

Plan de Mejora de la Central de Mezclas  
de Cobos MC



Héctor David Garzon Suarez, María  
Alejandra Feria Montoya

Luis Carlos Rojas Uribe

Gerencia Integral En Servicios De Salud  
Escuela de Administración

31 Mayo 2025

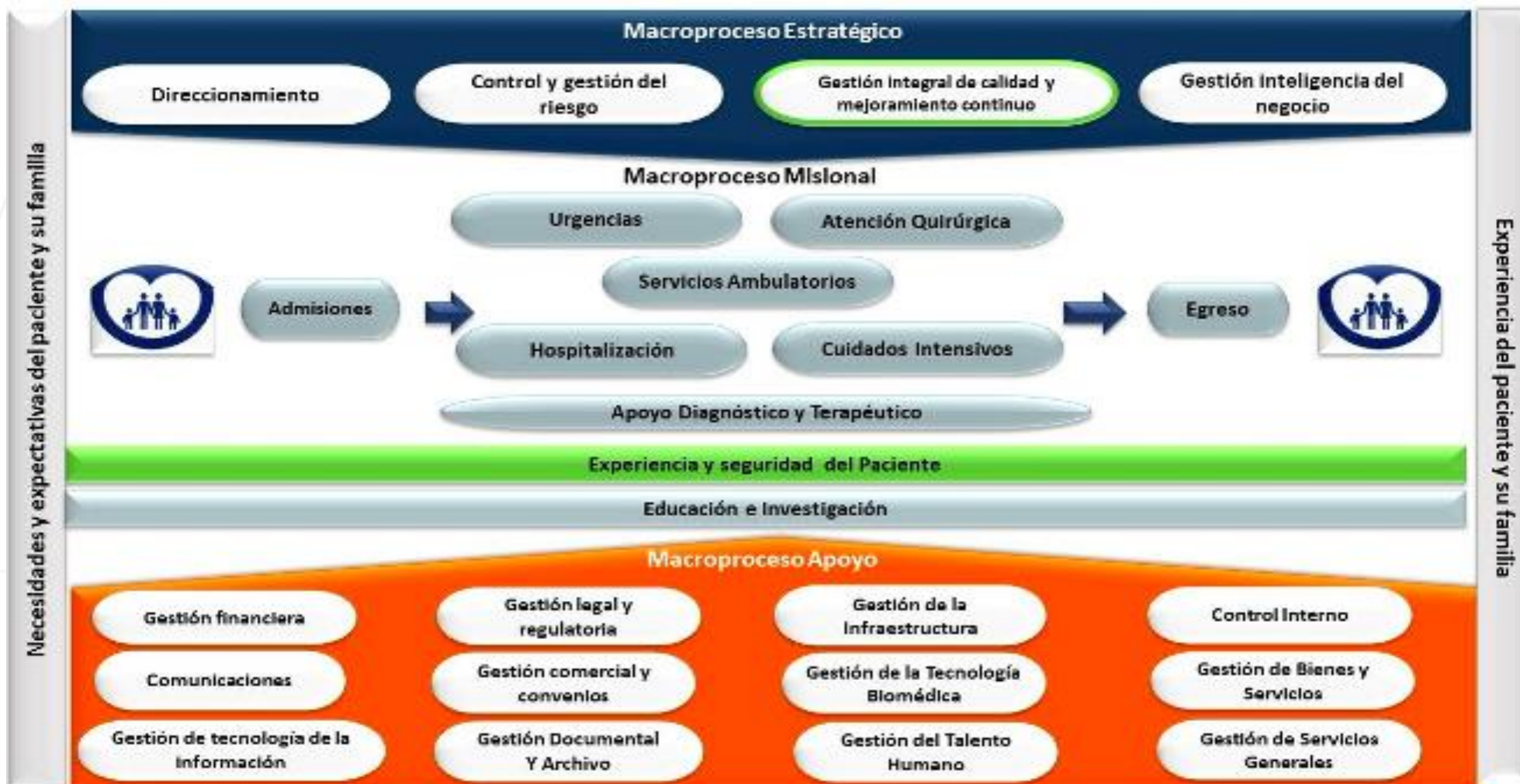
Bogotá, Colombia

2025-1

Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente proyecto integrador de especialización por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este proyecto integrador de especialización no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”. Héctor David Garzón Suárez, María Alejandra Feria Montoya / 24 de Mayo del 2025.

