



DROMAYOR S.A.S.*

DROMAYOR S.A.S.

*Carlos Mario Arias Herrera
Esteban Hurtado Obando
Juan Sebastián Salazar Saffon***

* Artículo producto del colectivo V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011.
** Estudiantes V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011.

SÍNTESIS:

El colectivo de quinto semestre de Administración de Empresas indaga y describe las prácticas que se realizan en los procesos de gestión de talento humano, administración financiera y mercadeo en las empresas del AMCO. Con el estudio de la empresa Dromayor S.A.S. se genera un mayor conocimiento de las actividades económicas de la región, desde la perspectiva de las empresas.

DESCRIPTORES: Desarrollo organizacional, gestión de talento humano, administración financiera, mercadeo, empresa.

ABSTRACT:

The Business Administration colectivo group from fifth semester investigates and describes the practices that take place in the human resource management, financial management and marketing processes in companies of the AMCO. With the Dromayor SAS company study, it generates a greater knowledge of the economic activities in the region from the company's perspective.

DESCRIPTORS: Organizational development, human resource management, financial management, marketing, business.

Justificación

Esta investigación formativa brinda conocimiento empírico acerca de los procesos que se realizan en las diferentes empresas del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO). No sólo se hace la discusión teórica de estos conceptos, sino que se trata de un acercamiento a la práctica a través de la relación directa con los directivos y los encargados de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Se elige una empresa PYME porque en los países en vías de desarrollo se ha comprobado que ellas contribuyen activamente a la dinámica económica y social; sin embargo, existe escasa información sobre estas empresas y sus necesidades, especialmente de financiamiento de su capital de trabajo y de inversión. Los créditos disponibles en el sector financiero deberían ser acordes al tamaño e infraestructura organizacional, que es diferente de las microempresas y grandes empresas tanto en montos, plazos y tasas de interés.

En este caso a través de Dromayor S.A.S., una de las empresas más importantes de la región, se reconoce: el mercadeo para diseñar y dar a conocer sus productos, el proceso de comercialización con las actividades de compra y venta de productos farmacéuticos; la gestión del talento humano con la selección del personal, el desarrollo humano y la remuneración; la administración financiera con la búsqueda del objetivo básico financiero.

López Aguilar (2009), en su informe de práctica académica, se plantea que tras los cambios por los cuales atravesó la compañía Dromayor S.A.S. a finales del 2008 y en el inicio del 2009, el departamento de mercadeo

empezó a tomar un nuevo e importante enfoque dentro de la organización, modificando alguno de sus procesos y asumiendo mayores responsabilidades con un equipo conformado por la directora de mercadeo, la asistente de mercadeo y una practicante universitaria. La empresa se ha caracterizado por su enfoque en el trabajo en equipo, comunicación constante entre sus colaboradores y la evaluación de los procesos enfocados en los resultados.

La pregunta que orienta este trabajo es: ¿Cuáles son los procesos de gestión de talento humano, administración financiera y mercadeo que le permiten a la empresa Dromayor cumplir su objeto social?

Marco referencial

Las organizaciones enfrentan diferentes retos que las llevan a definir su visión, misión, estructura, estrategias y procesos, acciones todas orientadas a lograr mayores niveles de competitividad. Una de las áreas claves para el logro de estos propósitos es la de gestión humana, orientada a ser generadora de valor a través de sus diferentes procesos de selección, capacitación y desarrollo humano, compensación y gestión del desempeño, entre otros. El reto de competitividad exige romper con el modelo tradicional funcionalista basado en el desempeño de funciones desarticuladas e independientes e implementar el modelo estratégico, en el que se aprende por procesos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Referente teórico

El proceso administrativo se concibe como la interrelación de etapas y actividades realizada con una finalidad única, se concibe a la administración como una actividad

compuesta de sub-actividades en las que se compromete el talento humano con el que se cuenta en la empresa (Benjamin & Fincowsky, 2009, p. 134). Una buena dirección facilita organizar el esfuerzo humano al servicio de los objetivos económicos de la organización, pues “El hecho de que una empresa sea económicamente exitosa significa, entre otras cosas, que la administración ha podido atraer personas a la organización y organizar y dirigir sus esfuerzos hacia la producción y venta de bienes o servicios por utilidad” (Mc Gregor, 2007, p.6).

En la teoría administrativa se define el desarrollo organizacional como “un conjunto de técnicas encaminadas a cambiar las organizaciones por medio de un cambio de valores, puesto que el desarrollo organizacional es visto como un nuevo enfoque y filosofía administrativa” (Villarreal, 1977, p.12). Además, el desarrollo organizacional se concibe como un instrumento de apoyo por excelencia en la búsqueda de una mayor eficiencia organizacional, porque tiene en cuenta los valores, actitudes y relaciones de las personas y reconoce su relación con el clima organizacional que se configura en la empresa, por eso se anota que el desarrollo organizacional se centra en el lado humano de la empresa (Bennis, 1969, p.36).

