos para enfermedades de Alto Costo.

Los programas que tenemos nosotros no se conciben como un producto final. Todo lo que hemos hecho se consolida como estrategia, entonces haces parte de la venta final. No se podría decir cada cosa cuanto compone la venta final. Nosotros producimos tres o cuatro servicios o productos dentro de una estrategia única y el resultado final puede ser debido a uno o a todos o a ninguno en particular.

Las competencias determinadas en esta empresa son Liderazgo, Toma de Decisiones, Responsabilidad, y Conocimiento.

Algo que ha marcado la diferencia es la creación de áreas autónomas en la organización, es decir, definir claramente las áreas y cada una de ellas tenga una responsabilidad, un alcance y funciones específicas dentro de la empresa. En cuanto al liderazgo Medical Pharmacy Ltda., tiene diferentes situaciones que ameritan uno u otro liderazgo. Hay decisiones que toma directamente la gerencia pero de una manera participativa a través de comités en los cuales se indagan sobre situaciones y la decisión final la toma la gerencia. Hay un grupo de decisiones pequeñas que son totalmente unidireccionales y autónomas, las cuales no tienen que ver con elementos estratégicos sino más bien con elementos operativos para los cuales la gerencia no hace comités ni consenso por competen exclusivamente a su cargo. El liderazgo utilizado en ocasiones en la empresa, es el Autocrático, porque como se cito anteriormente el Gerente es el encargado de tomar decisión final.

Otro tipo de liderazgo que actualmente se maneja por áreas, corresponde al liderazgo Participativo, citado así por Daniel Goleman, este liderazgo consiste como su nombre lo indica en crear consenso a través de la participación de los miembros involucrados en cada área. Su lema es: ¿Qué piensas?, sus competencias básicas son: colaboración, liderazgo y Comunicación y funciona óptimamente cuando crea un compromiso para conseguir que la mayoría de empleados con talento aporten.

Vroom maneja diferentes tipos de Liderazgos Alternativos, en este caso nosotros podríamos decir que Medical se encuentra clasificado en el liderazgo de decisión grupal, donde hace partícipes de los problemas a los trabajadores como grupos, pidiendo sugerencias y posibles alternativas, intentando lograr un consenso y mostrándose dispuesto a aceptar y ejecutar las opciones y soluciones de los trabajadores.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard plantearon también otras clasificaciones de Liderazgo, y podemos ubicar a Medical en el liderazgo delegativo, que se caracteriza por la plena confianza del líder en la madurez de sus colaboradores, lo que hace que deleguen en ellos las tareas a desarrollar y confiando en sus iniciativas. Esto hace que la relación no sea asidua y el líder pueda dedicar tiempo a otras personas de su equipo de trabajo más necesitado de sus directrices.

Hay un marco de referencia y en la práctica se da en algunas oportunidades; sin embargo, todavía se consultan muchas decisiones que podrían no consultarse por el alcance de las mismas.

Aunque no hay una política clara, esta organización se encuentra enmarcada dentro de un sector que tiene una sensibilidad muy alta ya que se trata de manejar medicamentos. Entonces de una u otra manera la responsabilidad social está enfocada en el uso racional y en la optimización del recurso medicamento en una enfermedad específica. Medical Pharmacy Ltda., sabe que si se hace mal uso de un medicamento puede no ser efectivo e incluso puede traerle más daños que beneficios. Aunque no se tiene una política dentro de la responsabilidad social, el componente técnico que tiene el medicamento genera una responsabilidad con el usuario.

Con respecto al desarrollo de las competencias del personal, en principio se buscan dentro del proceso de selección, y en segundo lugar se aplica el Empowerment y se promueve la auto capacitación. No hay un plan definido de capacitación sino que se promueve para que se tome de manera externa en las funciones específicas de cada área generado desde el mismo empleado. Relacionando las competencias cada quien debe mejorar sus competencias, su liderazgo, su conocimiento y su perfil para enfrentar mejor la dinámica de su trabajo y lo que se propone es la facilidad para el acceso de crédito para la educación y se flexibilizan los horarios como facilidad para que la persona se prepare.

La acción de Selección Objetiva está basada un perfil específico, centrado en competencias, comunicativas, de conocimiento, de servicios, de atención al detalle y de trabajo en equipo, que se encuentran definidas dentro de los manuales de funciones y de procedimientos.

Frente al conocimiento, debe mencionarse que se socializa en función de la iniciativa de cada miembro como las cabezas de área; de una manera común a través de charlas, documentos emitidos por cada una de las áreas.

No se realiza validación que ese conocimiento haya sido entendido por todos. De una u otra manera se manifiesta si hay o no entendimiento en la práctica. Si el resultado es exitoso podemos concluir que sí se transmitió el conocimiento. Si por el contrario el resultado no es exitoso se trata de establecer en que se falló.

