

MODELO DE NEGOCIO PARA FARMACIA SANTA FE  
BUSINESS MODEL FOR FARMACIA SANTA FE

GIOVANNY MONTOYA MÁRQUEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de magíster en  
Administración (MBA)

Asesor temático: Gina María Giraldo Hernández, PhD.

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
MEDELLÍN

2021

## CONTENIDO

CONTENIDO.....	2
LISTA DE TABLAS.....	4
LISTA DE GRÁFICAS.....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	9
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
2. JUSTIFICACIÓN.....	16
3. OBJETIVOS.....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
4. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL .....	18
4.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIO.....	18
4.2 ESTRATEGIA SEGÚN JOHNSON, G.....	19
4.3 MODELO DE NEGOCIO SEGÚN JOHNSON, M.....	21
4.4 MODELO DE NEGOCIO SEGÚN ABELL.....	25

4.5 MODELO DE NEGOCIO SEGÚN GASSMANN.....	25
4.6 ESTRATEGIA SEGÚN PORTER.....	27
4.7 MODELO DE NEGOCIO SEGÚN OSTERWALDER.....	31
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
5.1 ENFOQUE CUALITATIVO.....	38
6. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	45
6.1 ANÁLISIS DOFA.....	45
6.2 ANÁLISIS PESTEL FARMACIA SANTA FE.....	48
6.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER APLICADAS A LA FARMACIA.....	65
6.4 CANVAS FARMACIA SANTA FE.....	71
6.5 LIENZO PROPUESTA DE VALOR.....	72
6.5.1 Alegrías.....	73
6.5.2 Trabajos del cliente.....	74
6.5.3 Frustraciones.....	74
6.5.4 Creadores de alegría.....	75
6.5.5 Aliviadores de frustraciones.....	77
6.5.6 Productos y servicios.....	78
7. CONCLUSIONES.....	80
8. REFERENCIAS .....	82
ANEXOS.....	85

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de los principales grupos de enfermedades asociadas con la prescripción de medicamentos según sexo y régimen de afiliación.....	10
Tabla 2. Cantidad de farmacias registradas en la Cámara de Comercio de Medellín por año.....	12
Tabla 3. Proyecciones de población municipio de Medellín por comunas y corregimientos años 1993, 2005-2015.....	13
Tabla 4. Análisis de población para ubicar primer punto de venta.....	15
Tabla 5. Análisis de las entrevistas semiestructuradas.....	38
Tabla 6: MATRIZ DOFA Farmacia Santa Fe.....	45
Tabla 7. Análisis PESTEL.....	49
Tabla 8. Comerciantes de Medellín por Comunas según tamaño 2013.....	54
Tabla 9: CANVAS Farmacia Santa Fe.....	71

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Modelo de negocio Pillpack.....	11
Gráfica 2. Cantidad de farmacias registradas en la Cámara de Comercio de Medellín por año.....	12
Gráfica 3. Modelo de negocio de las cuatro cajas. ....	21
Gráfica 4. Modelo de negocio del triángulo mágico.....	26
Gráfica 5. Ventaja competitiva de Porter. ....	28
Gráfica 6. Estrategia competitiva de Porter. ....	31
Gráfica 7. Modelo CANVAS ilustrado.....	34
Gráfica 8. Lienzo de la Propuesta de valor.....	35
Gráfica 9. Razón de la media de precio para algunos medicamentos que presentaban una alta variación entre el de MO y el GMP, en el sector de FDI.....	55
Grafica 10. Residuos.....	59
Grafica 11. Cinco fuerzas de Porter.....	65
Grafica 12. Lienzo propuesta de valor de Farmacia Santa Fe.....	72

## RESUMEN

Las farmacias en Medellín y en todo el país están evolucionando de ser depósitos de medicamentos al detal, a ser empresas especializadas en medicamentos con perfiles diferenciadores unas de otras. Farmacia Santa Fe está pensada como farmacia especializada en donde no solo se encuentren medicamentos de venta libre, sino también medicamentos poco comunes, enfocados en patologías especializadas, como una oportunidad de negocio que existe en la ciudad.

Un modelo de negocio es una mirada estratégica en el proceso de creación de empresa orientada a tomar decisiones para reducir la mayor cantidad de riesgos posibles asociadas al emprendimiento. En el marco teórico se analizan diferentes estrategias de autores que han impactado históricamente el conocimiento y la práctica de la estrategia en lo referente al tema administrativo, enfocados en la estrategia empresarial, los cuales han desarrollado modelos a seguir que actualmente son utilizados por las más grandes empresas en el mundo.

Se analizan factores externos e internos como DOFA, PESTEL, CANVAS, cinco fuerzas y el lienzo de la propuesta de valor.

Palabras clave: Modelo de negocio, DOFA, PESTEL, CANVAS, propuesta de valor, estrategia de negocio.

## **ABSTRACT**

Pharmacies in Medellin and throughout the country are evolving from being warehouses of retail drugs to being companies specialized in drugs with differentiating profiles from each other. Farmacia Santa Fe is designed as a specialized pharmacy where not only over-the-counter drugs are found, but also rare drugs, focused on specialized pathologies as a business opportunity that exists in the city.

A business model is a strategic look at the business creation process aimed at making decisions to reduce as many risks as possible associated with entrepreneurship. Different strategies of authors that have historically impacted the academy regarding the administrative issue focused on business strategy are analyzed, which have developed models to follow that are currently used by the largest companies in the world.

To analysis external and internal factors such as DOFA, PESTEL, CANVAS, five forces and the CANVAS of the value proposition are carried out.

Keywords: Business model, DOFA, PESTEL, CANVAS, value proposition, business strategy.

## INTRODUCCIÓN

Este documento presenta el modelo de negocio para farmacia Santa Fé, la cual será una empresa de carácter comercial que basará sus funciones en la distribución y comercialización de productos farmacéuticos y afines al por mayor y al detal, ubicada en la ciudad de Medellín, Colombia. Para el desarrollo de este proyecto, se analiza la percepción y opinión de algunos de los principales médicos de la ciudad, el conocimiento y experiencia de farmacéuticos, y un personal con habilidades específicas que realizarán su aporte para el crecimiento exponencial de la empresa de una manera sinérgica. Al enfocarnos en el mejoramiento de este proyecto, se tuvieron en cuenta bases de datos de la Cámara de Comercio de Medellín, estadísticas nacionales, estadísticas departamentales, datos actualizados del DANE, benchmarking y entrevistas semiestructuradas. La bibliografía utilizada fueron libros físicos tomados de la biblioteca de la Universidad EAFIT y recolección de datos de fuentes primarias, como médicos especializados.

Como bien se sabe, para todo negocio o proyecto se debe realizar una buena planeación, con el fin de llegar a tener acciones que conduzcan al éxito. Si bien es cierto que no se puede caminar sin saber hacia dónde se va, también es cierto que, para llegar a un punto, se tuvo que haber pensado en llegar a él y cómo hacerlo. De esto se trata este modelo de negocio, cuya intención es la de mostrar los panoramas del proyecto y conocer los pros y contra a los cuales nos enfrentaremos, para tomar una correcta decisión e ingresar como inversionistas. Se conoce también que la demografía de la ciudad exige una oferta más amplia de servicios farmacéuticos y la demanda es tan amplia que caben varios competidores más para suplir necesidades. En el contenido del presente trabajo, primero se desarrolló el planteamiento del problema, luego se justificó el trabajo y se definieron los objetivos. Posteriormente se desarrolló un marco teórico o conceptual sobre los modelos estratégicos existentes con autores importantes referentes en el tema y se desarrolló una metodología cualitativa con relación al objetivo general, pudiendo culminar con conclusiones muy positivas.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Dentro de las 16 comunas que hay en la ciudad de Medellín, hay 2.427.129 habitantes, según Censo 2018.

“El gasto total colombiano en medicinas corresponde al 16,5 por ciento del gasto total en salud y ascendió en 2011 a 7,1 billones de pesos. El mercado farmacéutico en Colombia está dividido, tal como sucede en todo el mundo, por un mercado privado o comercial y un mercado institucional. Estos mercados, aunque complementarios, son diferentes y los recursos con los que funcionan son de fuentes distintas: mientras en el comercial las transacciones se hacen con recursos privados y gasto de bolsillo, en el mercado institucional los fondos provienen mayoritariamente del Sistema de Salud. De esa forma y debido a su naturaleza diferente, el mercado institucional está densamente regulado, y el mercado privado, en cambio, opera en su totalidad según leyes de oferta y demanda. De ello se colige que es normal que los precios de los medicamentos en uno y otro mercado puedan tener diferencias.

El mercado privado a nivel de laboratorios vendió en Colombia 3,9 billones de pesos en 2011, según IMS. Este mercado que se rige por oferta y demanda es, en extremo, competido y ofrece al público medicamentos de prescripción médica (2,5 billones de pesos) en unas 18.000 farmacias, según Asocoldro; para el caso de medicamentos de venta libre u OTC (1,4 billones de pesos), vende también en cadenas, supermercados y tiendas. El mercado privado o comercial crece acorde con el país y mientras la economía creció 5,9 por ciento, en 2011 el mercado de prescripción creció 5,8 por ciento, y el total 7 por ciento. Del total de unidades vendidas en farmacias el año pasado, 60 por ciento fueron genéricos.

En conclusión, el mercado farmacéutico colombiano total (Comercial + Institucional) corresponde a un 16,5 por ciento del gasto total en salud y ascendió en el 2011 a 7,1 billones de pesos; según IMS, en este mercado, compiten 377 laboratorios locales, multilatinos y multinacionales de copias genéricas, y de investigación, con más de 15.000 productos registrados ante Invima. Finalmente, recuérdese que no todo el valor del mercado total son costos para el Sistema de Salud, pues los 3,9 billones de pesos del mercado privado no son recursos públicos. (Revista Portafolio, 2011).

A través de un estudio científico colombiano (Buendía-Rodríguez, 2008) se pretende mostrar una visión nacional de los indicadores de prescripciones médicas de productos farmacéuticos en los hospitales de segundo y tercer nivel de complejidad. La importancia de este estudio, radica básicamente en el potencial de mercado que tenemos a disposición en Medellín, aunque el estudio es de país, los datos resultantes sirven de base inicial. En la siguiente tabla, se muestran los principales grupos de enfermedades asociadas con la prescripción de medicamentos.

**Tabla 1.** *Distribución de los principales grupos de enfermedades asociadas con la prescripción de medicamentos según sexo y régimen de afiliación.*

Categoría	Contributivo				Subsidiado			
	Femenino		Masculino		Femenino		Masculino	
	N	%	n	%	n	%	n	%
E, neoplásicas	701	37,2	302	24,0	958	62,3	329	31,1
E, infecciosas	107	5,6	161	12,8	194	12,6	334	31,6
E, cardiovasculares	251	13,3	235	18,7	59	3,8	59	5,5
E, neurológicas	210	11,1	191	15,2	91	5,9	96	9,0
E, endocrinas	184	9,7	68	5,4	33	2,1	36	3,4

*Fuente: Buendía-Rodríguez (2008).*

Para analizar el problema, son de gran importancia los datos registrados en este estudio, ya que podemos saber que, en Colombia, los medicamentos más usados son para el cáncer, las infecciones, lo cardiovascular, lo neurológico y lo endocrino.

Es precisamente a estas especialidades que nos debemos enfocar para realizar visita médica, alianzas con este tipo de especialidades médicas y negociaciones con laboratorios fabricantes de medicamentos que se enfoquen en estas patologías.

En los últimos tiempos se han visto redes de trabajo colaborativas. Muchas firmas farmacéuticas han empezado a tener modelos de negocio colaborativos, como es el caso de Lilly, un laboratorio farmacéutico en Indianápolis EUA, que se ha transformado desde una empresa farmacéutica tradicional a una empresa integrada como red farmacéutica, obteniendo amplios recursos más allá de sus propias capacidades.

Pillpack es una empresa de Estados Unidos con sede en Manchester, la cual reinventó un modelo de negocio para su farmacia en 2014. Ver gráfica 1.