Declaración de exoneración de responsabilidad: “Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”. Héctor David Garzón Suárez, María Alejandra Feria Montoya / 24 de Mayo del 2025.

# Mapa de Procesos Cobos MC.



## **Propósito Superior (Misión)**

Protegemos la vida mediante la prestación humanizada, segura y eficiente de servicios integrales de salud, promoviendo la generación de conocimiento científico, la innovación y el desarrollo del talento humano.

## **Objetivo Retador (Visión)**

Ser reconocidos como centro de tratamiento clínico de alta complejidad e investigación, referente en docencia y formación para profesionales de la salud y otras disciplinas, siendo sostenibles operativa y financieramente.

## Propuesta de valor de Cobos MC.

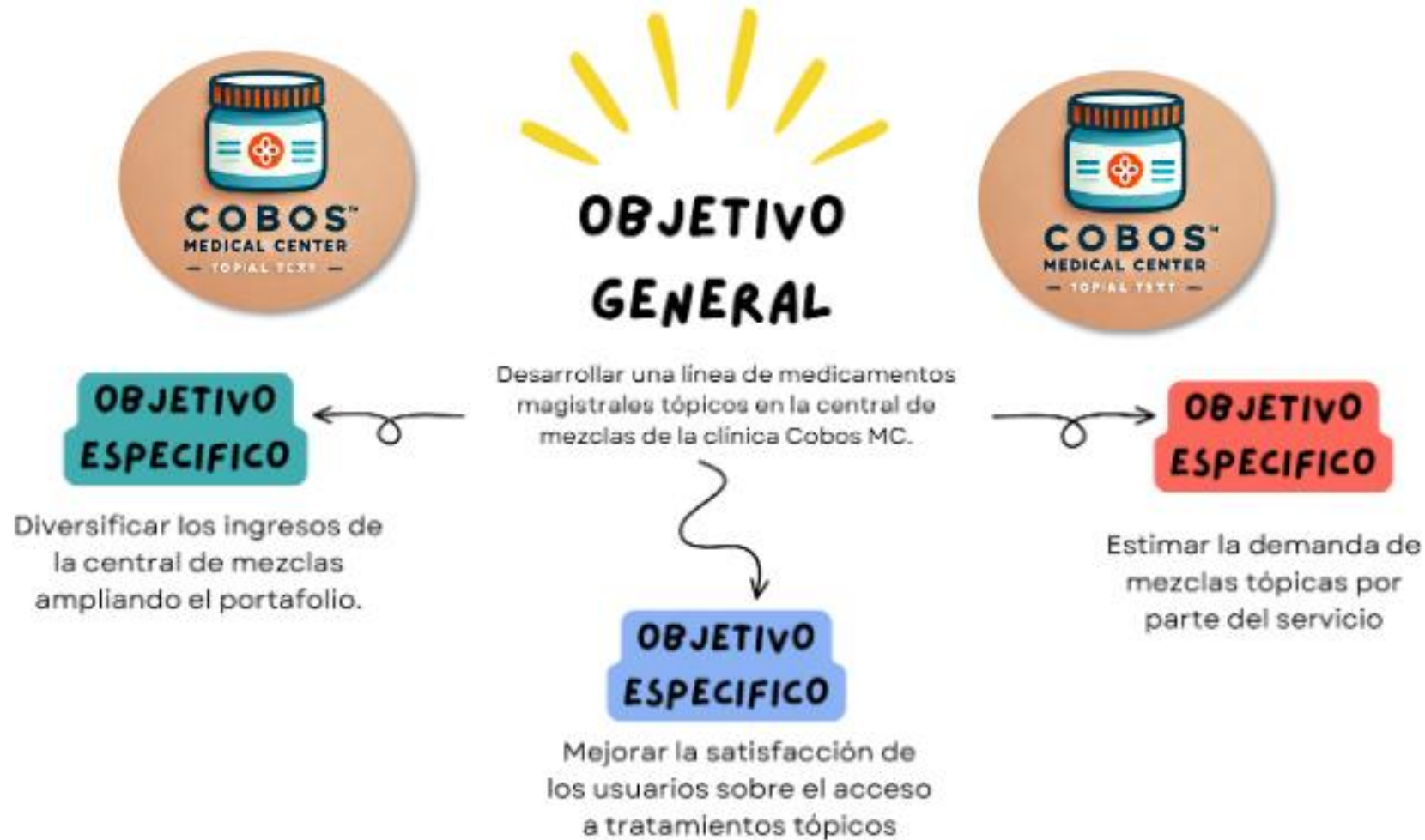


En Los Cobos Medical Center, ofrecemos un cuidado integral y humanizado que pone al paciente y su familia en el centro de todo lo que hacemos. Combinamos un equipo humano de excelencia, comprometido con la innovación y la generación de conocimiento, espacios seguros, confortables y tecnología de última generación. Todo esto, con el objetivo de crear una experiencia memorable para quienes confían en nosotros, garantizando no solo atención médica de alta calidad, sino también un entorno cálido, cercano y lleno de bienestar.

## Propuesta de valor del Proyecto

Abrir una nueva línea de producción para la elaboración de mezclas de uso tópico, que satisfaga la demanda de prescripciones terapéuticas o dermatológicas en Cobos MC. Y así contribuir al posicionamiento de la clínica como líder en atención personalizada.

# Objetivos Estratégicos



# Metas Estratégicas



## Meta Estratégica 1: Fortalecimiento del Talento Humano en la CAM

Reducir la rotación del personal técnico y asistencial de la Central de Mezclas en un plazo de 12 meses, mediante la implementación de un programa integral de bienestar laboral, formación continua y liderazgo efectivo.