Para Beckhard, el desarrollo organizacional es "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento" (1973, p.27). Esta perspectiva implica un proceso dinámico y continuo de cambios planeados a partir de

diagnósticos de la situación interna y del entorno de la empresa, para definir una estrategia, procesos e indicadores que permitan optimizar la interacción entre áreas, grupos y personas. Esta renovación asegura la supervivencia y el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores.

El funcionamiento de las organizaciones requiere un marco de referencia constituido por la estructura organizacional, que viene a ser una división ordenada y sistemática de sus funciones en unidades según el objetivo y las estrategias que definen sus directivos; su representación gráfica u organigrama es la expresión de la estructura jerárquica e interrelación de las áreas y dependencias que la componen en términos concretos y accesibles. El organigrama "representa la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría" (Benjamin & Fincowsky, 2009, p.134).

El organigrama en las organizaciones suministra una imagen formal de la empresa, facilita su conocimiento porque muestra sus relaciones de jerarquía y coordinación. El gráfico “pone de manifiesto las tareas, las funciones y los servicios interesados, con indicación de las personas responsables (...), precisa lo que cada uno debe hacer” (Francois, 1976, p.365) y muestra el camino a seguir para que las jerarquías participen con alternativas en la solución del problema.

Por otra parte, el modelo estratégico en una organización define el objetivo corporativo a alcanzar, sus estrategias, las políticas, las acciones referidas a sus competidores bajo

condiciones determinadas; además, define perfectamente el quehacer empresarial.

Este modelo..., bien formulado, ayuda a ordenar y asignar los recursos de la organización de una forma eficiente, basadas en las capacidades y conveniencias de la empresa. Gracias a la estrategia es posible que la empresa se anticipe a los cambios del entorno y por ende le sea posible ser competitiva... (Garrido, 2006, p.8).

La empresa debe vincular los colaboradores que sean necesarios al desarrollo que ha logrado y a su postura estratégica; por eso define los procesos de vinculación, desarrollo y evaluación que alinee los objetivos de sus colaboradores con los de la organización. El proceso de selección es:

... la escogencia del individuo adecuado para el cargo, o, en sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal puesto que de esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales. Que son adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo (Chiavenato, 1994, p.185).

La gestión de talento humano también valora el contenido de los cargos, la dificultad son las injusticias en la remuneración, por la percepción de quien valora la utilidad relativa de las distintas tareas de una empresa para establecer salarios diferenciales justos (Patton & Littlefield, 1961, p.13). Partiendo de la valoración de los cargos según unos

factores definidos por la empresa se pueden determinar escalones o clases de cargos, de acuerdo con su dificultad relativa, a cada nivel corresponde un tipo de salarios o sueldo determinado.

Si se quiere dar buen uso a la valoración de cargos, la organización debe tener en cuenta la planeación rigurosa de este instrumento de apoyo, puesto que si se le da un buen manejo la empresa puede lograr aspectos positivos (p.13). De acuerdo con los procesos de gestión de talento humano, se concluye que la valoración de cargos va ligada a la formación y con el cumplimiento del objetivo básico financiero.

El objetivo básico financiero es lo que busca toda empresa, como también las personas involucradas en ella:

la función financiera además de asociar muchos objetivos relacionados con el funcionamiento del negocio, como la consecución de fondos, la administración del capital de trabajo, el diagnóstico de la situación financiera, la planeación y el control financiero y la evaluación de proyectos de inversión, coinciden en que *la real función financiera, es la maximización del valor de la empresa*, es decir, la maximización de la riqueza de los accionistas a través del rendimiento de su inversión (Carrillo de Rojas, 1996, p.3).

Esto implica que las decisiones financieras sean bien tomadas y por una persona competente (administrador financiero), que se cumplan las funciones y responsabilidades para que el objetivo se pueda cumplir, es decir, la maximización de la inversión de los propietarios; siempre y cuando se cumpla con las razones sociales y éticas de la empresa (p. 16).

El diagnóstico financiero es el estudio sistemático que se hace de la organización para emitir el concepto de la situación financiera de la empresa, se realiza periódicamente con el fin de identificar las debilidades y fortalezas del negocio, del sector, de la industria, de su zona de influencia, del país o del mundo, según el caso (p.17).

Para llevar a cabo su labor, el administrador financiero dispone de los estados financieros, su interpretación le permite revisar y definir los puntos claves por medio de razones contables que comparen las cuentas, los estados de fuentes y usos de fondos que permitan estudiar el origen de los recursos y su utilización. Por eso responde por la asignación eficiente de fondos dentro de la organización y la obtención de fondos en los términos más favorables que sea posible (Van Horne, 1979, p.7). El análisis de las finanzas de la empresa, del estado de sus inversiones y la correspondencia o n con lo planeado, implica tener claro la opción de financiación a largo plazo que es permitir la protección de la empresa del peligro en periodos de dinero escaso (Block & Hirt, 2008, p.164) y la financiación a corto plazo para el caso de los empresarios que no tienen acceso a la opción de largo plazo (p.165).