**Gráfica 1. Modelo de negocio Pillpack.**



Fuente: <http://deloquehablanlosamigos.blogspot.com/2014/04/reinventando-el-modelo-de-negocio-de.html>

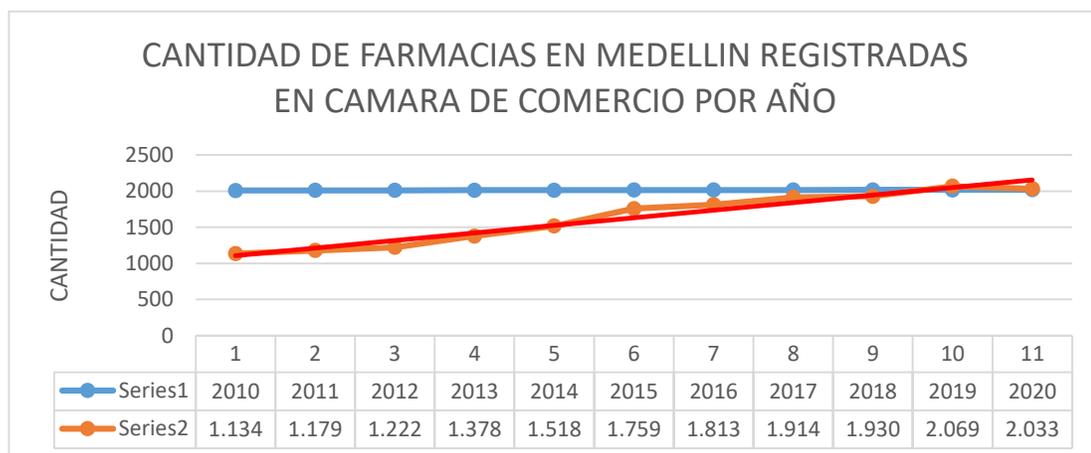
Se envió un derecho de petición a la Cámara de Comercio de Medellín para solicitar información de los últimos 10 años en cuanto a cuántas farmacias hay registradas cada año en la ciudad de Medellín. La respuesta está en la gráfica 2 y en la tabla 2. Con esta información se puede inferir que el problema se viene solucionando desde varios años atrás, notándose un incremento de cantidad de farmacias en la ciudad con una tendencia positiva y mostrando que, en el transcurso de diez años, hay el doble de farmacias registradas, lo que evidencia que es buen negocio.

**Tabla 2.** Cantidad de farmacias registradas en la Cámara de Comercio de Medellín por año.

CIU	Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
4773	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados	1.134	1.179	1.222	1.378	1.518	1.759	1.813	1.914	1.930	2.069	2.033

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín. Radicado No. 202130002180

**Gráfica 2.** Cantidad de farmacias registradas en la Cámara de Comercio de Medellín por año.

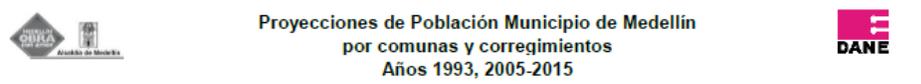


Fuente: Elaboración propia con base en información de la Cámara de Comercio de Medellín, 2020.

## 1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La población en Medellín va en constante crecimiento con una tasa del 1% aproximado. La siguiente es una tabla tomada del DANE, donde se muestra información de la población de Medellín, especificando los habitantes de cada una de las comunas desde el año 1993 hasta el 2015.

**Tabla 3. Proyecciones de Población Municipio de Medellín por comunas y corregimientos. Años 1993, 2005-2015.**



**Proyecciones de Población Municipio de Medellín  
por comunas y corregimientos  
Años 1993, 2005-2015**

TOTAL												
Comuna o corregimiento	1993	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Popular	99.238	122.067	123.120	124.141	125.110	126.024	126.887	127.696	128.447	129.144	129.781	130.369
Santa Cruz	62.840	103.212	104.166	105.127	106.070	106.989	107.869	108.703	109.481	110.202	110.858	111.452
Manrique	121.113	148.762	150.128	151.449	152.715	153.912	155.040	156.112	157.108	158.028	158.877	159.658
Aranjuez	132.670	156.945	157.575	158.265	158.911	159.511	160.088	160.581	161.057	161.491	161.885	162.252
Castilla	125.391	142.867	143.603	144.328	145.049	145.764	146.471	147.159	147.832	148.490	149.133	149.751
Doce de	156.230	185.673	186.638	187.574	188.475	189.335	190.155	190.940	191.677	192.381	193.039	193.657
Robledo	110.073	154.097	156.062	157.996	159.895	161.750	163.559	165.311	167.003	168.624	170.178	171.660
Villa Hermosa	103.034	129.569	130.606	131.594	132.526	133.407	134.235	135.003	135.713	136.375	136.976	137.531
Buenos Aires	116.341	132.509	133.069	133.599	134.101	134.574	135.005	135.422	135.804	136.154	136.477	136.774
La Candelaria	68.313	84.266	84.431	84.589	84.736	84.872	85.000	85.117	85.221	85.323	85.418	85.505
Laureles - Estadio	96.377	118.081	118.665	119.209	119.715	120.180	120.607	120.996	121.358	121.678	121.969	122.243
La América	79.711	91.345	91.952	92.541	93.108	93.648	94.165	94.649	95.104	95.523	95.916	96.278
San Javier	116.566	127.937	129.183	130.431	131.647	132.799	133.918	134.933	135.895	136.809	137.422	138.063
El Poblado	63.315	110.671	112.788	114.850	116.864	118.811	120.695	122.489	124.210	125.841	127.386	128.839
Guayabal	67.567	86.326	87.388	88.409	89.382	90.295	91.147	91.937	92.661	93.326	93.928	94.470
Belén	163.124	187.824	189.096	190.287	191.401	192.418	193.343	194.174	194.921	195.588	196.175	196.694
Palmitas	3.067	3.240	3.408	3.558	3.694	3.814	3.917	4.004	4.076	4.134	4.180	4.224
San Cristóbal	17.387	25.815	32.418	39.692	46.512	53.354	60.025	63.774	67.603	71.518	75.493	79.458
Allavista	10.944	26.192	26.461	26.741	27.020	27.857	28.973	30.458	31.948	33.466	34.977	36.463
San Antonio	45.391	66.484	66.962	69.220	71.701	74.243	77.007	82.901	88.998	95.362	102.023	108.856
Santa Elena	4.789	10.712	11.264	11.644	12.526	13.456	14.501	15.198	15.896	16.616	17.325	18.025
<b>Total Medellín</b>	<b>1.793.491</b>	<b>2.214.494</b>	<b>2.239.003</b>	<b>2.265.244</b>	<b>2.291.378</b>	<b>2.317.336</b>	<b>2.343.043</b>	<b>2.368.282</b>	<b>2.393.011</b>	<b>2.417.325</b>	<b>2.441.123</b>	<b>2.464.322</b>
<b>Tasa Crecimiento</b>		<b>21,09</b>	<b>1,10</b>	<b>1,17</b>	<b>1,15</b>	<b>1,13</b>	<b>1,10</b>	<b>1,07</b>	<b>1,04</b>	<b>1,01</b>	<b>0,98</b>	<b>0,95</b>
Suma Comunas	1.711.903	2.082.051	2.098.470	2.114.389	2.129.705	2.144.289	2.158.173	2.171.222	2.183.480	2.194.857	2.205.418	2.215.196
Suma Corregimientos	81.588	132.443	140.533	150.855	161.673	173.047	184.876	197.060	209.531	222.468	235.705	249.128
<b>Total Medellín</b>	<b>1.793.491</b>	<b>2.214.494</b>	<b>2.239.003</b>	<b>2.265.244</b>	<b>2.291.378</b>	<b>2.317.336</b>	<b>2.343.043</b>	<b>2.368.282</b>	<b>2.393.011</b>	<b>2.417.325</b>	<b>2.441.123</b>	<b>2.464.322</b>
Cabecera Medellín	1.711.901	2.175.681	2.201.335	2.228.669	2.255.845	2.282.794	2.309.446	2.335.568	2.361.134	2.386.233	2.410.765	2.434.647
Resto Medellín	81.590	38.813	37.668	36.575	35.533	34.542	33.603	32.714	31.877	31.092	30.358	29.675
<b>Total Medellín</b>	<b>1.793.491</b>	<b>2.214.494</b>	<b>2.239.003</b>	<b>2.265.244</b>	<b>2.291.378</b>	<b>2.317.336</b>	<b>2.343.043</b>	<b>2.368.282</b>	<b>2.393.011</b>	<b>2.417.325</b>	<b>2.441.123</b>	<b>2.464.322</b>

*Fuente: DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.*

En el análisis de población para ubicar el primer punto de venta, se tuvieron en cuenta datos de geografía y división de Medellín. Ver tabla 3. También se tuvieron en cuenta los datos de la proyección de población del municipio de Medellín, emitidos por el DANE. En la primera columna se encuentran las 16 comunas de

Medellín. En la columna 2, se encuentra la cantidad de población por comuna. En la columna 3, se encuentran la cantidad de hectáreas por comuna. En la columna 4, se encuentra la cantidad de barrios por comuna. En la columna 5, se encuentra la relación de la cantidad de población por cada hectárea de la comuna. En la columna 6, se encuentra la relación de la cantidad de población por cada barrio de la comuna. Subrayado en azul se encuentran las comunas que tienen menos del promedio. Subrayado en amarillo se encuentran las comunas que tienen más del promedio. Los datos que están en negrilla de color negro, son los datos de las comunas que tienen los datos más bajos. Los datos que están en negrilla roja son los datos de las comunas que tienen los datos más altos. La tabla muestra que el Doce de Octubre y Santa Cruz son las comunas con mayor relación de población por cada hectárea; y el doce de octubre y guayabal son las comunas con mayor relación de población por cada barrio. La tabla muestra que la Candelaria y el Poblado son las comunas con menor relación de población por cada hectárea; y la Candelaria y el Poblado son las comunas con menor relación de población por cada barrio.

**Tabla 4. Análisis de población para ubicar primer punto de venta.**

ANÁLISIS DE POBLACION PARA UBICAR PRIMER PUNTO DE VENTA						
	comuna	poblacion	hectareas	barrios	pobl/hct	pobl/barrios
1	<b>popular</b>	130.369	<b>333</b>	<b>11</b>	391	11.852
2	<b>santa cruz</b>	111.452	<b>220</b>	12	<b>507</b>	9.288
3	manrique	159.658	550	15	290	10.644
4	aranjuez	162.252	488	15	332	10.817
5	castilla	149.751	610	14	245	10.697
6	<b>doce de octubre</b>	<b>193.657</b>	384	12	<b>504</b>	<b>16.138</b>
7	robledo	171.660	938	<b>24</b>	183	7.153
8	villa hermosa	137.531	578	18	238	7.641
9	buenos aires	136.774	600	17	228	8.046
10	<b>la candelaria</b>	<b>85.505</b>	736	17	<b>116</b>	<b>5.030</b>
11	estadio-laureles	122.243	742	15	165	8.150
12	la america	96.278	390	13	247	7.406
13	san javier	138.063	700	21	197	6.574
14	<b>el poblado</b>	128.839	<b>1.433</b>	<b>22</b>	<b>90</b>	<b>5.856</b>
15	<b>guayabal</b>	<b>94.470</b>	760	<b>7</b>	124	<b>13.496</b>
16	<b>belen</b>	<b>196.694</b>	<b>883</b>	21	223	9.366
	<b>promedio</b>	<b>138.450</b>	<b>647</b>	<b>16</b>	<b>255</b>	<b>9.259</b>

Fuente: Elaboración propia tomando datos del DANE. 2005.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Teniendo toda la parte técnica de este modelo de negocio, se podrá presentar a inversionistas y será más fácil, oportuno y confiable la exposición de la empresa con un buen modelo de negocio, pensando en conseguir inversión de terceros para aumentar el capital de trabajo. Al tener el modelo de negocio bien definido, se podrá empezar la empresa sin estar con los ojos vendados, ya que se considera de suma importancia ver el negocio como tal, desde varios frentes, como se evidencia en un modelo de negocio tomándolo como una herramienta que permite ver con claridad lo que se ofrecerá en el mercado, cómo se desarrollará el negocio, a quién se le va a comprar y a vender, y cómo se van a generar ingresos. De esta manera se facilita la creación de la empresa pensando en obtener resultados financieros para todos los socios inversionistas y creando empleo.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el modelo de negocio para Farmacia Santa Fe con el propósito de definir la estrategia competitiva o de negocio de la empresa.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar un diagnóstico del entorno externo usando las herramientas PESTEL, DOFA y cinco fuerzas de Porter.
2. Validar la propuesta de valor con base en el lienzo de la propuesta de valor.
3. Identificar los contenidos de las diferentes variables usando modelo CANVAS.