Al hablar del proceso de toma de decisiones, debe resaltarse que en Medical Pharmacy Ltda., existen dos tipos de decisiones: unas Gerenciales y otras que son Directivas. Las Gerenciales evidentemente tomadas por el Gerente de la organización ya sea con información de mercados, información externa e interna. En las decisiones a nivel Directivo se toma la información que se encuentra en su entorno que es el que se define dentro de las políticas y el marco de trabajo para cada Directivo y la información interna que tiene que ver con el funcionamiento específico de su área. Este proceso de toma de decisiones contribuye al éxito de la organización debido a que la descentralización permite una mejor cobertura, amplios márgenes de oportunidad en el servicio y calidad en el servicio de los clientes; haciendo que el equipo de trabajo se convierta en parte de liderazgo colectivo, generando una ventaja competitiva en estos aspectos dentro del mercado.

Está contemplado que los Directivos tienen información del mercado a través de lo que se captura a nivel Gerencial, por ejemplo la información de clientes, la información de productos nuevos, la información del sistema de salud como tal. Esa información se traduce en elementos básicos de entrada dentro de los procesos que debe monitorizar cada uno de los directivos para que la salida sea la toma de decisión.

Medical Pharmacy Ltda., no posee una estructura organizacional rígida, es una estructura que habla de procesos macro, no define actividades puntuales que debe hacer sino enfocada hacia unos objetivos específicos para lograr innovación y están trazados por indicadores. Hay un lineamiento general de lo que hay que hacer en cada área; sin embargo, el que la organización posea una estructura flexible, se traduce en que la persona tiene la dinámica y la capacidad de poder ajustarse a lo que la organización necesita. Hay un lineamiento general, pero dentro de ese lineamiento caben particularidades que cuando se presenten hay que resolverlas.

En el área de selección de personal, Medical Pharmacy Ltda., Maneja un proveedor externo. Inicialmente se realizaba de manera interna. Se entrega a la firma contratada un perfil, unas competencias, que se encuentran soportadas en la norma ISO. El proveedor externo realiza la búsqueda del personal.

Teniendo en cuenta en que el conocimiento es el fundamento de la organización, debe resaltarse que existen habilidades y destrezas en el recurso humano. Frente a esto es importante mencionar que algo clave que poseen las personas es que son capaces de generar de la abstracta cosa particular. Otra de las habilidades es la creatividad por sí misma, es decir, tener un conocimiento básico sobre un tema definido y al encontrarse una problemática diseña una solución. Unido a esto se encuentra la característica de la curiosidad, ya que no se quedan con el

conocimiento básico si no que permanentemente tratando de mejorar su nivel de conocimiento.

Con respecto al perfil del recurso humanos que caracteriza a la organización, podemos mencionar que en Medical Pharmacy Ltda., se determinan dos tipos de personas: el nivel Directivo que en su mayoría es profesional y las demás personas no necesariamente con formación profesional terminada y en su mayoría son estudiantes jóvenes ya que poseen el entusiasmo y están empezando a desarrollar y estructurar un proyecto de vida a través de su carrera. Si marcha de la mano su actividad empresarial con su proyecto de vida efectivamente se promueven los procesos de innovación y el éxito se encuentra atado a lo que la persona quiere para sí mismo.

Las personas tienen aptitudes de conocimiento y aptitudes derivadas de su personalidad. En la organización existen personas que tienen un alto conocimiento con una baja productividad, hay personas con un conocimiento intermedio con una productividad intermedia y hay personas con poco conocimiento pero con una alta productividad. Lo anterior da un promedio de una organización con personas activas, que buscan resultados, que buscan mejoramiento, se basan en conocimiento y en los deseos de hacer las cosas bien.

En la búsqueda de resultados se observa el compromiso tanto de los directivos como de los empleados. Cuando en la organización tienen una situación problemática o una situación específica, las personas deben estar enfocadas en la búsqueda de resultados que de una u otra manera demanda un poco de esfuerzo adicional a lo tradicional que se ve en la búsqueda de resultados específicos.

Algunas iniciativas o ideas de los empleados se han aplicado para el éxito de la organización, las cuales no pueden imputarse a una sola persona sino que han sido más bien consecuencia de muchas cosas, de alguna iniciativa personal, de algún mejoramiento en procesos, de contribuciones de los clientes, entre otros.

Medical Pharmacy Ltda., posee características que le permiten flexibilidad. Una de esas es la toma de decisiones, también el hecho de que los procesos no han sido estructurados a través de actividades puntuales sino que han sido estructurados a través de resultados en procesos macro. Existen una serie de responsabilidades, acompañadas de una autoridad en todas las áreas.

La comunicación en la organización es descendente, se da una instrucción desde la gerencia hacia las áreas, hacia las direcciones o coordinaciones y de ahí hacia las demás personas que pertenecen al área. Desde el punto de vista de la información, hay un tránsito desde la gerencia hacia abajo, pero también hay una retroalimentación en comunicación desde abajo hacia arriba. Así mismo existe una comunicación horizontal entre las áreas cuya dinámica básicamente es la de

obtener un resultado conjunto cuando el objetivo involucra varias o todas las áreas.