El diagnóstico financiero permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa en sus inversiones, presupuestos, financiación y retornos de actividades. También se utilizan herramientas como el análisis de liquidez o de “la capacidad de tesorería que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo” (Carrillo de Rojas, 1996, p. 98), evalúa la disponibilidad de recursos de la empresa para cumplir con sus obligaciones; el análisis de rentabilidad que permite comparar la utilidad en cualquier momento con otros rubros de

interés para conocer los rendimientos que se logran a través de las inversiones realizadas y, por último, el nivel de endeudamiento de la empresa, comparando el valor de los pasivos con los otros grupos de cuentas (pp. 111-112).

El análisis financiero tiene varias aplicaciones; puede privilegiar en una mirada de corto plazo la liquidez de la firma, o en el largo plazo la capacidad que tiene su flujo de fondos, un inversionista tendrá como principal interés las utilidades esperadas en el futuro y su estabilidad (Van Horne, 1979, p.7). En sus decisiones, las organizaciones deben tener estos puntos en cuenta, además de la información que se genera a partir de sus estados financieros -balance general y estado de resultados- acerca de su realidad histórica y proporcionan claves para su futuro (Copeland & Weston, 1988, p.16). Estos se contrastan con las condiciones externas, los planes a largo plazo, las opciones de crecimiento de la organización, el comportamiento del mercado y el potencial de nuevos mercados.

El estado de resultados muestra los ingresos y gastos en un periodo determinado de tiempo (generalmente un año); por otro lado, el balance general mide el nivel de los activos y los pasivos en un momento dado en el tiempo, en los que se debe tener claridad en todas sus cuentas y así poder llevar un control muy detallado de todos los movimientos y operaciones de la empresa; para analizarlos se usan las técnicas de análisis vertical y análisis horizontal:

Hay dos formas de leer los estados financieros, *en forma vertical*, es decir uno por uno y a renglón seguido, y *en forma horizontal*, es decir colocándolos uno en seguida del otro para poder observar el comportamiento de cada una de sus cuentas, a lo largo del tiempo.

En la lectura vertical entre otras cosas, se debe observar si las cuentas están ubicadas en el sitio que les corresponde de acuerdo con el esquema que se utilizaran para el análisis financiero, y si las cuentas no están presentadas en el sitio correcto, se deben reclasificarlas para la correcta aplicación de las herramientas de análisis (Carrillo de Rojas, 1996, p. 23).

Los estados financieros periódicos, su análisis vertical y horizontal, las notas a los estados financieros y los principales anexos permiten entender el contenido de las cuentas y son la base del análisis financiero orientado al diagnóstico (p.20).

Además, se agrega el flujo de caja libre (FCL), que es un buen indicador de liquidez de la empresa y nos muestra cómo está la empresa en un momento determinado en el tiempo. Se puede definir como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda de la empresa (intereses de la deuda, más el principal de la deuda), después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos (NOF). El FCL permite conocer si la empresa puede pagar sus deudas, los dividendos para pagar a los accionistas; además, la contribución financiera que es el premio que se les da a los inversionistas por aprobar y correr el riesgo de endeudarse con pasivos. (García, 1999)

Por último, se dispone del valor económico agregado (EVA) como una estrategia que orienta a la empresa a la maximización de sus inversiones generando un valor; los propósitos del EVA son aumentar el valor de la empresa, trabajar con el mínimo riesgo posible y disponer de niveles óptimos de liquidez, EFAF. Se debe tener claridad entre

fuentes y aplicaciones: fuentes son los movimientos que se constituyen en orígenes de recursos económicos de la empresa, de ahí que los activos disminuyan; las aplicaciones son los movimientos que muestran cómo se aplican los fondos (Carrillo de Rojas, 1996, pp.175-177).

Conocer las condiciones de fuentes y aplicaciones permite evaluar la manera como se administra en 3 actividades básicas: 1) actividades de operación referidas a las actividades de producción y venta, 2) actividades de inversión o los movimientos realizados en las cuentas a los activos fijos, inversiones temporales y permanentes y 3) actividades de financiación o las entradas y salidas de dinero correspondiente a recursos y fuentes de financiación diferentes a las de operación e inversión.

El análisis y diagnóstico de la empresa permite a la administración financiera tomar decisiones de futuro en el ámbito de mercadeo. Para abordar este aspecto, es pertinente definir el concepto mercadeo que trasciende las relaciones que hay entre la empresa y sus clientes. Los mercados son investigados con el fin de obtener información de los productos, analiza el comportamiento del consumidor, conoce los segmentos del mercado, los grupos de compradores con base en necesidades y deseos. También plantea las estrategias de productos y servicios que puedan orientar las actividades desde y hacia el cliente, con el fin de crear un valor agregado que diferencie a la empresa de las demás y por último determinar el ciclo de vida de sus productos y su tiempo de duración, desde la introducción, el crecimiento, la madurez y el declive.