## **4. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

### **4.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIO**

Dentro de la estrategia básica que toda empresa debe tener, enfocada en modelo de negocio, y propiamente para una farmacia, se deben destacar las políticas corporativas globales y el gobierno corporativo, así como también deben estar muy estables y bien definidos los estatutos. Resaltando que modelo de negocio y estrategia de negocio son diferentes, pero se complementan mutuamente. El propósito corporativo básico, la misión, visión y otros puntos fundamentales impactan positivamente en la imagen corporativa. Dentro de la parte operativa inmersa en la estrategia se deben tener bien definidos los aspectos financieros, productivo y de mercadeo, esto para que todos confluyan hacia la misma dirección.

Existen múltiples herramientas para determinar los factores externos e internos de toda empresa. Para este caso de Farmacia Santa Fe, se tienen en cuenta los más representativos, que son: el análisis PESTEL, que tiene que ver con los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. También se aborda el análisis DOFA según Johnson, Scholes, Whittington que tiene que ver con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta toda empresa. Y, por último, las cinco fuerzas de Porter, que básicamente son los participantes potenciales, los clientes, proveedores, productos sustitutos y los competidores.

La propuesta de valor de Farmacia Santa Fe va encaminada al modelo de negocio, en donde es validada más adelante. Se utiliza el modelo CANVAS debido a su facilidad de uso y fácil comprensión.

La estrategia de negocio o competitiva es el plan a largo plazo donde una empresa busca obtener una ventaja por encima de sus competidores, pensando en que debe ser diferente a ellos, con beneficios superiores para sus clientes, con costos inferiores pensando siempre en economía de escala y con enfoque hacia el cliente final, que definitivamente es quien permite el crecimiento empresarial.

Para un correcto abordaje de la temática en cuanto a diseño de modelo de negocio, se debe empezar con la identificación de la literatura existente sobre el tema, empezando con el enfoque estratégico según varios autores.

#### **4.2 ESTRATEGIA SEGÚN JOHNSON, G., y colaboradores**

Cuando se habla de las características de las decisiones estratégicas:

“La estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo, que logra ventaja en un entorno cambiante a través de su configuración de recursos y competencias con el objetivo de cumplir con las expectativas de sus grupos de interés” (Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2008, p. 3).

Para estos autores, la palabra estrategia está asociada a las siguientes características: la dirección a largo plazo de una organización, el alcance de las actividades de una organización, la ventaja para la organización sobre la competencia, la estrategia adaptada al entorno empresarial, los recursos y competencias de la organización, los valores y expectativas de los actores poderosos en y alrededor de la organización, la complejidad es una característica definitoria de la estrategia y las decisiones estratégicas y lo es especialmente en organizaciones con un amplio alcance geográfico, la incertidumbre es inherente a la estrategia, las decisiones operativas están vinculadas a la estrategia, la integración es necesaria para una estrategia eficaz, relaciones y redes fuera de la organización son importantes en la estrategia, el cambio suele ser un componente crucial de la estrategia.

Estos autores (Johnson, Scholes, Whittington, 2008), resalta el macro ambiente con tres conceptos: PESTEL, factores claves y escenarios. El primero, muestra un amplio panorama. El segundo enfoca lo que realmente es importante. Y el tercero muestra los diferentes caminos para conseguir el cambio.

Analizando cada uno de estos conceptos, y empezando con el PESTEL, este se soporta en seis influencias las cuales son: política, economía, sociedad, tecnología,

medioambiente y legislación. En la política se refleja el rol del gobierno. En la economía se refiere a factores macroeconómicos. En la parte de sociedad, se refiere a los cambios culturales y demográficos. La tecnología se refiere a las innovaciones como internet. El medioambiente se refiere a la contaminación ambiental. La parte legislativa se refiere a los cambios de leyes. Aunque se analizan desde perspectivas individuales, todos están correlacionados. Los Factores Clave son los factores de mayor impacto que afectan en pro o en contra de la estrategia. Identificando estos factores clave de cada sector como el textil, industrial u otro, los directivos se pueden enfocar en los factores del PESTEL, que es lo más importante y alcanza mayor prioridad. Sin un claro conocimiento de estos factores clave, los directivos no serán capaces de tomar las decisiones correctas para actuar efectivamente. Los escenarios se usan básicamente cuando hay altos niveles de incertidumbre para construir miradas alternativas de cómo el negocio puede desarrollarse en el futuro, sin decir con esto que se va a predecir lo impredecible; sino que se van a considerar posibles alternativas futuras, como son: el mejor de los casos, el peor de los casos y un caso intermedio, con una mirada optimista, pesimista e intermedia, respectivamente.

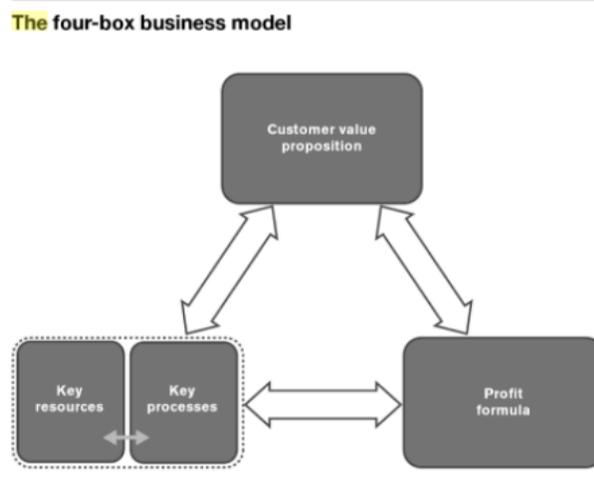
Estos autores (Johnson, Scholes, Whittington, 2008), resaltan también que las vías de diagnóstico para las capacidades organizacionales, son 4: 1. Análisis de la cadena de valor y red de valor de las organizaciones. 2. Mapeo de actividades. 3. Evaluación comparativa. 4. Análisis DOFA. El primero tiene que ver con el entendimiento de cómo crear valor para el cliente y cómo desarrollarlo describiendo las actividades primarias o secundarias que giran alrededor de la organización, para que, a través de una integración de estas, crear o mejorar productos o servicios. El segundo tiene que ver con la identificación de más actividades detalladas y resumidas en un mapa, destacando factores críticos que son valorados por los clientes y mostrando las diferentes actividades de la organización y cómo se interconectan mutuamente. El tercero hace referencia a cómo los procesos internos se comparan con los mismos, pero de otra organización. Y el cuarto tiene que ver

con los factores internos y externos de la empresa, como son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en donde las fortalezas deben servir como ventajas para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, debe haber opciones estratégicas para tomar ventaja de las oportunidades, sobrepasando las debilidades y evitando las amenazas.

#### 4.3 MODELO DE NEGOCIO SEGÚN JOHNSON, M.

Otro autor (Johnson, M., 2010), menciona que un modelo de negocio básicamente representa cómo el negocio crea y entrega valor para los clientes y la misma empresa. Este autor propone el modelo de negocio de las cuatro cajas, el cual es una guía para nuevas posibilidades de innovación, crecimiento transformacional y renovación, y que sin ella no se podría capitalizar mejor la empresa.

**Gráfica 3.** *Modelo de negocio de las cuatro cajas.*



*Fuente: Johnson, M., (2010).*

El modelo de negocio de las cuatro cajas incluye: La propuesta de valor para el cliente, formula del beneficio, recursos claves y procesos claves. (Salamanca, 2017).

## **1. La propuesta de valor para el cliente:**

Incluye el segmento de clientes, la necesidad que se pretende satisfacer y la oferta que da respuesta a esa necesidad. Toda empresa próspera es impulsada por una fuerte propuesta de valor, ya sea con un producto, servicio o ambas. Esta propuesta de valor describe cómo una empresa crea valor para clientes que están dispuestos a pagar por ello. Esta es la piedra angular de toda empresa y define no solo lo que se va a vender, sino cómo se va a vender pensando más allá de las necesidades del cliente. El valor general tiene que ver con tres pilares: a. Qué tan importantes es para los clientes el trabajo para ser realizado. B. Qué tan satisfechos están los clientes con las soluciones actuales. C. La nueva oferta, qué tan bien hace el trabajo con relación a las otras opciones. Para maximizar la propuesta de valor para el cliente, se debe identificar un trabajo a ser resuelto y que no esté satisfecho o que este levemente satisfecho y luego se debe desarrollar una oferta que haga el trabajo mejor que las alternativas a un mejor precio.

## **2. Formula del beneficio:**

Incluye: a. El modelo de ingresos, que tiene que ver con cuánta plata se puede ganar teniendo en cuenta el precio por la cantidad. B. estructura de costos, que incluyen los costos directos, indirectos y la economía de escala. C. Margen de la unidad objetivo. Es decir, cuánto deben cubrir las transacciones para cubrir los costos y gastos y lograr ganancias deseadas. D. la velocidad de los recursos. Es decir, qué tan rápido los recursos necesitan ser usados para soportar el volumen del objetivo. Esta fórmula del beneficio define el camino de la empresa para tener valor para sí misma y para sus personas interesadas con fines de lucro.

### 3. **Recursos clave:**

Incluye los elementos necesarios para crear y entregar la propuesta de valor rentablemente. Se incluyen las personas, la tecnología, los activos, la infraestructura y los productos.

### 4. **Procesos clave:**

Incluye todas las actividades que son protagonistas a nivel empresarial. Es el medio por el cual se ofrece la propuesta de valor al cliente a nivel sostenible, repetible y manejable. Aquí hay varios aspectos a tratar: los procesos, las reglas de negocio y métricas de éxito, las normas de conducta. (Rueda & Ahumada, 2015).

Para hacer un análisis o diagnóstico estratégico, es importante basarse en la matriz DOFA, según Johnson, Scholes, Whittington (2008), la cual ha tenido variaciones o modificaciones en el tiempo, pero básicamente es el análisis empresarial de los factores internos y externos de la empresa y cómo convertir las debilidades y amenazas en oportunidades y fortalezas. Dentro del análisis externo se pueden observar factores políticos que afectan la empresa a tratar, los cuales pueden llegar a influir en decisiones estratégicas para progresar. También, factores económicos mundiales, cambio de precio del dólar o monedas que nos puedan afectar, factores sociales como tendencias, factores tecnológicos, factores ambientales como una pandemia y factores legales como incremento de impuestos en algunos productos claves que se manejen. Dentro del análisis interno, donde confluyen las fortalezas y debilidades de la empresa, se tienen en cuenta la parte cultural, los recursos y capacidades, el conocimiento organizacional y el aprendizaje que se va llevando a cabo con el paso del tiempo en la empresa.