Con respecto a la forma de comunicación, se utiliza en gran medida la comunicación verbal, lo cual hace parte de la flexibilidad. No se maneja mucha información escrita aunque se utiliza actualmente el Outlook dentro de una estructura flexible. Se generan una serie informes ejecutivos cortos y la ampliación se hace de manera verbal en reuniones.

Al preguntarse cómo la organización hace el ajuste entre la estrategia de innovación, la estructura y la cultura organizacional, observamos que Medical Pharmacy Ltda., está enmarcado siempre en la visión y la misión. Puede que exista procesos innovadores pero siempre deben estar dentro de un marco, de un norte que refieren el que hacer, no todo proceso de innovación sirve, el proceso de innovación debe acercarse a los objetivos estratégicos, de los objetivos estructurales y de los objetivos operacionales. En principio hay una estructura básica que es soportar la operación pero de una u otra manera cuando la operación ha requerido ampliar la estructuración se ha ampliado, y es el caso de uno de los programas denominado División Salud. Medical Pharmacy Ltda., parte de una base de recurso humano, teniendo en cuenta que la innovación hace que se invierta más en recursos. La cultura organizacional es la misma, básicamente está enmarcada dentro de un esquema de vanguardia ya que siempre se quiere ser innovadores en algo, están inmersos en procesos de calidad y en procesos de liderazgo. Entonces estos componentes de estrategia, estructura y cultura no se modifican.

Medical Pharmacy Ltda., posee una serie de recursos humanos, económicos y la misma estructura que brinda la organización lo que hace que se presente un ajuste operativo al interior de la empresa. En cuanto a las capacidades individuales del recurso humano deben tener liderazgo y de flexibilidad hacia los procesos porque hay cosas las que han venido cambiando entre los que se incluyen procesos básicos. Además se tiene la capacidad de adaptación de los procesos para cada uno de nuestros clientes.

Medical Pharmacy Ltda., siempre se encuentra observando el mercado en dos aspectos: uno la necesidad puntual de los usuarios y otra en las falencias que pueden tener los competidores, qué requieren los usuarios y que espacios están dejando los competidores. Todas estas circunstancias enmarcadas dentro de la legislación, ya que por ejemplo cuando se hace una modificación en el POS, cambia el requerimiento para un producto definido. En este sentido se pueden tener productos diferenciales, si es un producto fuera del POS se debe crear una estrategia acorde a esa estructura, a esa limitante y viceversa. La otra opción es identificar las falencias y los vacíos que quedan en el mercado.

Al adentrarnos en el tema del tipo de innovación que aplica Medical Pharmacy Ltda., podría aplicar el tipo de innovación de productos y servicios que generalmente desencadena una innovación operativa. Esto implica generar diferencias en función de un cliente. Aunque haya innovación en productos y servicios esto debe estar necesariamente ajustado a los requerimientos del cliente. Se ha aplicado innovación en la administración en la medida que se ha descentralizado. Hoy en día se manejan los recursos descentralizados en cada uno de los programas y básicamente lo que se esperan son resultados sin tener en cuenta como se adquieren. Adicionalmente a esto los cambios legislativos son un espacio para la innovación estratégica y una ventaja competitiva.

El recurso humano interviene permanentemente en la innovación operativa, ya que quien mejor puede proponer es quien la opera. A nivel general se trabaja sobre una estructura o sobre una idea específica y se genera un lineamiento, el cual generalmente viene de la gerencia o de las áreas y es acordado. Posteriormente se realiza un mejoramiento en función de lo que las personas han visto en el proceso.

Es importante hablar sobre los cambios o transformaciones que se dieron en la cultura organizacional de Medical Pharmacy Ltda. Cuando la empresa empezó se tenía una toma de decisiones y un modelo de autoridad centralizada. A medida que la estructura organizacional ha sido plana, se descentralizan las decisiones por la misma dinámica de trabajo de la empresa. Hoy en día se tiene más liderazgo en las áreas, más responsabilidad y los cargos están investidos de autoridad. Se tiene un esquema donde se tienen líderes de producto y esos líderes se soportan desde una estructura básica. En la medida en que las personas se empoderan y toman su papel se pueden adaptar fácilmente a las necesidades que traen los nuevos proyectos sin salirse de manera tajante de su marco de referencia, simplemente están ajustando sus procesos a como lo solicitan las necesidades puntuales.

Al hablar del tema de la forma en que se motiva o se gestiona el recurso humano, debe mencionarse que Medical Pharmacy Ltda., tiene una remuneración justa, existe la promoción de la auto capacitación, lo que significa que se está facilitando prestamos educativos incluyendo la flexibilización de horarios para llevar a cabo esto, se maneja un ambiente de autonomía y todo esto centrado en los resultados. La forma de motivar al recurso humano es haciéndoles entender que son capaces que son importantes y que pueden trabajar bajo su propia dinámica de gestión, lo cual genera confianza y autoestima en el personal.

En cuanto al Modelo de Gestión Humana, Medical Pharmacy Ltda., se caracteriza por los siguientes aspectos:

Tabla 3. Áreas y prácticas de gestión de recursos humanos en Medical Pharmacy Ltda.