**Indicadores clave:** Índice de rotación de personal CAM, Nivel de satisfacción laboral (medido semestralmente), Número de empleados beneficiados por incentivos y formación.

## **Meta Estratégica 2: Diversificación del Portafolio con Mezclas Magistrales Tópicas**

Lanzar una nueva línea de producción de mezclas magistrales tópicas en un plazo de 6 meses, logrando al menos 60 preparaciones mensuales al cierre del primer trimestre de operación.

### **Indicadores clave:**

- Tiempo de implementación del nuevo proceso.
- Volumen mensual de mezclas tópicas producidas.
- Nivel de satisfacción del personal prescriptor y usuarios.

### **Meta Estratégica 3: Posicionamiento Comercial y Expansión de Mercado**

Establecer al menos 3 nuevas alianzas comerciales con EPS o IPS en un plazo de 12 meses, mediante estrategias de marketing relacional y propuestas de valor diferenciadas de la CAM.

#### **Indicadores clave:**

- Número de contratos o convenios firmados.
- Incremento porcentual de ingresos atribuibles a nuevos clientes.
- Alcance de campañas de marketing institucional.

# Portafolio de Servicios de Cobos MC

## Nuestros Servicios



## Servicios a destacar

- NEUROCIRUGÍA
- NEUROLOGÍA
- CARDIOLOGÍA
- CIRUGÍA CARDIOVASCULAR
- HEMODINAMIA
- ELECTROFISIOLOGÍA
- FALLA CARDÍACA
- CIRUGÍA GENERAL
- CIRUGÍA PEDIÁTRICA
- CIRUGÍA DE CABEZA Y CUELLO
- CIRUGÍA MAXILOFACIAL
- CIRUGÍA DE TÓRAX
- CIRUGÍA GASTROINTESTINAL
- CIRUGÍA PLÁSTICA Y ESTÉTICA
- CIRUGÍA DE MANO
- CIRUGÍA VASCULAR Y ANGIOLÓGICA
- ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA
- GASTROENTEROLOGÍA
- COLOPROCTOLOGIA
- ONCOLOGÍA.
- CIRUGÍA ONCOLÓGICA.
- MAMA Y TUMORES DE TEJIDOS BLANDOS
- GINECOLOGÍA ONCOLÓGICA.
- UROLOGÍA ONCOLÓGICA.
- HEMATOLOGÍA ONCOLÓGICA.
- DOLOR Y CUIDADO PALIATIVO
- INFECTOLOGÍA
- NEUMOLOGÍA
- NEFROLOGÍA
- ENDOCRINOLOGÍA
- GINECOLOGÍA Y OBSTETRICIA
- UROLOGÍA
- OTORINOLARINGOLOGÍA
- PEDIÁTRIA
- CARDIOLOGÍA PEDIÁTRICA
- NEFROLOGÍA PEDRIÁTRICA
- ENDOCRINOLOGÍA PEDRIÁTRICA
- NEUMOLOGÍA PEDRIÁTRICA