Puede identificarse que la estrategia se asocia con los siguientes elementos:

1. La estrategia establece el direccionamiento general de la empresa en cuanto a la definición de su campo de actividad, en qué negocio se está y en cuál se quisiera estar, qué tipo de empresa es y qué tipo de empresa se quiere llegar a ser.
2. La estrategia se asocia con la gestión de la empresa en tanto define la dirección en que esta debe avanzar para lograr sus objetivos, asignar los recursos necesarios y hacer el seguimiento para lograrlos.
3. La estrategia se relaciona con la generación de valor y los resultados empresariales, ya que una de sus principales finalidades es la generación de rentas superiores para la empresa y favorecer el éxito empresarial en la medida que logra relaciones de causalidad entre el desempeño organizacional, los factores que lo determinan y la manera de alcanzarlos.
4. La estrategia se refiere al entorno y la relación que la empresa establece con este, no solo diagnosticándolo sino también transformándolo. La estrategia se vincula con el desarrollo, gestión y explotación de los recursos y capacidades organizacionales, estos últimos se convierten en la fuente de ventaja competitiva sostenible que permite alcanzar los objetivos de largo plazo.
5. La estrategia se asocia con el cambio organizacional y los múltiples elementos de soporte organizacional que hacen posible que los planes se lleven a cabo de forma efectiva.
6. La estrategia se comprende como un proceso complejo y dinámico, que surge tanto desde afuera como desde adentro de la empresa, que nace en la mente del estratega como un proceso colectivo de la organización, cuya naturaleza puede ser deliberada y emergente.

#### **4.4 modelo de negocio según Abell**

La teoría tridimensional de negocios (Abell, 1980) es un modelo de negocio donde combina tres aspectos: qué se va a hacer, a quiénes se les va a hacer y cómo se va a hacer. La misión de la empresa debe ir interconectada con estas tres variables, ya que son las competencias centrales para que el negocio funciones enfocado o dirigido al cliente. Esta teoría es un modo de plantear el negocio definiendo el mercado de referencia en el cual la empresa quiere o puede operar. El desarrollo de esta teoría permite a las empresas focalizar su energía en un único mercado como un todo o segmentado de forma tal que se puedan independizar las necesidades individuales de cada cliente. La empresa debe tener una misión muy clara, la cual muestra los requisitos y recursos internos necesarios para cubrir las necesidades de una manera eficiente, pensando en la satisfacción del cliente, y es esta definición de la misión tan importante, que debe ser muy clara para poder continuar con las actuaciones estratégicas. Esta definición de negocio propuesta va orientada al cliente más que al producto como tal.

Las tres dimensiones estratégicas son:

1. Necesidades: Qué se quiere satisfacer. Cuáles son los productos o servicios a ofrecer.
2. Clientes: A quién se quiere satisfacer. Determinados por segmentos, ya sea demográfico, geográfico, socioeconómico, etc. Categorías de clientes o grupo de clientes atendidos.
3. Tecnología: Cómo se va a satisfacer. Son las técnicas que se emplean por parte de la empresa para cubrir las necesidades de los clientes.

#### **4.5 modelo de negocio según Gassmann y Colaboradores.**

El modelo de negocio esquematizado en el Triángulo Mágico (Gassmann, 2014) se trata de una simple definición fácil de comprender que los autores han desarrollado

para describir el modelo de negocio. Este modelo consiste en cuatro dimensiones esquematizadas en el Gráfica 4 y tiene que ver con el qué, cómo, quién y por qué.

**Gráfica 4.** *Modelo de negocio del Triángulo Mágico.*



*Fuente: Gassmann, Frankenberger & Csik (2014).*

1. QUIÉN es nuestro cliente objetivo: Es importante entender quién es nuestro cliente objetivo o qué segmento del mercado es relevante y cuáles podremos o no abarcar en el modelo de negocio. Los clientes son el corazón de toda empresa.
2. QUÉ ofreceremos a nuestros clientes: Esta es la propuesta de valor que define lo que la empresa ofrece y describe con qué se abastecerán las necesidades de los clientes.
3. CÓMO produciremos lo que ofrecemos: Esta es la cadena de valor que tiene que ver con la propuesta de valor puesta en efecto a través de procesos y actividades usando recursos y capacidades, permitiendo una coordinación entre estos enfocados en la cadena de valor de la empresa.

4. POR QUÉ el modelo de negocio generara beneficios: Aquí se incluyen aspectos como la estructura de costos y mecanismos de generación de ingresos. Con esto se clarifica que el modelo de negocio es viable financieramente. Este punto da una respuesta a la pregunta más importante de toda empresa: cómo producimos valor para nuestros clientes internos y externos. O simplemente POR QUÉ el modelo de negocio funciona comercialmente.

#### **4.6 Estrategia según Porter**

Diseñar la estrategia de una empresa, es definir como la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve (Porter, 1987).

Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado (Porter, 1978).

El economista Michael E. Porter (Porter, 1987), llamado “el padre de la estrategia”, elaboró el modelo de las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial. Este modelo sirve para hacer un completo análisis de la empresa, con el fin de saber su posición con respecto a otra empresa en un momento determinado. Con esta fotografía empresarial en un momento temporal, se puede lograr visualizar en qué condiciones está la empresa para realizar nuevas estrategias determinando oportunidades dónde impactar o detectando amenazas antes no vistas para tratar de mitigarlas. Las reglas de competencia están en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Las cinco fuerzas (ver gráfico 5) son determinantes para la utilidad o el retorno de capital de las industrias porque influyen los precios, costos, y la inversión requerida de las empresas en un sector. Es importante comprender estas fuerzas competitivas para poder anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo. También es importante para lograr un posicionamiento estratégico efectivo (Porter, 1985).

**Gráfica 5.** Ventaja competitiva de Porter.



*Fuente: Porter, M., (1987).*

El siguiente es un breve resumen de cada una de las cinco fuerzas y a qué se refieren (Salamanca, 2017).

**1. Rivalidad entre competidores:** Hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten con el mismo producto. Analizando las ventajas que tenemos frente a ventajas de otras empresas, nos permite formular estrategias enfocadas a autosuperarnos a nosotros mismos y a la competencia. Se utilizan tácticas de rivalidad como disminución de precios, batallas publicitarias, diseño y comercio de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o mejoramiento de garantías.

**2. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Hace referencia a la posible potencial entrada de nuevos competidores que producen o venden los mismos productos que nuestra empresa. Aunque existen barreras de entrada, al lograrlo, la intensidad de la competencia aumenta. Al analizar esta amenaza de nuevos competidores, se pueden desarrollar estrategias para aumentar esas barreras de entrada. Para entrar al mercado existen unas barreras de entrada: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos cambiantes, requerimientos de capital, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales y retornos esperados.

**3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Hace referencia al posible ingreso de empresas que producen productos que sustituyen a los productos de nuestra empresa, los cuales pueden ser alternativos para nuestros clientes y fácilmente los pueden cambiar. En la amenaza de entrada de sustitutos hay varias determinantes: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos y propensión del comprador a sustituir.

**4. Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia al poder y la capacidad que tienen los proveedores para aumentar sus precios o permanecerlos estables sin rebajarlos. Mientras menos proveedores hay, mayor es su poder de negociación. Los proveedores son poderosos si: Son pocos y más cantidad que el sector al que vende; no están obligados a competir con otros productos sustitutos; la empresa a la que le venden no es un cliente importante; los productos que le venden al cliente sean un insumo muy importante para el negocio de dicho cliente; sus productos están diferenciados y para cambiarlos por un sustituto por parte del cliente sea muy costoso; representan una amenaza de integración hacia adelante, pudiéndonos quitar los clientes.

**5. Poder de negociación de los clientes:** Hace referencia al poder que tienen los clientes o consumidores de nuestros productos para conseguirlos a un mejor precio o con mejores condiciones. Si hay poca demanda de productos por parte de los

clientes, estos tendrán mayor poder de negociación y aún más si la oferta es alta. Un comprador es poderoso, si: tiene unos volúmenes mayores de la capacidad del proveedor; las materias primas que se compran representan una fracción grande de los costos del comprador; los productos que compra son estándar o no diferenciados, encontrando fácilmente sustitutos; encuentra costos bajos al cambiar de proveedor; tiene bajas utilidades, ya que hay una presión grande para disminuir costos; la calidad no es importante para el comprador; se tiene amplia o total información. El poder del comprador tiene varias determinantes: volumen de compra, negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor, concentración de compradores contra concentración de empresas, información del comprador, capacidad de integrarse hacia atrás, productos de sustitución, empuje, precio/compras totales, diferencias en productos, identidad de marca, impacto sobre la calidad/desempeño, utilidades del comprador e incentivos de los tomadores de decisiones.

Para crear la estrategia competitiva, se debe desarrollar una fórmula de cómo es que va a competir la empresa, cuáles son sus objetivos o metas y cuáles son sus políticas o tácticas para alcanzar sus objetivos (Porter, 1982). En la gráfica 6 se encuentra el enfoque tradicional para la formulación de la estrategia que se ha convertido en el método clásico para esta formulación.

**Gráfica 6.** Estrategia competitiva de Porter.



*Fuente: Porter, M., (1982).*

#### **4.7 Modelo de negocio según Osterwalder.**

El modelo de negocio CANVAS (Osterwalder, 2010) es una herramienta de gestión estratégica que describe las formas cómo una empresa crea, entrega y capta valor, permitiendo conocer los aspectos que más sobresalen en la empresa y como se relacionan entre sí. Este modelo se divide en 9 bloques, que son: segmento de mercado o cuáles son los clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Su ventaja frente a otros modelos es que representa el

proyecto en una sola hoja, dando simplicidad al entendimiento de este. Estos 9 bloques o módulos reflejan el método para obtener ingresos en una empresa.

### **1. Segmentos del mercado:**

Los clientes son la base de toda empresa, ya que sin ellos no se puede sobrevivir. Se puede aumentar su satisfacción con nuestra empresa si se segmentan con necesidades, comportamientos o atributos específicos. Se pueden definir a cuáles clientes vamos dirigidos y a cuáles no. Los segmentos de mercado o de clientes son los grupos de personas o empresas a los que una empresa aspira a llegar para poder crear valor con una propuesta específica (Osterwalder, 2014)

### **2. Propuesta de valor:**

Este es el factor por el cual un cliente se queda con los productos de nuestra empresa o se va con otra. La finalidad de esto es solucionar un problema del cliente o satisfacerle una necesidad. La propuesta de valor es un conjunto de productos o servicios que satisfacen un mercado objetivo; es decir, son unas ventajas que la empresa tiene, las cuales se ofrecen a los clientes. Estas propuestas pueden ser iguales a las que ya se encuentran en el mercado por los competidores, o pueden ser innovadoras y únicas en el mercado. Esto es una serie de ventajas diferenciadoras que se le ofrecen a los clientes.

### **3. Canales:**

Son los encargados de contactar la empresa con el cliente. Son los medios para comunicarse con el cliente, distribuirle los productos y venderle. Es el modo o la forma como la empresa se comunica con los segmentos de mercado para poder llegar a ellos.

#### **4. Relaciones con los clientes:**

Cada empresa debe decidir cómo se quiere relacionar con cada segmento de mercado o cliente, ya sea automatizada, virtual o personalizada. Esta relación va ligada a captar clientes nuevos, fidelizar los existentes y estimular ventas de una manera sugestiva.

#### **5. Fuentes de ingreso:**

Es la manera de cómo se recibe el dinero por el producto vendido con un precio en donde los clientes están dispuestos a pagarlo. Unos ejemplos son: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros. Se refiere al flujo de caja que genera la empresa.

#### **6. Recursos clave:**

Es con lo que la empresa cuenta para poder llegar al cliente, percibir ingresos y poder desarrollar la propuesta de valor. Pueden ser: recursos humanos, físicos, intelectuales, económicos, entre otros. Estos son los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.

#### **7. Actividades clave:**

Estas son las acciones más importantes o las protagonistas para el correcto desarrollo de la propuesta de valor y lograr el éxito.