Contexto Organizativo	
Ámbito Participación en el diseño organizativo de la empresa Responsabilidades sobre unidades de recursos humanos en otras entidades Comunicación Interna.	Herramientas Encuestas de clima laboral Estudios de cultura empresarial Valoración de puestos Boletines de comunicación.
Planificación de Recursos Humanos	
Ámbito Integración en el plan estratégico empresarial Presupuesto, inventarios y evolución de plantillas	Herramientas Técnicas para medición de actividades Reingeniería de Procesos Gestión por Competencias
Sistema retributivo y administración	
Ámbito Diseña estructura y escalas retributivas Administración de personal y nóminas Beneficios sociales	Herramientas Sistema de información especializado Escalas, Convenios y Acuerdos Incentivos variables Compensaciones sociales
Reclutamiento y Selección	
Ámbito Selección propia o subcontratada Trabajo Temporal Altos Directivos	Herramientas Modalidades Contractuales Empresas de Trabajo Temporal "Assesment Center"
Contexto Laboral	
Ámbito Negociación de Convenios Colectivos Relación con sindicatos Compromiso vs/Disciplina Prevención Riesgos Laborales	Herramientas Convenio de Empresa Servicio de Prevención Servicio médico Mecanismos de conciliación profesional/personal'.
Formación y Desarrollo Profesional	
Ámbito Planifica acciones formativas Diseña y contrata recursos formativos Planes de desarrollo de personal	Herramientas Ejecución de acciones formativas E-learning Modelos de dirección por objetivos Evaluación del desempeño profesional
Gestión de salida de los recursos humanos	
Ámbito Ceses voluntarios y despidos	Herramientas Entrevistas
Sistemas de Información y Control	
Ámbito Seguimiento eficiencia, productividad Evolución y estructura de la plantilla: absentismo	Herramientas Control de Gestión especializado "Cuadro de mando integral" específico

Fuente: Entrevista con Gerente de Medical Pharmacy.

Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de recursos humanos (McGraw-Hill), cita la clasificación de Likert sobre sistemas de administración de las organizaciones humanas que, en definitiva, son modelos de gestión de recursos humanos. Teniendo en cuenta esta clasificación, Medical Pharmacy Ltda., posee un sistema participativo de grupo⁹.

En cuanto al proyecto de vida de sus empleados encadenado con la estrategia corporativa, se evidencia que tiene que ver con la forma de trabajar, con la forma de ver la vida y como esto se alinea en un mismo proyecto. La organización establece una misión y una visión, es decir qué hacemos, que deseamos y para donde vamos. En un principio se elegía a las personas por afinidad sin tener en cuenta lo que esa persona hiciera o deseara, sino guiados más bien por una serie de aptitudes, conocimientos y cualidades que se consideraran convenientes para la organización. Lo que actualmente se busca es que las personas se identifiquen con lo que hacen y que eso se encuentre dentro de su proyecto de vida y se vea en el futuro con lo que está realizando, de tal manera que se pueda construir conocimiento y la persona desarrolle su potencial en lo que le agrada hacer y que eso a su vez esté orientado con lo que la organización necesita de ellos. Ese reto lo estamos tomando a partir de la selección. La empresa ha venido cambiando, por eso actualmente no puede decirse que todo está en ese modelo, pero el lineamiento hacia adelante es que todas las vacantes se suplan de esa manera.

El estilo de liderazgo que se maneja en Medical Pharmacy Ltda., es un liderazgo participativo, no se ejerce el autoritarismo. Se realizan comités, reuniones, se expone el pensamiento a nivel Gerencial dentro del marco de referencia de la empresa y se escucha a las personas que tienen que trabajar para llegar a un resultado. Los procesos igual se han armado en conjunto, siempre han sido procesos de discusión.

Hay que recordar que el liderazgo democrático y participativo está centrado en principios como la solidaridad, el respeto a la diversidad y la lealtad. Estos valores constituyen el componente esencial de un liderazgo que se orienta a cohesionar los esfuerzos de una comunidad en busca de mejores condiciones de vida en los niveles individual y colectivo.

Cuando hay participación el trabajo se hace con más energía y su eficacia es mayor. Además, los individuos desarrollan habilidades muy importantes.