El sistema de información de mercadeo se compone de “individuos, equipos y

procedimientos para recoger, organizar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria y exacta, en el momento preciso, para los que toman las decisiones de mercadeo” (Kotler & Armstrong, 2008, p.121). En la investigación de mercados se establecen tres objetivos específicos; el social, de satisfacer las necesidades del cliente mediante un bien o servicio; el económico, que determina el éxito o no de una empresa que ingresa a un mercado nuevo; y el administrativo, que ayuda al desarrollo del negocio mediante la planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman.

El análisis del comportamiento del consumidor permite a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de las personas, se basa en el proceso que atraviesan los individuos o grupos para seleccionar, comprar o usar bienes, servicios, ideas o experiencias que puedan satisfacer sus necesidades y deseos (Solomon & Stuart, 2001, p.146). Se basa en Maslow y su pirámide jerárquica de las necesidades y productos relacionados propuestos, donde se encuentra desde el nivel más bajo, las necesidades fisiológicas, después de seguridad, posteriormente las de pertenencia, a continuación las necesidades del ego y finalmente ubicado en la cúspide de la pirámide se encuentran las necesidades de nivel más alto, como lo es la autorrealización (1991).

La segmentación del mercado va muy ligado al comportamiento del consumidor, ya que se encarga básicamente de: “analizar el mercado con el fin de identificar grupos de consumidores que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas” (Arellano, 2000). Es relevante este tema, ya que al segmentar los

mercados se puede hacer un mejor uso de los recursos tanto de la empresa como de la sociedad, incrementando de esta manera la satisfacción de los consumidores.

Se tiene que establecer un mercadeo meta encargado básicamente en determinar los segmentos en que la empresa podría tener oportunidad, observando objetivamente el mercado que se va a mirar, para esto se tienen tres clases: mercadeo no diferenciado (es cuando una empresa decide ignorar las diferencias con respecto a la competencia, buscando así una oferta), el mercadeo diferenciado (cuando una compañía segmenta el mercado con el fin de diseñar una estrategia para cada uno) y por último se encuentra el mercadeo conglomerado, dirigido a un solo segmento.

Para segmentar el mercado se requiere definir estrategias para los productos y los servicios. El producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer al mercado para recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido y que pueda satisfacer un deseo o necesidad; el servicio es cualquier actividad o beneficio que pueda ofrecer una parte a otra y que es esencialmente intangible y no genera la propiedad de nada tangible (Kotler & Armstrong, 2008, pp. 274-275).

Las estrategias son los mapas o guías que hace que las empresas puedan orientar las actividades desde y hacia el cliente, con el fin de generar un valor diferencial con respecto a los competidores, generando preferencia y posterior lealtad. Existen muchas clases de estrategias para los productos en las que la empresa se orienta, tales como: estrategia para construir -asignación de recursos-, para mantenerse -mantener su posición en el mercado-, de nichos -estrechar la meta de la unidad estratégica de negocio con el fin de

conservar su posición actual en el mercado-, la de cosecha -generar recursos para otras unidades estratégicas de negocio (UEN)- y por último, la estrategia de redireccionamiento -suspender inversión para canalizar recursos hacia otras UEN-. Para los servicios también existen estrategias tales como buscar lealtad del cliente, incrementar la calidad y productividad del servicio y el mercadeo como cadena de servicio que genera utilidades y le da prioridad a sus empleados.

Todo producto o servicio tiene un ciclo de vida, en este caso se va a determinar el ciclo de vida de los productos, es decir: “el curso que siguen las ventas y los beneficios de un producto a lo largo de su vida y que incluye 5 fases distintivas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y declive” (p.333), este análisis es de vital importancia para la empresa ya que en él se encuentra el curso que siguen las ventas y los beneficios de un producto a lo largo de su vida.

En la etapa del desarrollo del producto, este se convierte en un bien tangible, exige una gran inversión, se prueba el producto y su programa de mercadeo (publicidad, distribución, asignación de precios, entre otros), después sigue la etapa de introducción “la fase del ciclo de vida del producto en la que se distribuye y se ofrece por primera vez” (p. 336); en esta etapa, los beneficios con respecto a los demás son negativos y bajos, ya que hay pocas ventas y se gasta mucho dinero en distribución y promoción del producto. En la etapa de crecimiento, el producto empieza generar más ventas si los usuarios que quedan satisfechos, repiten la compra y por lo tanto aumentan las utilidades de la empresa. Para esta etapa existe el riesgo de que los competidores ingresen en el mercado. En la etapa de madurez, las ventas aumentan a

ritmos decrecientes, puede ser la etapa más larga del ciclo de vida del producto, por las tasas de ocupación y de penetración son muy elevadas, la tecnología se estabiliza y la distribución en el mercado está en un punto mayor. Finalmente se encuentra la etapa de declive, donde las ventas pueden caer hasta un nivel muy bajo en el que se mantiene por muchos años, esta fase ocurre por dos razones fundamentales: un gran avance tecnológico o cambios en los gustos de los consumidores. Las estrategias que se deben tener en cuenta para que un producto no llegue hasta esta etapa son: abandono de todo tipo de promoción, discontinuar los artículos débiles, recortar precios y discontinuar distribuidores no rentables.