#### **8. Asociaciones o aliados clave:**

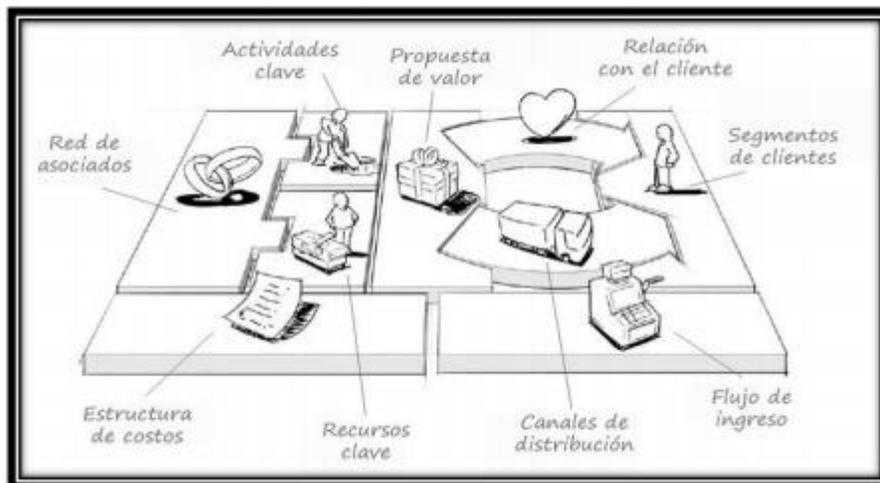
Las empresas se asocian con otras con el objetivo de mejorar sus resultados y optimizar sus modelos de negocio en pro de aumentar beneficios pensando en un desarrollo continuo de la propuesta de valor, para reducir riesgos o adquirir recursos. Hay cuatro tipos de asociaciones: Alianzas estratégicas entre dos empresas no competidoras, cooptación que es una alianza estratégica entre dos empresas competidoras, joint ventures en donde se juntan dos empresas para crear

nuevos negocios y la asociación entre el cliente y el proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. Aquí se describen los proveedores y los socios que contribuyen a que el modelo de negocios funcione a través de actividades o recursos externos.

## 9. Estructura de costos:

Tiene que ver con lo que cuesta la realización del producto o servicio, ya sea en materia prima como en otros recursos utilizados. En esta estructura de costos, se debe tener claridad de los recursos clave, los procesos clave y las asociaciones clave, ya que todos estos generan un costo que va directamente impactando al producto final.

**Gráfica 7.** Modelo CANVAS ilustrado.

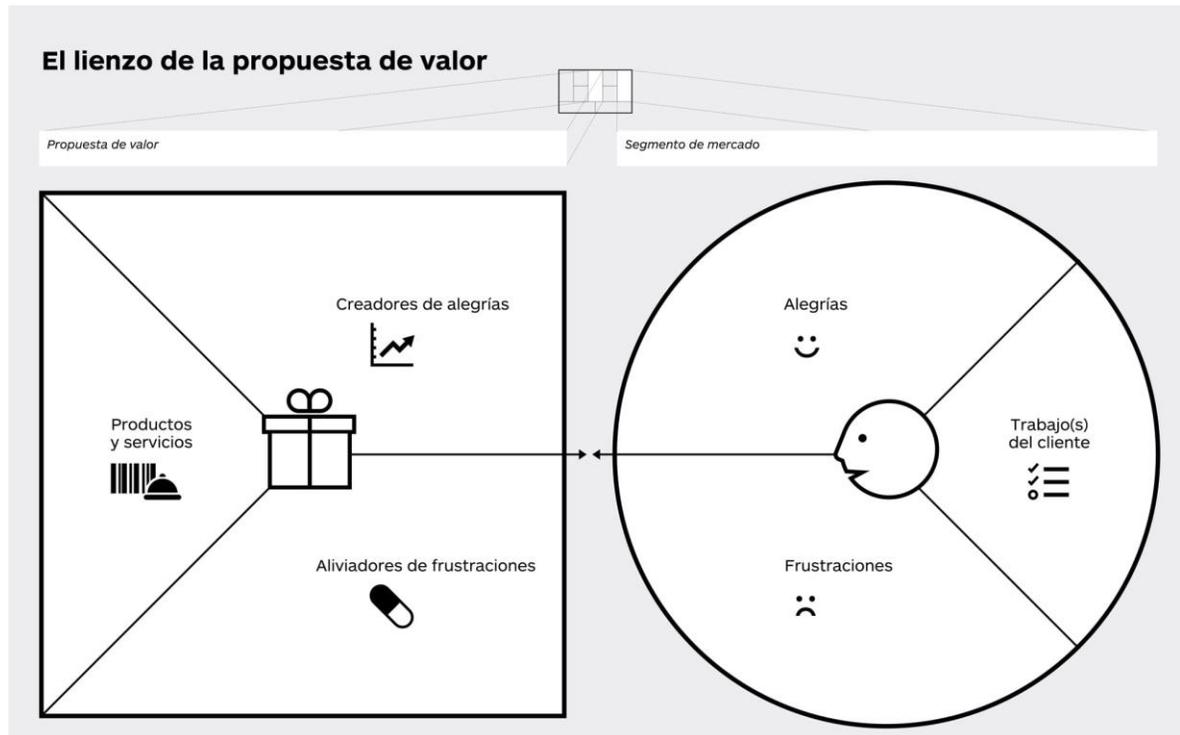


*Fuente: Osterwalder, A. (2010).*

Para crear la propuesta de valor se utiliza la herramienta del lienzo de la propuesta de valor, la cual tiene dos panoramas. En el primero está el perfil del cliente donde se puede comprender lo que piensa y siente. El segundo es el mapa de valor que describe cómo se va a crear valor para ese cliente. Con estos dos frentes, se logra

un encaje en donde los dos coinciden. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, 2014) ver gráfico 8.

**Gráfica 8.** Lienzo de la propuesta de valor



*Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith (2014).*

En el perfil del cliente se describen tres aspectos:

1. Trabajos del cliente: Son los trabajos que realizan las personas en su vida personal o laboral, los cuales intentan resolver o que alguien se los resuelva. Estos pueden ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar o las necesidades que intentan satisfacer. Es importante reconocer cuáles son los trabajos que son importantes para solucionar de los clientes, ya que todas las personas tienen pensamientos y emociones diferentes. Hay varios tipos de trabajos

que se pueden solucionar: trabajos funcionales, trabajos sociales, trabajos personales o emocionales y trabajos de apoyo.

2. Frustraciones: Son los malos resultados, los riesgos que han incurrido y los obstáculos que han sentido los clientes relacionados con sus trabajos y que quieren no volver a experimentar debido a que les molesta antes, durante o después de ejercer dicho trabajo.

3. Alegrías: Son los resultados positivos que desean los clientes o los beneficios concretos que buscan. Hay varios tipos de alegrías: alegrías necesarias, alegrías esperadas, alegrías deseadas y alegrías inesperadas o sorpresivas.

Los trabajos, frustraciones y alegrías se deben clasificar según si son más importantes o insignificantes, si son extremas o moderadas o si son esenciales o agradables, respectivamente.

En el mapa de valor se describen tres aspectos:

1. Aliviadores de frustraciones: Son los productos o servicios que eliminan o reducen las frustraciones del cliente. Entre más extrema sea la frustración para el cliente, más enfocada debe ser la propuesta de valor.

2. Productos y servicios: Aquí está todo lo que se ofrece en la propuesta de valor, como productos o servicios, los cuales pueden ser físicos, intangibles, digitales, financieros u otros. Se debe determinar la relevancia de estos, ya sean esenciales o agradables.

3. Creadores de alegrías: Son los productos que crean alegrías al cliente. La propuesta de valor se debe centrar en los creadores de alegría más relevantes para los clientes y en menor medida los menos relevantes o que son meramente agradables.

El encaje se da cuando el perfil del cliente y el mapa de valor coinciden. Es decir, cuando los productos y servicios ofrecidos por la empresa generan aliviadores de frustraciones y crean alegrías en pro de resolver los trabajos que el cliente quiere resolver. Es en este punto es cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor.

Para efectos del presente trabajo de grado, se ha decidido trabajar y concentrar en el modelo de negocio CANVAS frente a los otros existentes, documentados o no en este texto, por varias razones: 1. Por la simplicidad en la interpretación. 2. Porque todo el modelo de negocio cabe en una sola hoja. 3. Porque en los 9 bloques propuestos se enfoca todo el modelo de una manera integral e interconectada. 4. Porque en el transcurso del desarrollo del modelo, se pueden hacer fácilmente ajustes a uno de los bloques según necesidades en la marcha. 5. Porque se ajusta a cualquier empresa y es perfecta para la Farmacia. 6. Porque tiene un lenguaje visual que facilita la comprensión.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 ENFOQUE CUALITATIVO

Para proceder a realizar diseño metodológico de este trabajo de grado, fueron utilizadas fuentes secundarias: documentos y libros prestados de la biblioteca de la Universidad EAFIT enfocados a estrategia, administración y modelos de negocio. También fueron utilizadas fuentes primarias, las cuales fueron 5 entrevistas semiestructuradas (ver anexo 1) a médicos especialistas en Medellín (ver anexo 2), para reportar su opinión sobre PESTEL, DOFA, diamante de Porter y analizar el lienzo de la propuesta de valor con el fin de conocer su enfoque sobre la importancia de un modelo de negocio para una farmacia especializada. Los criterios de selección de los participantes en estas entrevistas, fueron: Ser médico, tener especialización en una rama de la medicina, ejercer su especialidad, ver consulta privada y particular, formular medicamentos de marca de su especialidad, vivir en Medellín.

En la siguiente tabla, se puede observar un análisis de las entrevistas semiestructuradas (hacia qué objetivo del presente trabajo de grado apunta, a qué instrumento está dirigido (DOFA, PESTEL, Cinco fuerzas o Propuesta de valor), cuál fue la fuente primaria de donde se toma la referencia y los datos que se obtuvieron más relevantes.

**Tabla 5.** Análisis de las entrevistas semiestructuradas.

#	OBJETIVO ESPECÍFICO	INSTRUMENTO	FUENTE	DATOS QUE SE OBTUVIERON MÁS RELEVANTES
---	---------------------	-------------	--------	--

1	1	PESTEL	Entrevistado 1 según anexo 2.	“mientras más costoso sea el medicamento, más relación con la política va a tener”
2	1	PESTEL	Entrevistado 1 según anexo 2.	“Muchas veces van a tener que sacrificar los medicamentos y en especial si son familia numerosas”
3	1	CINCO FUERZAS	Entrevistado 1 según anexo 2.	“la competencia es altísima, o sea, tiene mucha competencia”
4	1	CINCO FUERZAS	Entrevistado 1 según anexo 2.	“A mí me parece que el cliente no tiene poder de negocio”
5	1 Y 2	DOFA y propuesta de valor	Entrevistado 1 según anexo 2.	“A mí me parece que yo mientras más integral sea y mientras menos tenga que poner a volteará al paciente”
6	1 Y 2	DOFA y propuesta de valor	Entrevistado 1 según anexo 2.	“Este tipo de farmacias vela para que el paciente haya entendido cómo se lo debe tomar, y dispensarlo y despacharle la cantidad adecuada y mirar si el paciente tiene o no problemas para tomarse la fórmula como está escrita”

7	1 y 3	5 FUERZAS Y CANVAS	Entrevistado 2 según anexo 2.	“acá puede costar, por ejemplo, unos medicamentos que cuestan 10 veces más de lo que cuestan en Estados Unidos la misma empresa”
8	1 Y 3	PESTEL, 5 FUERZAS Y CANVAS	Entrevistado 2 según anexo 2.	“al ser los medicamentos más caros, el acceso se gasta más rápido el sistema de salud”
9	1	PESTEL	Entrevistado 2 según anexo 2.	“porque uno lo que ve en la práctica diaria es que los pacientes no tienen plata para su salud, pero si tienen plata para comprar un televisor, para comprar todo tipo de cosas no indispensables”
10	1 y 3	DOFA y CANVAS	Entrevistado 2 según anexo 2.	“yo creo que la gente va a donde se siente de primera, donde siente que las cosas son más baratas”
11	1, 2 y 3	DOFA, Propuesta de valor y CANVAS	Entrevistado 2 según anexo 2.	“Yo creo que en las farmacias se han dado cuenta, las grandes cadenas, se han dado cuenta de una necesidad en el medio, y es la falta de una buena atención y una atención responsable”