⁹ Sistema participativo de grupo. Es el que origina un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización. Consultado en <http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos/recursos-humanos-modelo-likert>

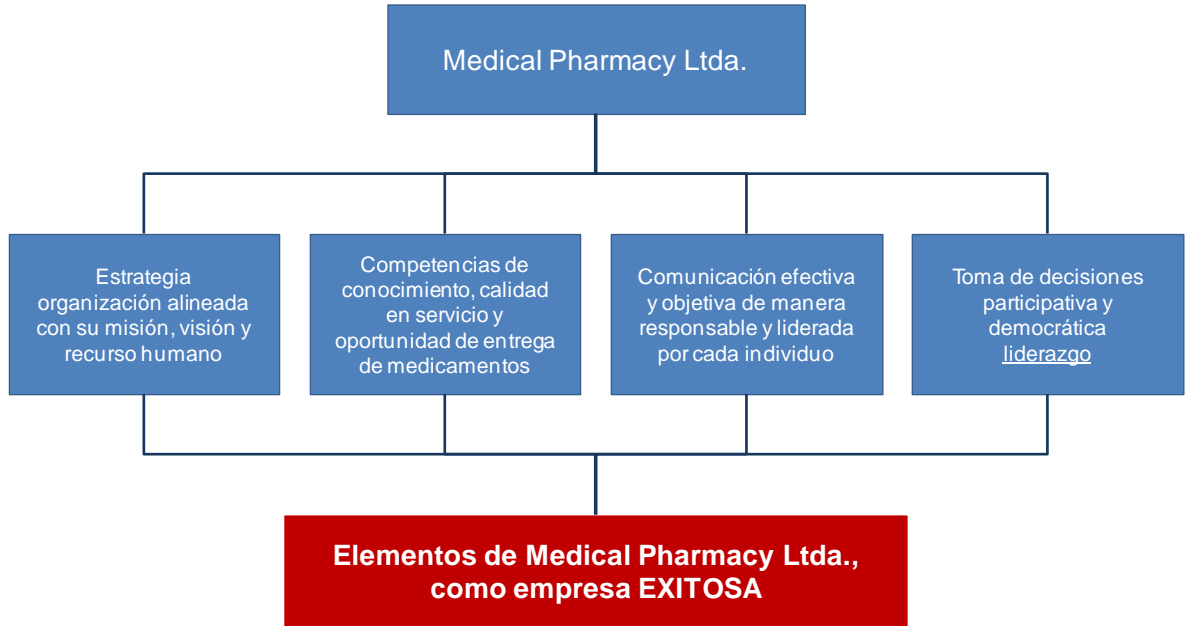
- Se sienten importantes. Las personas son conscientes de que de ellas depende el éxito de la organización y saben que su actividad tiene significado e importancia.
- Se desarrollan y tienen espíritu de competencia. Los líderes saben apreciar el valor del aprendizaje y del dominio que una persona tiene en una determinada situación o tema.
- Se integra realmente. En muchos casos un equipo de trabajo o una organización son capaces de generar tanta o más identificación que la misma familia.
- El trabajo resulta excitante, retador, fascinante y divertido.

Se han realizado algunas encuestas sobre clientes y los clientes describen la empresa con calificativos óptimos en la calidad del servicio, en el trato, la responsabilidad, el tipo de personas que trabajan en la organización. No se tiene una encuesta de los empleados, no se tiene conocimiento de cómo la describan pero se presume que su descripción es como una empresa que brinda oportunidades, una empresa en constante evolución, una empresa que permite el crecimiento y la innovación.

Medical Pharmacy Ltda., ha tenido éxito en la medida que siempre han tenido un foco, no se han salido de lo proyectado como el manejo de enfermedades de alto costo, colocando siempre valor a lo que realizan buscando la satisfacción del cliente.

Como lección aprendida se señala en primer lugar reconocer que el cliente no es fijo y necesariamente se debe estar cautivando día tras día. En segundo lugar que los productos tampoco son fijos. De una u otra manera estamos innovando pero soportados en información.

Figura 7. Modelo de éxito de Medical Pharmacy Ltda.,



Fuente: Creación de las autoras con la información de la entrevista del Gerente de Medical Pharmacy.

9 CONCLUSIONES

De la presente investigación podemos concluir que no existen secretos o fórmulas puntales que indiquen que al aplicarlas la organización alcanzará éxito en el sector, pero sí existen elementos y criterios que contribuyen a que la organización funcione de manera adecuada y obtenga reconocimiento en el mercado.

Ahora bien, la estrategia organizacional debe estar alineada con la misión y la visión de la compañía. Así mismo el recurso humano debe poseer las capacidades y competencias necesarias para llevar a cabo las funciones y cumplir con lo que la organización requiere.

Existen elementos directivos, organizativos y humanos, los cuales deben estar claramente establecidos en la organización, iniciando por la visión clara de la empresa en todas las instancias de la misma, pasando por el liderazgo que se maneje en la compañía y sin dejar de lado la cultura de la organización.

No debe dejarse de lado que todas las organizaciones están constituidas por personas, es decir, por recurso humano, y existen por ellos y para ellos. Es por esta razón que adquiere gran importancia la motivación que tengan los empleados, ya que esta se traduce en sentido de pertenencia y en última instancia en productividad.

Medical Pharmacy Ltda., es una empresa exitosa del sector farmacéutico debido a la integración de diferentes recursos y competencias como el conocimiento, trabajo en equipo y liderazgo que se han desarrollado y potenciado como ventajas competitivas en el mercado.

La innovación de Medical Pharmacy Ltda., está enfocada en un producto basado en la Atención Integral al Paciente frente a la cadena de distribución básica de los demás competidores; atadas a la oportunidad en la prestación de servicios.