### APOYO DIAGNÓSTICO Y COMPLEMENTACIÓN TERAPÉUTICA:

- IMÁGENES Y APOYO DIAGNÓSTICO
- MEDICINA NUCLEAR
- RADIOLOGÍA INTERVENCIONISTA
- PATOLOGÍA
- DIAGNÓSTICO VASCULAR
- QUIMIOTERAPIA
- LABORATORIO CLÍNICO

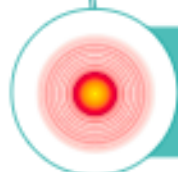
## Portafolio de Servicios de la CAM



Oncológicos



Antibióticos



Manejo del Dolor



NPT



Reempaque y Reenvase

Elaboración y adecuación de med.  
Estériles y No Estériles

# Modelo y Ruta de Atención (CAM).



# Proyección de Ventas.

	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	5TO TRIMESTRE	6TO TRIMESTRE	7MO TRIMESTRE	8VO TRIMESTRE
SERVICIO	Mes 1-3	Mes 4-6	Mes 7-9	Mes 10-12	Mes 13-15	Mes 16-18	Mes 19-21	Mes 22-24
Ungüento	38	39	42	47	43	37	53	64
Crema	85	92	84	109	92	112	108	116
Gel	126	140	129	149	156	171	157	168
<b>TOTAL</b>	<b>249</b>	<b>271</b>	<b>255</b>	<b>305</b>	<b>291</b>	<b>320</b>	<b>318</b>	<b>348</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 12,894,000</b>	<b>\$ 20,544,000</b>	<b>\$ 20,061,000</b>	<b>\$ 22,263,000</b>	<b>\$ 23,346,000</b>	<b>\$ 24,888,000</b>	<b>\$ 24,528,000</b>	<b>\$ 25,458,000</b>

## Flujo De Caja

La inversión inicial del proyecto para la mejora de la Central de Mezclas (CAM) de la Clínica Cobos MC fue de \$15.064.119.

El análisis financiero proyecta una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 12%.

un Valor Neto Actual (VNA) de \$33.541.567 y una relación costo-beneficio de 3.23, lo cual demuestra que el proyecto es altamente rentable y sostenible.

Estos indicadores respaldan la implementación de estrategias clave que permitirán fortalecer el talento humano, diversificar el portafolio y ampliar el mercado, asegurando el crecimiento continuo y la competitividad de la CAM.

## Situación Financiera

La inversión inicial del proyecto para la mejora de la Central de Mezclas (CAM) de la Clínica Cobos MC fue de \$15.064.119.

El análisis financiero proyecta una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 12%.

un Valor Neto Actual (VNA) de \$33.541.567 y una relación costo-beneficio de 3.23, lo cual demuestra que el proyecto es altamente rentable y sostenible.

Estos indicadores respaldan la implementación de estrategias clave que permitirán fortalecer el talento humano, diversificar el portafolio y ampliar el mercado, asegurando el crecimiento continuo y la competitividad de la CAM.

# Mapa de Procesos Cobos MC.



## Alta rotación de personal

Genera pérdida de conocimiento, aumento de costos de capacitación y afecta la continuidad del servicio.

Baja competitividad salarial y ausencia de incentivos laborales atractivos.

## Falta de liderazgo y comunicación

Existe un liderazgo que no inspira ni genera confianza, lo cual deteriora el clima organizacional y reduce la productividad.