12	1, 2 y 3	DOFA, Propuesta de valor y CANVAS	Entrevistado 2 según anexo 2.	“Ahora ya el servicio al cliente ha mejorado un poco, sin embargo, pienso yo que todavía les falta bastante por mejorar con respecto al servicio al cliente y a la honestidad”
13	1	Cinco fuerzas	Entrevistado 2 según anexo 2.	“los medicamentos es poco el margen que se puede regatear”
14	3	CANVAS	Entrevistado 2 según anexo 2.	“le envían por WhatsApp o a su farmacia o si, o por un medio que sea fácil para ellos y no tengan que desplazarse a ningún lado, sino que le llegan a su casa los medicamentos”
15	2 y 3	Propuesta de valor y CANVAS	Entrevistado 2 según anexo 2.	“Hoy día yo creo que lo que más valora uno es el tiempo”
16	1	PESTEL	Entrevistado 3 según anexo 2.	“No es el 100 por ciento que queremos de todos los medicamentos, pero el gobierno sí”

17	3	CANVAS	Entrevistado 3 según anexo 2.	“Pues yo pienso que si con los precios principalmente”
18	1	Cinco fuerzas	Entrevistado 3 según anexo 2.	“culturalmente siempre hay mitos. Tómese esto, tómese lo otro, la baba de caracol, el cartílago de tiburón”
19	2	Lienzo de la propuesta de valor	Entrevistado 3 según anexo 2.	“Que salieran de la consulta y se les entregara el medicamento”
20	1 y 3	DOFA y CANVAS	Entrevistado 3 según anexo 2.	“Que tengan siempre disponibilidad de los medicamentos”
21	1	PESTEL	Entrevistado 4 según anexo 2.	“La política siempre va a afectar en cuanto a predecir la sociedad de todas las cosas del cuerpo, todas las industrias farmacéuticas que acepten estar aquí en el país, de cómo se va a manejar. Entonces digamos que en cierta forma se produce un impacto”

22	1	PESTEL	Entrevistado 4 según anexo 2.	“Digamos que el nivel sociocultural afecta en el sentido de que el paciente va a tener una mayor adherencia”
23	1	Cinco fuerzas	Entrevistado 4 según anexo 2.	¿Conoce usted sobre posibles nuevas farmacias que van a ingresar a Medellín?  “Sí, Farmatodo y Cruz Verde”
24	3	CANVAS	Entrevistado 4 según anexo 2.	“como esos medicamentos están especializados, no se consiguen en cualquier droguería”
25	1	PESTEL	Entrevistado 5 según anexo 2.	“el control central que puede tener el gobierno, las entidades, etc. sobre la disponibilidad, sobre las importaciones, sobre los controles arancelarios y demás, en los medicamentos es importante y eso también depende de la disponibilidad para el tratamiento de los pacientes”
26	1, 2 y 3	5 fuerzas, Propuesta de valor y CANVAS	Entrevistado 5 según anexo 2.	“yo creo que la competencia es alta y creo que básicamente es como en el precio”

27	1	Cinco fuerzas	Entrevistado 5 según anexo 2.	“Hoy no quiere tomar las pastillas, pues muchos se quedan ya entonces por medicinas, alternativas naturales, etcétera”
28	3	CANVAS	Entrevistado 5 según anexo 2.	“lo más importante es garantizar el acceso al medicamento que yo les vaya a mandar, o sea, que esté disponible siempre”
29	2	Lienzo de la propuesta de valor	Entrevistado 5 según anexo 2.	¿Cuál es esa alegría que ellos pueden sentir al comprar esos medicamentos? “Fue la resolución de los síntomas. Creo que eso es lo más importante, por lo que él consulta”

*Fuente: Elaboración propia tomando como fuente primaria a los entrevistados.*

## 6. DESARROLLO DEL TRABAJO

### 6.1 ANÁLISIS DOFA

**Tabla 6.** *MATRIZ DOFA Farmacia Santa Fe.*

	<b>OPORTUNIDADES (externas)</b>	<b>AMENAZAS (externas)</b>
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Médicos no socios interesados en formular para la farmacia.</li><li>2. Copidrogas nos proveerá buenos precios.</li><li>3. Ingreso a nuevos mercados de otras comunas.</li><li>4. Alianzas con clientes institucionales para venderles al por mayor.</li><li>5. Amplias zonas de centros comerciales cercanos que podemos utilizar para pyp.</li><li>6. Posibilidad de ampliación de horario a 24 h.</li><li>7. Estudiantes de farmacia de la UdeA y del Sena interesados en realizar su práctica en esta farmacia.</li><li>8. Clientes con necesidades poco comunes que se ofertan poco por la competencia.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Competencia directa con cadenas como Pasteur y La Rebaja.</li><li>2. Altos índices de inseguridad en la zona.</li><li>3. Pronto ingresara Farmasalud, farmacia chilena con buen concepto y buenos precios.</li><li>4. Contrabando de medicamentos y otras categorías de productos de consumo masivo.</li><li>5. Inestabilidad de los precios de compra</li></ol>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p><b>(internas)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupo amplio de médicos socios formuladores hacia la farmacia.</li> <li>2. Personal altamente calificado.</li> <li>3. Domicilio gratis motorizado sin límites inferiores de compra.</li> <li>4. Socios con diferentes profesiones que aportan conocimiento.</li> <li>5. Personal altamente motivado.</li> <li>6. Tecnología de punta.</li> <li>7. Inyectología a domicilio.</li> <li>8. Médico en casa 24 h.</li> <li>9. Lab. clínico a domicilio 24 h.</li> <li>10. Servicio toma de presión y glucometría gratis.</li> <li>11. Servicio Baloto.</li> <li>12. Alianzas con farmacias posicionadas.</li> <li>13. Servicio de promoción y prevención farmacéutica.</li> <li>14. Consultorio farmacéutico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1-O1 Motivar a los médicos socios que inviten a sus colegas y amigos médicos que formulen para la farmacia con beneficios directos para el formulador.</li> <li>2. F2-O1 Realizar visita médica periódica a médicos potenciales de la ciudad para que formulen a nuestra farmacia.</li> <li>3. F19-O3 Realizar un proyecto de ampliación de mercado en comunas nuevas con el representante comercial.</li> <li>4. F17-O2 Optimizar el capital para acceder a buenos descuentos con Copidrogas.</li> <li>5. F12-O2 Realizar convenios con farmacias aliadas para compra de medicamentos a menor costo en Copidrogas.</li> <li>6. F17-O4 Optimizar el capital para acceder a compras grandes para distribuir a clientes institucionales.</li> <li>7. F2-O5 Realizar charlas de pyp en zonas autorizadas de centros comerciales con el personal calificado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F2-A4 Aprovechar el personal calificado para contrarrestar el contrabando de medicamentos con sus precios tan bajos.</li> <li>2. F3-A1 Emplear el servicio de domicilio gratis sin límite mínimo de compra para competir con las cadenas que si ponen límites.</li> <li>3. F2-A1 Revisar constantemente los precios de Pasteur y La Rebaja corrigiendo nuestros precios para que sean menores, en cuanto a más de marca.</li> <li>4. F17-A2 Utilizar capital para invertir en cámaras de seguridad y en un seguro empresarial.</li> </ol>

<p>15. Capacitación continua interna.</p> <p>16. Marcas de medicamentos exclusivas.</p> <p>17. Capital suficiente para negociaciones grandes periódicas.</p> <p>18. Ubicación estratégica en la 3ra comuna con mayor participación comercial.</p> <p>19. Contamos con un ingeniero de sistemas que realizara y mejorara las ventas por internet.</p>	<p>8. F2-O1 Contratar un estudiante de farmacia de la UdeA para que realice visita médica a médicos socios y no socios para posicionar la farmacia en la mente de los médicos.</p>	<p>5. F2-A5 Revisar constantemente los precios de los proveedores para realizar compras al menor costo.</p> <p>6. F2-A1 Realizar un benchmarking con la Pasteur y La Rebaja para igualarnos en servicios y mejorarlos.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b> </p> <p><b>(internas)</b></p> <p>1. No tenemos servicio 24 h.</p> <p>2. El servicio de preparaciones magistrales es tercerizado.</p> <p>3. No tenemos sistema de calidad iso 9000.</p> <p>4. Inestabilidad de los precios de venta.</p> <p>5. Poca segmentación por líneas de mercado.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>1. D1-O6 Analizar después de un año del proyecto, la posibilidad de ampliar el horario de atención.</p> <p>2. D2-O1 Realizar un listado de productos magistrales frecuentes con md socios y no socios para analizar la viabilidad del montaje del lab de magistrales.</p> <p>3. D3-O7 Contratar un estudiante de farmacia para montar el sistema de calidad ISO 9000.</p> <p>4. D6-O3 Ingresar a otras comunas a través de mercadeo</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1. D1-A2 Aumentar la seguridad en la farmacia a través de cámaras y seguimiento con la policía nos permitirá aumentar el horario del servicio</p> <p>2. D4-A1 Revisar constantemente los precios de la competencia y revisar los precios propios para disminuir los</p>

<p>6. No estamos posicionados en el mercado ni somos reconocidos.</p> <p>7. No manejaremos medicamentos de control especial.</p> <p>8. No tenemos contador de planta pudiéndose incrementar gastos operativos por sus honorarios.</p>	<p>para posicionarnos y ser reconocidos.</p> <p>5. D7-O8 Manejar medicamentos de control especial por encargos adquiriéndolos en farmacias de 4to nivel.</p>	<p>nuestros y competir más.</p>

*Fuente: Elaboración propia con análisis propio.*

## **6.2 ANÁLISIS PESTEL FARMACIA SANTA FE**

El análisis PESTEL se encarga de definir el análisis externo de la empresa, en este caso de la Farmacia Santa Fe ubicada en Medellín. Este es importante para crear competitividad en nuevas empresas. A nivel del macro entorno se pueden identificar oportunidades y amenazas. Las variables que se tienen en cuenta en el análisis PESTEL son por su acrónimo: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Representa todas las fuerzas externas que no son controladas por la empresa. Este análisis se realiza con observación directa del entorno a nivel subjetivo del que realiza el presente trabajo, de datos bibliográficos y de opiniones personales de médicos especialistas entrevistados.

**Tabla 7. Análisis PESTEL.**

<p style="text-align: center;"><b>P</b></p> <p style="text-align: center;"><b>POLITICO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La farmacia se acoge a la normatividad sanitaria.</li> <li>2. Registro en Cámara de Comercio.</li> <li>3. Registro en la DIAN.</li> <li>4. Se tiene resolución de facturación para poder facturar.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>E</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ECONOMICO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación económica estable en la ciudad.</li> <li>2. Se maneja el IVA en los productos no exentos.</li> <li>3. Buenos precios en el mercado.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>S</b></p> <p style="text-align: center;"><b>SOCIAL</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se entrena al personal constantemente.</li> <li>2. Buen servicio a los clientes.</li> <li>3. No hay discriminación de género ni raza.</li> <li>4. Crecimiento poblacional.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>T</b></p> <p style="text-align: center;"><b>TECNOLÓGICO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creciente evolución de las tecnologías de información con softwares más especializados y diferenciados.</li> <li>2. Venta de medicamentos por internet.</li> <li>3. Bases de datos virtuales.</li> <li>4. Pagos virtuales por app y datafono.</li> <li>5. Alto flujo de información por internet.</li> </ol>

	<p>6. Comunicación más ágil por WhatsApp.</p> <p>7. Sistematización más eficiente por tener lector de código de barras.</p>
<p><b>E</b></p> <p><b>ECOLÓGICOS</b></p>	<p>1. Se cuenta con plan de gestión de residuos.</p> <p>2. Se evita impresión en hojas, enviando documentos virtuales.</p>
<p><b>L</b></p> <p><b>LEGAL</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución nacional. Artículo 38.</li> <li>2. Código de comercio.</li> <li>3. Ley 222 del 2005.</li> <li>4. Ley 1014 del 2006.</li> <li>5. Ley 1258 del 2008.</li> <li>6. Ley 1429 del 2010</li> <li>7. Ley 223 de 2009.</li> <li>8. Decreto 4463 de 2006.</li> <li>9. Decreto 545 de 2011.</li> <li>10. Decreto 2510 del 2003</li> <li>11. Decreto 1403 del 2007</li> <li>12. Decreto 780 del 2016</li> <li>13. Decreto 677 del 1995</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia.*

**POLÍTICOS**

“El entorno político de un país es relevante para todas las organizaciones que en este habitan, ya que determina la relación de las empresas con el estado y la forma en la que estas se deben desempeñar. En Colombia no se presentan

cambios muy drásticos al respecto ya que el país es democrático, donde las empresas privadas tienen libertad de funcionamiento, y además la división del gobierno en tres entidades diferentes, la ejecutiva, la legislativa y la judicial, gracias a la separación de poderes, brinda cierta estabilidad y seguridad a las empresas". (Gómez, 2018).