La estructuración del capital intelectual de los colaboradores de Medical Pharmacy Ltda., hacen que esta organización sea exitosa al generar equipos de alto rendimiento con liderazgo participativo, permitiendo la convergencia entre el CONOCIMIENTO – INNOVACION – ÉXITO, personas inteligentes, empresas inteligentes.

10 BIBLIOGRAFÍA

MORALES, Pedro H. El dirigente ideal. México :Panamá Editorial.2001

SHEIN, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. España: Plaza y Janes Editores S.A. 1998.

ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo. Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio. Buenos Aires: Ed. Paídos. 1992.

Revista Gestión. Volumen 4. Edición Abril – Mayo 2001

VALDÉS, Luigi. Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa, La re-evolución empresarial del siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2002.

Webgrafía

<http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos/recursos-humanos-modelo-likert>

<http://www.novamedical.com.co/home.html>

<http://www.slideshare.net/inviertaencolombia/sector-farmacético-proexport>

www.copidrogas.com.co

www.cptm.ula.ve/escuelainnovacion

<http://encuentralocali.com/minisitios/distrifarmed.htm>

www.medicalpharmacy.com.co

ANEXO

Entrevista al gerente y fundador de Medical Pharmacy Ltda.

Identifique y describa que recursos intangibles posee la empresa (conocimiento, aprendizaje, estilos de liderazgo, cultura organizacional, tecnología).

El conocimiento específicamente, es el más importante, en medicamentos de alto costo, en enfermedades de alto costo, el conocimiento del sistema en el que están inmersos, es lo que le ha permitido a Medical Pharmacy Ltda., diseñar productos específicos y ser competitivos en el mercado.

¿Cuáles son las capacidades internas de la organización que la diferencian de sus demás competidores (como es el proceso de toma de decisiones, la transferencia y generación de conocimiento colectivo, el sistema de remuneración recompensa)?

Es una organización plana que le permite toma de decisiones rápida, descentralización en la toma de decisiones, hay funciones y objetivos definidos para cada área y se trabaja en función de resultados. Medical Pharmacy Ltda., es una organización que tiene conciencia de lo más importante es el cliente final que en este caso es el usuario que utiliza nuestro servicio, no a quien le vendemos el servicio sino a quien lo utiliza, es decir los pacientes.

¿Describa cual ha sido la ventaja competitiva de la empresa que se ha construido a partir de los recursos intangibles y capacidades anteriormente mencionadas?

La ventaja competitiva han sido los Programas de Atención Integral específico para enfermedades de Alto Costo.

¿Qué competencia posee el personal directivo de la organización que se está estudiando?

Las competencias determinadas en esta empresa son Liderazgo, Toma de Decisiones, Responsabilidad, y Conocimiento.

¿Cómo desarrolla la empresa las competencias de su personal para lograr éxito y sostenibilidad de la ventaja competitiva?

En principio se buscan dentro del proceso de selección, y en segundo lugar se aplica el Empowerment, se promueve la auto capacitación, no hay un plan definido de capacitación sino que se promueve para que se tome de manera externa en las funciones específicas de cada área generado desde el mismo empleado. Relacionando las competencias cada quien debe mejorar sus competencias, su liderazgo, su conocimiento y su perfil para enfrentar mejor la dinámica de su trabajo y lo que se propone es la facilidad para el acceso de crédito para la educación y se flexibilizan los horarios como facilidad para que la persona se prepare.

¿Qué acciones ejecuta la empresa para tener el talento humano?

La acción de Selección Objetiva basados en un perfil específico, centrado en competencias y que se encuentra definido dentro de los manuales de funciones y de procedimientos.

¿Cómo se crea, se transfiere y se socializa el conocimiento al interior de la organización para generar valor?

El conocimiento se socializa en función de la iniciativa de cada miembro como las cabezas de área; de una manera común a través de charlas, documentos emitidos por cada una de las áreas.

¿Quién toma las decisiones que información utiliza para esto?

En Medical Pharmacy Ltda., existen dos tipos de decisiones: unas Gerenciales y otras que son Directivas. Las Gerenciales evidentemente tomadas por el Gerente de la organización ya sea con información de mercados, información externa e interna. En las decisiones a nivel Directivo se toma la información que se encuentra en su entorno que es el que se define dentro de las políticas y el marco de trabajo para cada Directivo y la información interna que tiene que ver con el funcionamiento específico a su área.

Está contemplado que los Directivos tienen información del mercado a través de lo que se captura a nivel Gerencial, por ejemplo la información de clientes, la información de productos nuevos, la información del sistema de salud como tal. Esa información se traduce en elementos básicos de entrada dentro de los procesos que debe monitorizar cada uno de los directivos para que la salida sea la toma de decisión.

¿Cómo la estructura organizacional y de toma de decisiones que tiene la organizacional facilita el desarrollo de los procesos de innovación?

Medical Pharmacy Ltda., no posee una estructura rígida, es una estructura que habla de procesos macro, no define actividades puntuales que debe hacer sino

enfocada hacia unos objetivos específicos para lograr innovación y están trazados por indicadores.