La estrategia de fijación de precios va ligada primero a definir las clases de precios tanto para los productos como para los servicios; segundo, determinar esta fijación con base en el costo, en el comprador y en la competencia: “la fijación de precios está determinada, en gran medida, por el mercado meta y los objetivos de posicionamiento de la empresa y el mercado” (p. 430). Además, se requiere la logística de canales, son los procesos que incurre una empresa desde que produce un producto hasta que se lo entrega al cliente. Se encuentran 3 tipos de procesos: producción, aprovisionamiento y distribución. La cadena de suministros cumple la función de maximizar el valor total generado “para la mayoría de las cadenas de suministro, el valor estará estrechamente correlacionado con la rentabilidad de la cadena de suministro” (Meindl & Chopra, 2008, p.19). También se encuentra la distribución física, donde están los medios de transporte y los factores que inciden en ellos.

La estrategia de promoción “es uno de los cuatro elementos principales de la mezcla de

mercadotecnia de una empresa. Los instrumentos fundamentales de la promoción: publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas y ventas personales trabajan todas juntas para alcanzar los objetivos de comunicación de la empresa” (Kotler & Armstkong, 1994, p.572).

Customer Relationship Management (CRM) es la gestión de la relación con el cliente, mediante un correcto manejo de la información para satisfacer las necesidades del cliente sin que haya necesidad de que él las manifieste, con el fin de aumentar los ingresos o disminuir los gastos. En el CRM se debe tener en cuenta en qué etapa del ciclo de vida está el producto, identificando sus ventajas y desventajas frente a la competencia.

La ética y responsabilidad social en el mercadeo es un tema de gran relevancia, ya que al tomar una decisión, la empresa debe tener en cuenta las críticas contra la mercadotecnia que utilizaron: “la mercadotecnia ha sido criticada por las consecuencias que tiene sobre el bienestar del consumidor particular debido a sus precios elevados, prácticas engañosas, ventas bajo presión, productos mal hechos o inseguros, obsolescencia proyectada y mal servicio a los consumidores de escasos recursos” (Kotler & Armstkong, 1994, p.572).

El mercado internacional habla del proceso de planeación y realización de transacción a través de las fronteras, su importancia se establece como fuente de crecimiento de rentabilidad y mejoramiento de la calidad de vida. Internacional quiere decir que va más allá del exportador, involucrándose con el entorno del mercadeo en los países en los que realizará la actividad, teniendo en cuenta los entornos cultural, demográfico, económico, geográfico, político, legal y financiero.

Referente contextual

La industria farmacéutica es ampliamente heterogénea. Comprende la producción e importación de bienes farmacéuticos para uso humano y veterinario semielaborados, de consumo final y sus materias primas. En los últimos tres años el sector farmacéutico en Colombia ha

mostrado un alto dinamismo, acompañado de una reducción en el endeudamiento y de aumento en las utilidades. La reactivación del consumo interno y la incidencia de la fortaleza del peso frente al costo de las materias primas, son algunos de los factores que han influido en la dinámica. En cuanto a la comercialización de los productos farmacéuticos, se observa una creciente competencia entre los puntos de venta (Proexpor & Latinpharma, 2008, p. 18-22).

Los productos de la industria farmacéutica colombiana son altamente competitivos en el mercado externo. Los estándares de calidad (BPM, ISO4) y la constante vigilancia del gobierno colombiano al sector farmacéutico, a través del INVIMA, son garantía de la calidad de los productos (Proexport & Latinpharma, 2008, p.11).

En los últimos cinco años el gasto destinado a productos médicos y de cuidado personal ha presentado un crecimiento promedio de 20%. En el caso de los medicamentos, esta tendencia puede ser explicada en parte por una mayor oferta de productos genéricos a un menor precio (p.34).

La empresa en la que se desarrolla esta actividad de investigación formativa es Dromayor S.A.S., que se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos para uso humano y de consumo final, con una

experiencia de 60 años en la que combina esfuerzo y experiencia para brindar el mejor servicio al cliente en pro de su desarrollo, busca el bienestar y crecimiento personal, social, profesional y económico.

Para contestar la pregunta de investigación se recurre a revisión documental, visitas a la empresa, estudio de documentos como organigramas, manuales y plan estratégico. Se hacen entrevistas estructuradas al gerente y a los líderes de las áreas financiera, de mercadeo y de talento humano.

Dromayor S.A.S.

En el año de 1947 el señor Héctor Villa Osorio fundó en Pereira la Farmacia Americana, gracias a su conocimiento del mercado de los medicamentos, a la habilidad, el dinamismo, el empuje y su visión, crea la primera distribuidora de medicamentos en la ciudad para abastecer el mercado regional; la denominó Depósito General de Drogas.