Hay mucha expectativa a nivel país desde el punto de vista político, debido a que la extrema izquierda ha cogido mucha fuerza y muchos inversionistas y empresarios están asustados con temor a que la próxima presidencia sea de izquierda, con una posible ideología socialista o comunista debido a los ejemplos mundiales que se ven en países con este tipo de ideología como Cuba, Venezuela, entre otros, los cuales han sufrido consecuencias empresariales por sus políticas y sus dirigentes.

Mientras más costoso sea el medicamento, más relación con la política va a tener. Muchas veces van a tener que sacrificar los medicamentos y en especial si son familias numerosas (Alejandro Zapata, MD, Cirujano plástico)

No es el 100 por ciento que queremos de todos los medicamentos, pero el gobierno sí (Diana Nataly Rincón, MD, Reumatóloga).

La política siempre va a afectar en cuanto a predecir la sociedad de todas las cosas del cuerpo, todas las industrias farmacéuticas que acepten estar aquí en el país, de cómo se va a manejar. Entonces digamos que en cierta forma se produce un impacto (Andrés Felipe Rojas, Cirujano oncólogo de cabeza y cuello)

El control central que puede tener el gobierno, las entidades, etc. sobre la disponibilidad, sobre las importaciones, sobre los controles arancelarios y demás en los medicamentos es importante y eso también depende de la disponibilidad para el tratamiento de los pacientes (David Moreno, Urólogo)

Estos entrevistados están de acuerdo en que la política impacta directamente el precio y la disponibilidad de los medicamentos en Colombia.

El INVIMA (instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos) es la autoridad que vigila el correcto funcionamiento de las farmacias en Colombia. En el caso de Medellín, es la Seccional de Salud de Antioquia quien cumple estas funciones y le rinde informes al INVIMA. La DIAN (dirección de impuestos y aduanas nacionales) es la autoridad encargada de regular los impuestos que puede llegar a tener la farmacia tales como IVA, declaración de renta y otros. También es la encargada de gestionar la resolución de facturación de la empresa para poder facturar legalmente. La Cámara de Comercio de Medellín es una institución privada sin fines de lucro de naturaleza corporativa que administra los registros mercantiles de las empresas y sociedades que se crean en el departamento de Antioquia. La Superintendencia de Industria y Comercio vela por el buen funcionamiento de los mercados a través de la vigilancia y protección de la libre competencia económica, de los derechos de los consumidores, del cumplimiento de aspectos concernientes con metrología legal y reglamentos técnicos, la actividad valuadora del país, y la gestión de las Cámaras de Comercio.

A su vez, es responsable por la protección de datos personales, administra y promueve el Sistema de Propiedad Industrial y dirime las controversias que se presenten ante afectaciones de derechos particulares relacionados con la protección del consumidor, asuntos de competencia desleal y derechos de propiedad industrial.

El entorno político de Colombia influye en la relación de las empresas con el Estado e impacta directamente a los clientes.

En el campo de Reumatología sí se ha venido favoreciendo en los últimos años el acceso a medicamentos. Un ejemplo es la terapia biológica. Afortunadamente con esas enfermedades muchas veces catastróficas, a diferencia de otros países, ha intervenido para el acceso (Diana Nataly Rincón, MD, Reumatóloga).

La política y su relación con las empresas impacta mucho a los clientes o usuarios finales en el ámbito de los medicamentos.

El control central que puede tener el gobierno, las entidades, etc. sobre la disponibilidad, sobre las importaciones, sobre los controles arancelarios y demás en los medicamentos es importante y eso también depende de la disponibilidad para el tratamiento de los pacientes (David Moreno, MD, Urólogo).

Para el acceso de los medicamentos a nivel político, hay muchos intereses de por medio en donde frecuentemente se restringe el acceso a ellos, a veces por la falta de control de los precios.

Muchos medicamentos que en Colombia son más caros que en otros países, incluso que países desarrollados con mejor nivel económico. Porque no hay tope medicamentos acá puede costar, por ejemplo, unos medicamentos que cuestan 10 veces más de lo que cuesta en Estados Unidos la misma empresa (Joel Arévalo, MD, Cirujano de cabeza y cuello).

## ECONÓMICOS

**Tabla 8.** Comerciantes de Medellín por Comunas según tamaño 2013.

Comuna	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total	Participación por Comuna en el total de empresas de
ARANJUEZ	97,3%	2,2%	0,5%	0,1%	100,0%	3,61%
BELEN	91,2%	7,5%	1,2%	0,1%	100,0%	8,89%
BUENOS AIRES	96,8%	2,5%	0,3%	0,3%	100,0%	3,08%
CASTILLA	90,8%	6,4%	2,0%	0,9%	100,0%	3,18%
DOCE DE OCTUBRE	99,5%	0,5%	0,0%	0,0%	100,0%	2,04%
EL POBLADO	69,4%	20,2%	7,7%	2,7%	100,0%	16,99%
GUAYABAL	71,4%	19,5%	6,5%	2,5%	100,0%	6,17%
LA AMERICA	93,1%	6,0%	0,7%	0,1%	100,0%	5,01%
LA CANDELA	87,6%	9,3%	2,5%	0,6%	100,0%	28,72%
LAURELES-ES	85,4%	12,0%	2,1%	0,5%	100,0%	12,70%
MANRIQUE	99,3%	0,7%	0,0%	0,0%	100,0%	1,71%
POPULAR	99,6%	0,4%	0,0%	0,0%	100,0%	0,88%
ROBLEDO	95,8%	3,2%	0,7%	0,3%	100,0%	2,52%
SAN JAVIER	98,0%	1,8%	0,2%	0,0%	100,0%	1,77%
SANTA CRUZ	99,6%	0,4%	0,0%	0,0%	100,0%	1,13%
VILLA HERMOSA	97,7%	2,1%	0,2%	0,0%	100,0%	1,60%
<b>Total general</b>	<b>86,3%</b>	<b>9,9%</b>	<b>2,8%</b>	<b>0,9%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Investigaciones económicas. 2013.*

Según el informe de una encuesta del 2009 de un estudio de farmacoeconomía en Colombia, llamado: precio, disponibilidad y asequibilidad de medicamentos y componentes del precio en Colombia (Ifarma, 2009); informan que:

Los precios de las FDI (farmacias distribuidoras independientes) se escogen libremente, y se reportan márgenes entre el 20% y el 30%. Sin embargo, en las evaluaciones realizadas resulta evidente que el margen es muy superior para el caso de los medicamentos genéricos, en los cuales el margen llegó hasta un 490% en los establecimientos visitados.

La diferencia de precios podría ser explicada por los márgenes de intermediación de los diferentes actores de la cadena, la parte del estudio correspondiente a componentes de precio evidencio que ese margen varía

considerablemente y que para el caso de las ventas al detalle puede estar entre el 50% y el 490% de margen para la farmacia minorista.

De acuerdo con la clasificación por tipo de productos definida internacionalmente por la OMS y los datos de IMS, localmente se encontró que para el 2006 cerca del 11% del valor total de las ventas estaban representadas por los medicamentos Genéricos DCI11. A nivel de volumen de ventas este mercado representó un 39% del total (Bustamante, 2007).

Al ser los medicamentos más caros, el acceso se gasta más rápido el sistema de salud". "porque uno lo que ve en la práctica diaria es que los pacientes no tienen plata para su salud, pero si tienen plata para comprar un televisor, para comprar todo tipo de cosas no indispensables (Joel Arévalo, Cirujano de cabeza y cuello).

**Gráfica 9.** Razón de la media de precio para algunos medicamentos que presentaban una alta variación entre el de MO y el GMP, en el sector de FDI.



Fuente: Ifarma, (2009).

En este estudio seleccionaron unos medicamentos y compararon el precio del original frente al genérico de menor precio, comparando estos precios en Colombia frente a precios internacionales. Se puede evidenciar que los precios de las marcas son significativamente superiores que los de los genéricos. También se puede evidenciar que los genéricos en Colombia tienen precios superiores a los precios internacionales.

Las categorías de este mercado farmacéutico han crecido de manera dinámica (Arévalo & Torres, 2018), reportando un crecimiento promedio anual de 2013 a 2016 del 5,55% para medicamentos genéricos, 5,97% para medicinas patentadas y 5,14% para productos OTC, es decir, aquellos que permite su venta libre o exhibición en mostrador.

Como existen medicamentos costosos, depende del estrato económico de cada persona la compra del mismo. Es decir, una persona de estrato uno o dos muy difícilmente pueden comprar medicamentos costosos, porque de hacerlo, se podrían quedar sin comprar cosas básicas como la comida.

## **SOCIALES**

Digamos que el nivel sociocultural afecta en el sentido de que el paciente va a tener una mayor adherencia (Andrés Felipe Rojas, Cirujano oncólogo de cabeza y cuello).

(Carrillo, 2018) se basa en el artículo “The Impact of Health Care Consumer Education on Marketing Strategies of Health Services Organization” para escribir que el comportamiento del consumidor con respecto al cuidado de su salud depende de su nivel educativo y de varios factores socioculturales. La clase social y la cultura son los factores más claves para conocer al consumidor.

El aspecto sociocultural al que pertenece cada persona influye significativamente en sus opiniones y creencias sobre aspectos como las enfermedades y los tratamientos. La capacidad que tienen las personas en su ambiente social para aceptar las enfermedades y los tratamientos médicos, por conocimientos previos, desconocimientos o por mala información, incitan a aceptar o rechazar el consumo de productos farmacéuticos, ya sean recetados por el médico o no. El nivel educativo y su clase social ejercen una influencia en las personas para tomar decisiones en cuanto a su cuidado de salud propia y a los medicamentos que debe o no tomar.

VER Tabla 3. Proyecciones de población municipio de Medellín por comunas y corregimientos años 1993, 2005-2015.

VER Tabla 4. Análisis de población para ubicar primer punto de venta.

En el análisis de población se tuvieron en cuenta los datos de la proyección de población del municipio de Medellín emitido por el DANE. En la primera columna se encuentran las 16 comunas de Medellín. En la columna 2, se encuentra la cantidad de población por comuna. En la columna 3, se encuentran la cantidad de hectáreas por comuna. En la columna 4, se encuentra la cantidad de barrios por comuna. En la columna 5, se encuentra la relación de la cantidad de población por cada hectárea de la comuna. En la columna 6, se encuentra la relación de la cantidad de población por cada barrio de la comuna. Subrayado en azul se encuentran las comunas que tienen menos del promedio. Subrayado en amarillo se encuentran las comunas que tienen más del promedio. Los datos que están en negrilla, son los datos de las comunas que tienen los datos más bajos. Los datos que están en negrilla roja son los datos de las comunas que tienen los datos más altos. La tabla muestra que el Doce de Octubre y Santa Cruz son las comunas con mayor relación de población por cada hectárea; y el Doce de Octubre y Guayabal son las comunas con mayor relación de población por cada barrio. La tabla muestra que la Candelaria y el Poblado son las comunas con menor relación de población por cada hectárea; y la

Candelaria y el Poblado son las comunas con menor relación de población por cada barrio.