La comunicación interna débil impide una articulación efectiva entre las áreas operativas y administrativas.

## Baja retención del talento

La coordinación no logra fidelizar al talento humano debido a la sobrecarga laboral, no se incentiva al crecimiento profesional, y falta de reconocimiento.

**Impacto:** Estas condiciones generan desmotivación, menor compromiso y una cultura organizacional que no favorece la innovación ni la permanencia del personal calificado.

# 5W2H: Alta rotación de personal operativo

## What?

Alta rotación del personal, lo que genera pérdida de conocimiento, aumento en los costos de formación y disminución en la continuidad operativa.

## Why?:

Debido a la baja competitividad salarial, carga laboral elevada y falta de estrategias para retener el talento humano.

## Who?

Dirección de Talento Humano, coordinación de la CAM y gerencia Administrativa.

## Where?

En la Central de Mezclas de la Clínica Cobos MC.

## When?

Desde la implementación de la estrategia de mejora, inicio: junio 2025, revisión inicial en septiembre 2025.

## How?

Implementación de cláusulas de permanencia a cambio de becas para estudios, revisión del equilibrio laboral, estrategias de reconocimiento.

## How much?

20 millones anuales en incentivos académicos y capacitaciones, reducción de costos indirectos por menor rotación del personal.

# 5W2H: Falta de liderazgo inspirador y comunicación efectiva

## What?

Débil liderazgo y poca comunicación asertiva entre los niveles jerárquicos, afectando el clima organizacional y la eficiencia.

## Why?:

Ausencia de formación en liderazgo y falta de empoderamiento del personal.

## Who?

Talento Humano, líderes de la CAM y personal externo en liderazgo.

## Where?

En la Central de Mezclas de la Clínica Cobos MC.

## When?

Plan de formación semestral: julio-diciembre 2025.

## How?

Cursos de liderazgo estratégico, coaching, establecimiento de líderes dentro de la CAM, creación de canales formales de comunicación como reuniones, buzón de ideas y sugerencias para el personal.

## How much?

Estimado de 5 millones por semestre en formación externa e implementación de herramientas de comunicación.

## 5W2H: Dificultades para atraer y retener talento calificado

### What?

Problemas para atraer y mantener personal farmacéutico y técnico altamente capacitado.

### Why?:

Baja oferta de valor frente a otras instituciones, escasa promoción de beneficios laborales y percepción débil de desarrollo profesional.

### Who?

Dirección de Talento Humano, gerencia de Comunicaciones.

### Where?

Área de talento humano y CAM

### When?

Estrategia en marcha desde agosto 2025, evaluación de impacto en diciembre 2025.

### How?

Mejora en los procesos de inducción y bienvenida, alianzas con universidades para prácticas.

### How much?

10 millones anuales en campañas de atracción y vinculación universitaria.

## **1. Gestión de Talento Humano en salud**

**Caracterización del proceso de GTH:**

**Anexo 1. Matriz de Caracterización del proceso de GTH**

**2. Manual de funciones por cada perfil a contratar (el grupo debe escoger 2 perfiles a contratar).**

**Anexo 2. Manual de funciones por cada perfil a contratar**

### **3. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Descriptivos de cargo: 5 se recomienda 3 misionales y 2 de apoyo (utilizar formato)**

Para tal efecto se seleccionaron los 3 perfiles de cargo misionales y 2 estratégicos, debido que en el servicio farmacéutico los cargos de apoyo como servicios generales, lavandería etc, se encuentran tercerizados.

[Anexo 3. Perfil de Cargo Auxiliar de Farmacia.](#)

[Anexo 4. Perfil de Cargo Regente de Farmacia.](#)

[Anexo 5. Perfil de Cargo Químico Farmacéutico de Calidad y Producción](#)

[Anexo 6. Perfil de Cargo Director Técnico/Coordinador de Producción](#)

[Anexo 7. Perfil de Cargo Gerente del Servicio Farmacéutico.](#)

**4. Proceso de selección del personal:** describir como se piensa realizar esta actividad y utilizar un modelo visto en clase (modelo de competencias).