Después de atender este mercado local se fijó en los demás departamentos; es así como nace Dromayor (Drogas al por Mayor) inicialmente con sedes en Bogotá, Barranquilla y Medellín, hasta completar 12 centros de distribución en las principales ciudades del país, que le permite a la organización llegar a más de 10.000 droguistas a nivel nacional, con el lema “somos la mano derecha del droguista colombiano”. Además de los centros de distribución, crea su cadena de puntos propios en el Eje Cafetero, bajo la denominación de Drogas Don Saludero y a nivel nacional Droguerías Superfarma. Estos puntos le permiten atender directamente al público.

Por su trayectoria empresarial, que le ha permitido forjar una de las empresas del

sector farmacéutico más reconocidas del país, el Sr. Villa Osorio se ha hecho acreedor a homenaje y premios; el último reconocimiento fue en diciembre de 2010, cuando lo nombraron “Empresario del año”. En 2013, la organización cumplió 66 años de vida con un compromiso social: tener más de 1000 empleados directos y ser la distribuidora número uno para la industria farmacéutica.

Sus productos son los medicamentos, genéricos, OTC populares, cosméticos y de aseo personal; sus servicios son las televentas (los clientes pueden solicitar productos en línea, con la garantía de que tendrán su pedido entre 1 y 2 horas); entrega a domicilio; asesoría comercial y jurídica.

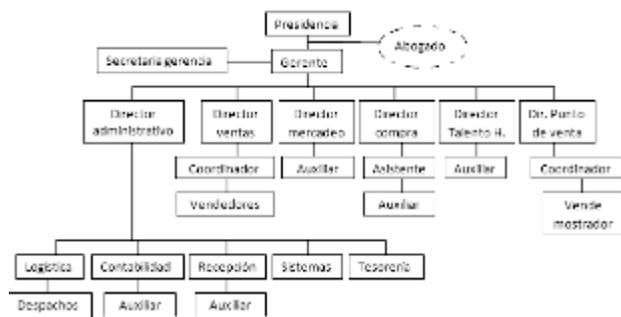
La empresa ha definido su Misión, Visión y Valores Corporativos, trabaja por planes de largo plazo y con planes operativos anuales. Así es expresada su Misión (Dromayor, 2011):

- Fortalecer el canal minorista de farmacias, brindando un servicio de excelente calidad y un amplio surtido de productos a precios competitivos.
- Implementar un modelo de gestión eficiente, que permita el desarrollo óptimo de los canales de comercialización, apoyados en herramientas tecnológicas de vanguardia.
- Lograr que nuestra gente se constituya en el factor fundamental de nuestra gestión, construyendo un ambiente adecuado de trabajo que nos garantice un alto nivel de motivación y compromiso y permita tanto el logro de los objetivos de empresa como los personales.

- Alcanzar los niveles de rentabilidad suficientes para garantizar un crecimiento estable y seguro.
- Retribuir satisfactoriamente la inversión de nuestros accionistas logrando los incrementos patrimoniales y de mercado.
- En desarrollo y cumplimiento de nuestro objeto social, contribuir al bienestar de los colombianos.

La empresa está estructurada en 6 áreas funcionales, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Organigrama Dromayor S.A.S



A continuación se presenta la descripción genérica de las áreas funcionales.

- Ventas: Maneja la fuerza negociadora, es la encargada de responder por la cuota de ventas de la compañía
- Director de punto de ventas: Es el responsable de los puntos de ventas de las droguerías propias de la organización.

- Director de mercadeo y servicio al cliente: Diseña el plan de mercadeo, todas las actividades de rotación y está pendiente de los reclamos de los clientes.
- Director de compras: Es la persona encargada de hacer las solicitudes de mercancías al proveedor, negociar ofertas en especie, descuentos adicionales y conservar un inventario óptimo para el buen desarrollo de la venta.
- Directora administrativa y financiera: Es la encargada del manejo del personal y todo lo relacionado, consigue los recursos que hagan falta para el manejo de la operación y está pendiente del pago a proveedores
- Director de talento humano: Es el encargado del ingreso del personal nuevo, realizar actividades de bienestar de los empleados y hace los llamados de atención a que haya lugar.

Los procesos de gestión del talento humano en Dromayor

En la empresa se ha configurado el área de recursos humanos y tiene definidas las actividades del proceso de vinculación de nuevos trabajadores: el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción; además, las actividades de capacitación, evaluación de desempeño, salud ocupacional, compensaciones con la respectiva estructura salarial, bienestar social, desvinculaciones y retiros, auditoría de recursos humanos.

En seguridad social se tienen algunos beneficios, como aparece en la tabla 1.

Tabla 1. Beneficios extralegales en Dromayor S.A.S.