¿Qué mecanismo utiliza la organización para la selección de su personal?

Manejan un proveedor externo, inicialmente se realizaba de manera interna. Se entrega a la firma contratada un perfil, unas competencias, que se encuentran soportadas en la norma ISO. El proveedor externo realiza la búsqueda del personal.

¿Cuál es el perfil del recurso humano que caracteriza la organización en el camino a la innovación y el éxito?

En esta organización se determinan dos tipos de personas: el nivel Directivo que en su mayoría es profesional y las demás personas no necesariamente con formación profesional terminada y en su mayoría con estudiantes jóvenes ya que poseen el entusiasmo y están empezando a desarrollar y estructurar un proyecto de vida a través de su carrera. Si marcha de la mano su actividad empresarial con su proyecto de vida efectivamente se promueve los procesos de innovación y el éxito se encuentra atado a lo que la persona quiere para sí mismo.

¿En qué actitudes y comportamientos de los directivos y empleados se observa el compromiso?

En la búsqueda de resultados. Cuando en la organización tienen una situación problemática o una situación específica; las personas deben estar enfocadas en la búsqueda de resultados que de una u otra manera demanda un poco de esfuerzo adicional a lo tradicional que se ve en la búsqueda de resultados específicos.

¿Esta empresa posee características que permitan la flexibilidad?

Si, una de esas es la toma de decisiones, también el hecho de que no los procesos no han sido estructurados a través de actividades puntuales sino que han sido estructurados a través de resultados en procesos macro. Existen una serie de responsabilidades, acompañadas de una autoridad en todas las áreas.

¿Cómo la organización hace el ajuste entre la estrategia de innovación, la estructura y la cultura organizacional?

Medical Pharmacy Ltda., está enmarcado siempre en la visión y la misión, puede que hayan procesos innovadores pero siempre deben estar dentro de un marco, de un norte que refieren el que hacer, no todo proceso de innovación sirve, el proceso de innovación debe acercarse a los objetivos estratégicos, de los objetivos estructurales y de los objetivos operacionales. En principio hay una estructura básica que es soportar la operación pero de una u otra manera cuando la operación ha requerido ampliar la estructuración se ha ampliado, y es el caso de

uno de los programas denominado División Salud. Medical Pharmacy Ltda., parte de una base de recurso humano, teniendo en cuenta que la innovación hace que se invierta más en recursos. La cultura organizacional es la misma, básicamente está enmarcada dentro de un esquema de vanguardia ya que siempre se quiere ser innovadores en algo, están inmersos en procesos de calidad y en procesos de liderazgo. Entonces estos componentes de estrategia, estructura y cultura no se modifican.

¿Qué recursos y capacidades utiliza la empresa para hacer operativo este ajuste y lograr coherencia?

Existen una serie de recursos humanos, económicos y la misma estructura que brinda la organización. En cuanto a las capacidades individuales del recurso humano deben tener liderazgo y de flexibilidad hacia los procesos porque hay cosas las que han venido cambiando entre los que se incluyen procesos básicos. Además se tiene la capacidad de adaptación de los procesos para cada uno de nuestros clientes.

¿Cuáles han sido las posibles opciones estratégicas que ha tenido su empresa para ser diferentes y exitosos con respecto a la competencia a partir de los recursos y capacidades de que dispone?

Medical Pharmacy Ltda., siempre se encuentra observando el mercado en dos aspectos: uno la necesidad puntual de los usuarios y otra en las falencias que pueden tener los competidores, qué requieren los usuarios y que espacios están dejando los competidores. Todas estas circunstancias enmarcadas dentro de la legislación, ya que por ejemplo cuando se hace una modificación en el POS, cambia el requerimiento para un producto definido. En este sentido se pueden tener productos diferenciales, si es un producto fuera del POS se debe crear una estrategia acorde a esa estructura, a esa limitante y viceversa. La otra opción es identificar las falencias y los vacíos que quedan en el mercado.

¿Cuál es el tipo de innovación que aplica la organización seleccionada, puede ser innovación de la forma de administrar, innovación estratégica, innovación de productos/servicios, innovación operativa?

Para Medical Pharmacy Ltda., aplicaría el tipo de innovación de productos y servicios esto generalmente desencadena una innovación operativa. Esto implica generar diferencias en función de un cliente. Aunque haya innovación en productos y servicios esto debe estar necesariamente ajustado a los requerimientos del cliente. Se ha aplicado innovación en la administración en la medida que se ha descentralizado; hoy en día se manejan los recursos descentralizados en cada uno de los programas y básicamente lo que se esperan son resultados sin tener en cuenta como se adquieren. Adicionalmente a esto los

cambios legislativos son un espacio para la innovación estratégica y una ventaja competitiva.

¿Qué cambios o transformaciones se dieron en la cultura organizacional?