[Anexo 8. Procedimiento de SELECCIÓN, CONTRATACION, DESVINCULACION Y EVALUACION DEL TALENTO HUMANO](#)

[Anexo 9. Modelo de Gestión](#)

**5. Tipo de contrato:**

Por políticas institucionales el personal del servicio Farmacéutico se encuentra contratado bajo contrato a término indefinido (véase descrito en el anexo 8.)

[Anexo 10. Matriz de Excel contrato a término indefinido servicio farmacéutico.](#)

## **6. Formación y desarrollo del TH**

Evaluar necesidades de capacitación de acuerdo a los perfiles a contratar

## **7. Cronograma de capacitaciones**

[Anexo 11. Inducción, capacitación, formación y desarrollo del talento Humano](#)

[Anexo 12. Cronograma de capacitaciones](#)

## **8. Evaluación de desempeño**

[Anexo 13. Evaluación de desempeño.](#)

## **9. Indicadores de GTH**

[Anexo 14. Procedimiento de indicadores de GTH.](#)



# Conclusiones



1. La diversificación del portafolio con fórmulas magistrales tópicas, apoyada en estrategias de branding, micromarketing y marketing digital, ofrece a la CAM una ventaja competitiva que le permitirá posicionarse como líder en atención personalizada, aumentando la visibilidad, la fidelización de usuarios y el reconocimiento institucional en un mercado altamente competitivo.
2. El proyecto demuestra viabilidad financiera con una inversión total de \$15,064,120 asumida con recursos propios, un retorno positivo con un VPN de \$33.541.567 y una relación beneficio-costos de 3.23. Esto confirma que la diversificación de servicios es una estrategia rentable, que puede contribuir a la estabilidad y escalabilidad del modelo de negocio a largo plazo.

# Referencias Bibliográficas



Aromí, D., & Bermúdez y Carlos Dabús, C. (s/f). Incertidumbre y crecimiento económico: enseñanzas de América Latina. Cepal.org. Recuperado el 24 de agosto de 2024, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6c052134-c1e3-4aa5-a259-f6040407d456/content>

Carnota Lauzán, O. (2010). El costo en salud y la corresponsabilidad clínica desde un enfoque gerencial. Revista cubana de salud pública, 36 (3), 222–232. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662010000300006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662010000300006)

Colin Milligan, Marie Johnson. (2022) Un nuevo informe de la AHA destaca un aumento masivo de los costos de insumos para hospitales y sistemas de salud. Asociación Estadounidense de Hospitales. <https://www.aha.org/2022-04-25-new-aha-report-highlights-massive-surge-input-costs-hospitals-and-health-systems>

Colombia - Esperanza de vida al nacer. (2024, junio 3). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/colombi>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Enero de 2013. Estudio de caso de Colombia: El régimen subsidiado del sistema nacional de seguridad social en salud de Colombia. Recuperado el 24 de agosto de 2024, de <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=2675>

Compensar. (2024, Abril 5). Comunicado de Prensa. [Tweet]. [https://x.com/Compensar\\_info/status/1776306960008139246](https://x.com/Compensar_info/status/1776306960008139246)

Crozet, M., & Milet, E. (2017). Should everybody be in services? The effect of servitization on manufacturing firm performance. Journal of Economics & Management Strategy, 26(4), 820–841. <https://doi.org/10.1111/jems.12211>

Damodaran, A. (2001). *Corporate finance: Theory and practice* (2nd ed.). Wiley.

Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3rd ed.). Wiley.