Beneficios extralegales	
Cuenta con	No cuenta con
Junio	Antigüedad
Diciembre	Técnica
Navidad	Semana santa
Aguinaldo	Matrimonio
Vacaciones	Anteojos
Maternidad	Alimentación
Transporte	Retiro por pensión
Educación para los empleados	Educación para los hijos de los empleados
	Por muerte de familiares
	Por muerte del empleado

En compensaciones, la empresa aumenta el salario de acuerdo con el incremento del salario mínimo legal; la diferencia esta en la estructura salarial. También ofrece bonificaciones a cada uno de los colaboradores por cumplimiento en ventas y rentabilidad. Para 2011, su número de colaboradores fue de 225 en la regional, 95% vinculados mediante contrato a termino indefinido y el 5% restante a termino fijo.

La empresa no hace vinculaciones a través de servicios temporales, *outsourcing*, ni con organizaciones de trabajo asociados. Además, no considera que tiene problemas relevantes en el área de recursos humanos.

Para incentivar a los trabajadores, las formas de pago que ofrece Dromayor S.A.S. son por comisiones y por productividad; este último es un indicador de Gestión Humana.

Su salario social incorpora elementos extralegales dirigidos al trabajador, no a su familia. Lo más relevante es la estabilidad laboral.

Proceso de objetivo básico financiero

El departamento financiero está conformado por el director financiero, con formación profesional en su área, tesorería y cartera, contabilidad. El volumen de ventas de la empresa se sitúa entre \$3001.000.000 a \$6000.000.000. Los activos de la empresa se encuentran entre \$6001.000.000 a \$9000.000.000.

En Dromayor se elabora presupuesto mensual y con proyección hasta un año. Tiene automatizadas los siguientes procesos: contabilidad, nómina, cartera, facturación, sistema de costos, presupuestos y proyectos, tesorería, cuentas por pagar, obligaciones financieras y clasificación de clientes.

Para la empresa, los objetivos financieros más importantes son: maximizar utilidades, lograr los más altos beneficios financieros a los más bajos costos, cumplir con las proyecciones de las utilidades, mantener la actividad de la empresa ante fluctuaciones de la economía, buenos niveles de liquidez y bajos niveles de endeudamiento, así como dar más participación al patrimonio como fuente de financiación. De acuerdo con el último objetivo financiero, las fuentes de financiación tienen la siguiente participación, en su orden: patrimonio, pasivo a corto plazo entre 61-80% y pasivo a largo plazo.

Las ventas a crédito tienen una participación entre el 81 y 100% del total de las ventas, la riqueza de los inversionistas en la empresa se mide por medio del aumento en el patrimonio y el pago de dividendos se determina por las utilidades netas distribuibles en el periodo.

La empresa toma sus decisiones financieras con el apoyo de las herramientas que aparecen en la Tabla 2.

Tabla 2. Herramientas financieras Dromayor S.A.S.

Herramientas utilizadas	Persona encargada	Periodicidad
Índices financieros	Director financiero	----
Punto de equilibrio	Director financiero	mensual
Apalancamiento financiero	Cartera	mensual
Origen y aplicación de fondos	Cartera	mensual
Flujo de efectivo	Director financiero	mensual
Presupuesto de efectivo	Director financiero	cada semana

Las decisiones se toman considerando como puntos más importantes los que se muestran en la Tabla 3.

Se reconoce el cumplimiento del objetivo básico financiero por medio de los índices financieros, punto de equilibrio, apalancamiento financiero, presupuesto de efectivo, origen, aplicación de fondos y, por último, flujo de efectivo. Se cumple en su totalidad ya que la empresa procura maximizar utilidades de la empresa, lograr los más altos beneficios financieros a los más bajos costos; cumple con las proyecciones de las utilidades, mantiene la actividad de la empresa ante fluctuaciones de la economía, buenos niveles de liquidez, baja los niveles de endeudamiento y da participación al patrimonio como fuente de financiación.

Tabla 3. Decisiones financieras Dromayor S.A.S.

Decisiones :	Puntos mas importantes:
Crédito bancario	Capacidad de negociación, planeación adecuada de las necesidades del crédito y capacidad de cumplir con los pagos.
Proveedores	Capacidad de la empresa para cumplir con los pagos, poder de negociación con el proveedor y seguridad en las fechas de entrega, seriedad y cumplimiento.
Inventarios	Se establecen los niveles mínimos y máximos de seguridad de inventarios, presupuestos de ventas vs compras y control de rotación de inventarios
Políticas para conceder un crédito	Capacidad de endeudamiento del cliente, referencias comerciales del cliente y garantías ofrecidas por el cliente.
Seguimiento y control de cartera	seguimiento de la gestión de cobranzas, análisis de rotación de cartera y estricto control de plazos

Estrategias de mercadeo utilizadas por Dromayor S.A.S.:

Los canales de logística que ha definido son:

Empresa → cliente

Empresa → mayorista → minorista → cliente.

En su plan estratégico incorpora su plan de mercadeo estratégico.