Cuando la empresa empezó se tenía una toma de decisiones y un modelo de autoridad centralizada. A medida que la estructura organizacional ha sido plana, se descentralizan las decisiones por la misma dinámica de trabajo de la empresa. Hoy en día se tiene más liderazgo en las áreas, más responsabilidad y los cargos están investidos de autoridad. Se tiene un esquema donde se tienen líderes de producto y esos líderes se soportan desde una estructura básica. En la medida en que las personas se empoderan y toman su papel se pueden adaptar fácilmente a las necesidades que traen los nuevos proyectos sin salirse de manera tajante de su marco de referencia, simplemente están ajustando sus procesos a como lo solicitan las necesidades puntuales.

¿Cómo se motiva o se gestiona el recurso humano en esta organización?

Medical Pharmacy Ltda., tiene una remuneración justa, existe la promoción de la auto capacitación, lo que significa que se está facilitando préstamos educativos incluyendo la flexibilización de horarios para llevar a cabo esto, se maneja un ambiente de autonomía y todo esto centrado en los resultados. La forma de motivar al recurso humano es haciéndoles entender que son capaces que son importantes y que pueden trabajar bajo su propia dinámica de gestión.

¿Cómo es el modelo de gestión del recursos humano que maneja la empresa para ejecutar la estrategia corporativa (analizar si el modelo de gestión del recurso humano en la empresa cuya estrategia es la innovación se aplica en este caso o no)?

No se tiene un modelo de gestión del recurso humano específico. Medical Pharmacy Ltda., tiene un perfil definido en función de unas actividades que se deben cumplir y se parte mucho de la auto motivación. La empresa por si misma no genera un modelo de gestión del recurso humano. A nivel macro se selecciona adecuadamente y se dan las herramientas para que las personas trabajen.

¿Qué estilo de liderazgo caracteriza la organización?

Se maneja un estilo de liderazgo participativo, no se ejerce el autoritarismo. Se realizan comités, reuniones, se expone el pensamiento a nivel Gerencial dentro del marco de referencia de la empresa y se escucha a las personas que tienen que trabajar para llegar a un resultado. Los procesos igual se han armado en conjunto, siempre han sido procesos de discusión.

¿Cómo los clientes y los empleados describen la empresa?

Se han realizado algunas encuestas sobre clientes y los clientes describen la empresa con calificativos óptimos en la calidad del servicio, en el trato, la responsabilidad, el tipo de personas que trabajan en la organización. No se tiene una encuesta de los empleados, no se tiene conocimiento de cómo la describan pero se presume que su descripción es como una empresa que brinda oportunidades, una empresa en constante evolución, una empresa que permite el crecimiento y la innovación.

¿Qué lecciones aprendidas se pueden sacar de este caso de gerencia innovadora y exitosa?

Esta empresa ha tenido éxito en la medida que siempre han tenía un foco, no se han salido de lo proyectado como el manejo de enfermedades de alto costo, colocando siempre valor a lo que realizan buscando la satisfacción del cliente. La necesidad del cliente ha permitido el cambio y la innovación y estos siendo una oportunidad de estrategia para cubrir las necesidades. Como lección aprendida primero reconocer que el cliente no es fijo, necesariamente se debe estar cautivando día tras día. Segundo que los productos tampoco son fijos. De una u otra manera estamos innovando pero soportado en información.

¿Cuál ha sido el crecimiento económico de la empresa?

Casi que históricamente desde el año 1991 a hoy se encuentra aumentada 26 veces la facturación, de quinientos millones a trece mil millones.

¿Cuál es la responsabilidad social de la organización?

Aunque no hay una política clara, esta organización se encuentra enmarcada dentro de un sector que tiene una sensibilidad muy alta ya que se trata de manejar medicamentos. Entonces de una u otra manera la responsabilidad social está enfocada en el uso racional y en la optimización del recurso medicamento en una enfermedad específica. Medical Pharmacy Ltda., sabe que si se hace mal uso de un medicamento puede no ser efectivo e incluso puede traerle más daños que beneficios. Aunque no se tiene una política dentro de la responsabilidad social, el componente técnico que tiene el medicamento genera una responsabilidad con el usuario.

¿Cuál es la contribución que la organización hace a la comunidad, es decir, como mejora la calidad de vida de sus empleados y de la sociedad a la cual sirve?

La calidad de los empleados es un tema que no es un objetivo directo ni una consecuencia directa; en la medida en que las personas tienen una motivación para superar sus propios retos pues hay un mejoramiento en la calidad de vida

necesariamente. Ha habido mejoramiento en el salario, siempre se hacen incrementos por encima del IPC. Propenden por la educación de los empleados que obviamente debe crear un mejoramiento en la calidad de vida. En la sociedad, pues muchos de los programas están dirigidos a los pacientes, en últimas lo que se busca es que en un paciente con enfermedades de alto costo puede terminar manejándose como una enfermedad crónica cualquiera, sin la gravedad que implica una enfermedad catastrófica o de alto costo, que los pacientes puedan tener un esquema de normalidad y un acostumbramiento dentro del programa de manera que la enfermedad nos es un factor limitante para su calidad de vida.