Fedesarrollo. (s/f). Org.Co. Recuperado el 22 de octubre de 2024, de <https://fedesarrollo.org.co/es/content/encuesta-de-opinion-del-consumidor-eoc-mayo-2023>

Fedesarrollo. (s/f-b). Org.Co. Recuperado el 22 de octubre de 2024, de <https://fedesarrollo.org.co/tipo-de-encuesta/consumidor-eoc>

Freixes, J. (2024, Abril 4). Colombia Intervenes in Major Health Insurers Amid Crisis. <https://colombiaone.com/2024/04/04/health-crisis-colombia-new-eps-will-also-be-intervened-state/>

Fuga de Talento: causas, consecuencias y soluciones. (2022, 30 de noviembre). GRUPO INTERINO. <https://interimgrouphr.com/blog/fuga-talento-causas-soluciones/>

Geum, Y., Mourtzis, D., Rabetino, R., & Zhang, Y. (2023). Título del artículo. Nombre de la revista, volumen(número), páginas. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2023.01.001>

Heesen, B. (2016). Management Challenges in Dynamic Business Environments. In: Effective Strategy Execution. Management for Professionals. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-47923-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-47923-0_1)

INFOBAE. (2022, mayo 3). Hombres vivirán hasta los 77 años y mujeres hasta los 82 en el 2050: así aumentó la expectativa de vida en Colombia. infobae. <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/05/03/hombres-viviran-hasta-los-77-anos-y-mujeres-hasta-los-82-en-el-2050-asi-aumento-la-expectativa-de-vida-en-colombia/>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (2024, diciembre 18). *Resolución No. 2024057944 por la cual se actualizan las tarifas de INVIMA para el año 2025.* <https://www.invima.gov.co>

IPC de Colombia. (2024, septiembre 10). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/colombia>

INVIMA. (2024, Abril 8). Resolución N° 2024015321 DEL 8 de ABRIL de 2024. <https://www.aduanimex.com.co/wp-content/uploads/2024/05/Resolucion-INVIMA-2024015321-del-08-de-abril-de-2024-sobre-reglamento-para-programas-de-farmacovigilancia-titulares-de-RS-y-fabricantes.pdf>

Inflación total y meta. (s/f). Gov.co. Recuperado el 22 de octubre de 2024, de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>

Kurpiela, S., & Teuteberg, F. (2023). The changing role and competence profiles of strategic oriented jobs in times of product-service systems and business analytics: An analysis of job advertisements. *Computers in Industry*, 149, 103931. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2023.103931>

Leighton, L. (2013). <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/colombia-es/>

Los Cobos Medical Center. (2023). INFORME DE GESTIÓN LOS COBOS MEDICAL CENTER S.A.S. <https://loscobosmc.com/sites/test/files/2024-04/Informe-de-Gestion-2023.pdf>

Los Cobos Medical Center. (2024, Julio). Portafolio Actualización 2024. <https://loscobosmc.com/sites/test/files/2024-07/Portafolio-actualizacio%CC%81n-Julio2024.pdf>

Malpica-González, N. (2020). Sobre la innovación y el impacto de la investigación. *Orinoquia*, 24(2), 7–12. <https://doi.org/10.22579/20112629.625>

Mira, M. (2020, junio 15). BAYER: potencial por fundamentales pero no exenta de riesgo. Estrategias de Inversión. <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/bolsa-espana/bayer-potencial-por-fundamentales-pero-no-exenta-n-450741>

Noguera Hidalgo, I. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 153–161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>

Noguera Hidalgo, A. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales*, 153–161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>

Ochoa Upegui, D., & Arguello Estupiñan, C. (2013). Estudio de plan estratégico y de negocios para Qrmarket. Co. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/4715>

Riaño, N. C. (2024, febrero 7). La inflación completó 10 meses a la baja en enero y se ubicó en 8,35 % anual. El Tiempo.

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-en-colombia-en-enero-de-2024-a-la-baja-segun-el-dane-que-dice-minhacienda-852738>

Semana. (2018, octubre 4). ¿Las IPS están viviendo un boom de inversión? Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo.

<https://www.semana.com/empresas/articulo/cuales-son-las-nuevas-inversiones-en-ips-en-colombia/262765/>

UNIR México. (s.f.). *Estructura de capital: definición y tipos*. Recuperado de <https://mexico.unir.net/noticias/economia/estructura-de-capital/>

Valenzuela-Klagges, B., & Fuenzalida-O'Shee, D. (2020). Efectos de la inversión extranjera y competitividad en el comercio y productividad de países latinoamericanos. *Economía y sociedad*, 25(57), 1–17. <https://doi.org/10.15359/eys.25-57.6>