La fijación de precios es diferente para cada producto. No cuenta con *brouchure* de los productos para los clientes; por lo tanto, no tiene diferenciados sus productos por categorías.

A través de las estrategias producto, precio y promoción, la empresa identifica la competencia y define sus acciones; considera como su principal competidor a CopiDrogas.

Para llegar a sus clientes utiliza como medios internet, visitas personales y teleferia.

Tienen establecidas seis características de precios: precio 1, asignado para los clientes tradicionales; precio 2 (Everest), es el precio que se le otorga al canal de droguistas; precio 3, es el precio neto Dromayor asignado para las ventas de contado; el precio 5, llamado precio especial (precio coste) es solo aplicado para los empleados de la organización; y por último, precio 6 son todas las filiales de la compañía y los puntos de venta Don Saludero.

La empresa utiliza dos canales de distribución: empresa–cliente y empresa–mayorista–minorista–cliente.

Los medios de internet, visitas personales y teleferia son los medios que la empresa utiliza para llegarle al cliente. La teleferia es la más importante, ya que cuentan con un descuento especial, brindado por el laboratorio a sus clientes en determinados productos o líneas específicas.

Se identificó que en la empresa Dromayor S.A.S. una de las principales labores realizadas por el departamento anualmente ha sido la de planear, ejecutar, controlar y evaluar el plan de mercadeo, enfocado en el desarrollo de actividades que permitan alinear los procesos que van desde la cadena de abastecimientos (proveedores), hasta los canales de distribución (clientes).

Conclusión

La empresa Dromayor tiene definidos los procesos de gestión de talento humano, administración financiera y mercadeo, que le permiten cumplir su objeto social porque su misión está determinada y establece los puntos importantes para la organización:

- Fortalecer el canal minorista de farmacias, brindando un servicio de excelente calidad y un amplio surtido de productos a precios competitivos.
- Implementar un modelo de gestión eficiente, que permita el desarrollo óptimo de los canales de comercialización, apoyados en herramientas tecnológicas de vanguardia.
- Lograr que el empleado se constituya en el factor fundamental de la gestión, construyendo un ambiente adecuado de trabajo que garantice un alto nivel de motivación y compromiso, para el logro de los objetivos personales y empresariales.

- Alcanzar los niveles de rentabilidad suficientes para garantizar un crecimiento estable y seguro.
- Retribuir satisfactoriamente la inversión de los accionistas, logrando los incrementos patrimoniales y de mercado.
- Su objeto social es contribuir al bienestar de los colombianos.

En conclusión, Dromayor S.A.S, tiene establecida su misión. Por medio de los procesos de gestión del talento humano, administración financiera y mercadeo logra el objetivo básico financiero, aplica las técnicas de selección y crea estrategias con el fin de satisfacer las necesidades de la compañía, de los clientes, y finalmente, logra la recompra del cliente.

Referencias

- Arellano, D. R. (2000). *Marketing – Enfoque América Latina*. México: McGraw-Hill.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Argentina: Fondo Educativo Americano
- Benjamin, E. y Fincowsky, F. (2009). *Organizacion de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Bennis, W. (1969). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza sus origenes y perspectivas*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

- Block, S. B., y Hirt A, G. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Carrillo de Rojas, G. (1996). *Análisis y administración financiera : textos y casos—(4a.Ed)*. Santafé de Bogotá: Corcas Editores.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Copeland, T. y Weston, J. F. (1988). *Manual de Administración Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dromayor S.A.S. (2011). *Declaración de Misión*. Disponible en: <http://www.ciudadguru.com.co/guru+empresas/dromayor+pereira+sas-pereira>
- Francois, A. (1976). *Técnicas de Administración y Organización*. París: Hispano Europea.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Van Horne, J. C. (1979). *Fundamentos de Administración financiera*. Londres: Prentice-Hall International
- Kotler, P., y Armstkong, G. (1994). *Mercadotecnia*. México: Prentice–Hall Hispanoamericana.
- García, O. L. (1999). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones* (3a. ed.). Cali: Prensa Moderna Impresores.
- López Aguilar, D. C. (2009). *Identificación del nivel de satisfacción de los clientes de la cadena de droguerías "Don Saludero" en el Eje Cafetero*. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Maslow, A. H. (1991[1908-1970]). *Motivación y personalidad* (traducción de C. Clemente). Madrid : Ediciones Díaz de Santos.
- Mc Gregor, D. (2007). *El lado Humano de las Empresas*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Meindl, P., y Chopra, S. (2008). *Administración en la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Patton, J.A. y Littlefield, C.L. (1961). *Valoración de tareas*. Madrid: Rialp.
- Proexport & Latinpharma (2008). *Estudio de Oferta y Demanda del Sector*. Bogotá. Disponible en: <http://antiguo.proexport.com.co/vbecocontent/library/documents/DocNewsNo10050DocumentNo7844.pdf>
- Villarreal, A. I. (1977). *Desarrollo organizacional*. Bogota: Universitaria de América Ltda.