## **TECNOLÓGICOS**

La tecnología actual es bienvenida para el desarrollo de la actividad comercial en la farmacia. Computadores con internet para búsqueda de información técnica, facturación electrónica, manejo de inventarios, mercadeo electrónico por redes sociales e infinidad de beneficios web. Los celulares con WhatsApp para comunicación directa con clientes a través de mensajes de texto, fotos y videos relacionados con medicamentos. Teléfono fijo para pedidos a domicilio. Software especializado para farmacias. Lector de código de barras para optimizar y ser más eficientes en el manejo de inventarios y de ventas.

## **ECOLÓGICOS**

Las farmacias son establecimientos de alto riesgo de contaminación, no solo dentro de su infraestructura física, sino también fuera de ella, pues las actividades desarrolladas en su interior producen cantidades variables de residuos que difieren en su composición, y a través de su manejo y disposición se transportan y dispersan contaminantes al ambiente. Algunos residuos generados en los servicios de farmacia son peligrosos por su carácter infeccioso, como los generados en el servicio de inyectología, preparación de magistrales, eliminación de medicamentos vencidos y biosanitarios. Tales residuos constituyen un riesgo para la farmacia y la comunidad en general, ante la ausencia de pautas claras para su manejo, desde su generación hasta su disposición final.

Gráfica 10. Residuos.



Fuente: Elaboración propia.

Los recipientes utilizados para el almacenamiento de residuos, cumplen con las siguientes características: Material plástico, rígido e impermeable, liviano, de tamaño adecuado para la recolección, resistente a los golpes, sin aristas internas, de fácil limpieza. Dotados de tapa con buen ajuste, bordes redondeados, bolsa plástica del mismo color del recipiente, boca ancha para facilitar la retirada de la bolsa. Construidos en forma tal que, estando cerrados o tapados, no permitan la entrada de agua, insectos o roedores, ni el escape de líquidos por sus paredes o por el fondo. Los recipientes están rotulados con el nombre del residuo que se deposita en ellos, las bolsas se marcan con el nombre del establecimiento, fecha, dirección, teléfono y el tipo de residuo. La resistencia de las bolsas soporta la tensión ejercida por los residuos contenidos y por su manipulación. El material plástico de las bolsas para residuos farmacéuticos, es polietileno de alta densidad, el peso individual de la bolsa con los residuos no debe exceder los 8 Kg, calibre mínimo de 1.4 para bolsas pequeñas y de 1.6 milésimas de pulgada para bolsas

grandes, suficiente para evitar el derrame durante el almacenamiento en el lugar de generación.

## DESCRIPCIÓN DE LOS RESIDUOS GENERADOS

### 1. RESIDUOS NO PELIGROSOS:

Son aquellos producidos y que no presentan riesgo para la salud humana o el medio ambiente.

- Biodegradables: Se descomponen fácil/ en el medio ambiente.

Restos vegetales, alimentos no infectados, madera, papel higiénico, jabones. Se depositan en caneca verde.

- Reciclables: Se reincorporan en el proceso productivo. Se depositan en caneca gris. Papeles, plástico, cartón, vidrio, equipos en desuso, metales, vasos desechables limpios.

- Inertes: Son aquellos que no se descomponen ni se transforman en materia prima y su degradación natural requiere grandes periodos de tiempo. El destino final es el relleno sanitario. Se depositan en caneca verde. Icopor, papel carbón, papel plastificado, papel encerado, papel aluminio, envolturas de alimentos, papel engomado, servilletas.

### 2. RESIDUOS PELIGROSOS:

Son aquellos que tienen las siguientes características: infecciosos, combustibles, inflamables, volátiles, explosivos, reactivos, corrosivos y/o tóxicos, los cuales pueden causar daño a la salud humana o al medio ambiente

Residuos infecciosos: Contienen microorganismos patógenos como bacterias, virus, hongos etc. Se clasifican en

- Biosanitarios: Contacto con materia orgánica, sangre o fluidos corporales. Se depositan en caneca roja.
- Gasas, apósitos, aplicadores, algodones, vendajes, guantes, catéteres, ropas desechables.
- Corto punzantes: Poseen características cortantes y punzantes. Agujas, restos de ampolletas, láminas de bisturí.
- Anatomopatológicos: Provenientes de restos humanos como las placentas. Se depositan en caneca roja.

Residuos Químicos: Restos de productos o sustancias químicas y sus empaques o cualquier otro residuo contaminado con estos, los cuales dependiendo de su concentración y tiempo de exposición tienen el potencial para alcanzar la muerte, lesiones graves o efectos adversos a la salud o al medio ambiente.

Fármacos parcialmente consumidos, vencidos o deteriorados. Citotóxicos

Residuos radiactivos: Aceites usados

Reactivos: Aquellos que generan gases, vapores, humos tóxicos, explosión o reaccionan térmicamente colocando en riesgo la salud humana o el medio ambiente. Incluye líquidos de fijado y revelado.

## DESCRIPCIÓN DE LA RUTA SANITARIA

Por donde inicia y por donde termina, cómo se realiza la recolección de los residuos peligrosos y no peligrosos.

Empresas Públicas de Medellín tiene una frecuencia de recolección que se realiza mínimamente una vez al día de todos los residuos ordinarios.

Biológicos y contaminados realiza una recolección al mes.

## ÁREA DE ALMACENAMIENTO DE RESIDUOS

Esta se describe en la ruta sanitaria y es un lugar, limpio de paredes y pisos impermeables y de fácil limpieza.

## DESACTIVACIÓN

Se utilizará peróxido de hidrógeno al 10 % para sanitarios esparcido con atomizador cada ocho días.

## EVALUACIÓN DE LOS VERTIMIENTOS LÍQUIDOS GENERADOS AL ALCANTARILLADO MUNICIPAL

La farmacia no requiere implementar un sistema de tratamiento de aguas residuales, según estudios de monitoreo para la caracterización de aguas residuales, se identifica que las aguas generadas son de tipo doméstico, es decir, de niveles de contaminación que están por debajo de los límites permisibles. Para garantizar la menor contaminación posible se entregan los residuos líquidos a la red de alcantarillado, realizando una adición de hipoclorito de sodio a 5.000 partes por millón en razón de la cual, de acuerdo con lo establecido en el decreto 1594/84, no requiere el tratamiento de un permiso especial de vertimiento y por el contrario, es responsabilidad del prestador del servicio público de alcantarillado tramitar los permisos ambientales respectivos, según lo contemplado en el artículo 64 de la misma norma.

Aunque es importante que todas las empresas se preocupen por el medioambiente, y más las farmacias, los clientes actualmente no le dan tanta importancia al momento de tomar la decisión de compra, pero esto va en aumento y es tendencia, aunque son muy pocas las personas que lo valoran.

## LEGALES

- Decreto 2676 de 2000

Instrumento reglamentario que establece responsabilidades compartidas para la Gestión Integral de los Residuos Hospitalarios al sector de la Salud y generador de residuos similares, en cuanto a la planificación de su Gestión Interna.

- Resolución 1164 de 2002

Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y similares en Colombia – MPGIRH.

- Constitución nacional. Artículo 38.

Garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

- Ley 222 del 2005.

Los administradores deben obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de sus asociados.

- Ley 1258 del 2008.

Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

- Ley 1429 del 2010

La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de

empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

- Decreto 4463 de 2006.

Podrán constituirse sociedades comerciales unipersonales, de cualquier tipo o especie, excepto comanditarias; o, sociedades comerciales pluripersonales de cualquier tipo o especie, siempre que al momento de su constitución cuenten con diez (10) o menos trabajadores o con activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

- Decreto 780 del 2016

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social

- Decreto 677 del 1995

Por el cual se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, Productos de Aseo, Higiene y Limpieza y otros productos de uso doméstico y se dictan otras disposiciones sobre la materia.

Las autoridades que regulan legalmente y técnicamente las farmacias son: El INVIMA, en Medellín a través de la dirección seccional de salud de Antioquia, La Superintendencia de Industria y Comercio, la Cámara de Comercio, en este caso la de Medellín y la DIAN. Existen otras autoridades que no solo regulan las Farmacias, sino también otras empresas, como es la Superintendencia de Sociedades y otras que abarcan las empresas comerciales.

### 6.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER APLICADAS A LA FARMACIA

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta importante para comprender la estructura competitiva de una empresa. Esta herramienta de análisis simple y altamente eficaz ayuda a identificar la competencia. Esto se enfoca o se centra en las fuerzas que influyen en el entorno competitivo de un sector empresarial. Estratégicamente, este análisis es importante para determinar la posición de la empresa en su mercado, así como para luchar contra la competencia. (Salamanca, 2020). Este análisis se realiza con observación directa del entorno a nivel subjetivo del que realiza el presente trabajo, de datos bibliográficos y de opiniones personales de médicos especialistas entrevistados.

**Gráfica 11.** *Cinco fuerzas de Porter.*



*Fuente: Elaboración propia.*

## 1. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES:

“los medicamentos es poco el margen que se puede regatear” (Joel Arévalo, Cirujano de cabeza y cuello).

Al haber tanta demanda de productos, los precios permanecen altos. Hay un balance entre oferta y demanda. El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que para un producto genérico hay varios laboratorios que lo producen con precios diferentes, permitiendo que el cliente sea quien decida cuál laboratorio llevar por recomendación del farmacéuta, permitiéndole a este controlar la venta. Los clientes compran según recomendación del farmacéuta. Los clientes de enfermedades crónicas están bien informados de los precios de sus productos, y con ellos el poder de negociación es alto. Los clientes de enfermedades agudas no están bien informados de los precios de los medicamentos que necesitan, además que ni conocen cuáles son los medicamentos que necesitan, y es allí donde entra el poder de negociación del farmacéuta para solucionarle al cliente su problema de salud y en este caso el poder de negociación del cliente es bajo. El farmacéuta tiene mucho más poder de negociación frente al cliente cuando este acude por algún problema de salud esperando que el farmacéutico se lo solucione. Para nuestros clientes, el costo de cambiar de farmacia es muy bajo o inexistente, por lo cual lo pueden hacer fácilmente, pero a través de estrategias de fidelización, alta calidad en atención, alto conocimiento y experiencia, y otras estrategias, el cliente puede tener una alta adherencia a nuestra farmacia.

Según (Cerón, 2012) los productos y servicios ofrecidos por las farmacias no están diferenciados y los clientes pueden obtenerlos en cualquier farmacia. No existe posibilidad de integración vertical.

Los clientes de las farmacias tienen amplia información sobre los medicamentos que necesitan y más si son pacientes crónicos. La información más relevante e

importante para el cliente es el precio, la disponibilidad del producto, la confiabilidad y la cercanía con el droguista o farmacéutico (Arévalo & Torres, 2018).

## **2. RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS:**

La rivalidad entre las farmacias de Medellín tiende a aumentar, ya que se evidencia en reporte de la Cámara de Comercio de Medellín que en los últimos diez años ha incrementado al doble de farmacias en la ciudad, y las farmacias existentes han incrementado su capacidad de respuesta al crecer en el tiempo competitivamente hablando. Desde que empezó la pandemia a inicios del 2020 las farmacias tuvieron un auge e incremento en ventas sustancial, lo que permitió que todas se fortalecieran financieramente. La rivalidad entre las farmacias también ha aumentado, ya que hay poca diferenciación en los productos de cada farmacia debido a que siempre se venden los genéricos o las marcas más comunes. Las grandes farmacias de la ciudad como Pasteur, La Rebaja y otras fuertes, tienden a disminuir los precios de venta debido a que adquieren costos bajos por compras grandes y en escala, lo que una farmacia pequeña no puede hacer. Entre más rivalidad haya en farmacias de la ciudad, las ganancias disminuyen proporcionalmente. La rivalidad entre los competidores de farmacias es muy alta debido a que los productos que ofrecen son parecidos y atienden el mismo grupo de consumidores.

La competencia es altísima, o sea, tiene mucha competencia (Alejandro Zapata, MD, Cirujano plástico).

La rivalidad de farmacias en Medellín va determinada según las zonas de la ciudad, ya que en unos lugares se encuentran muchas y en otros lugares se encuentran pocas.

### **3. AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES:**

Siempre hay amenaza de nuevos participantes al mercado de farmacias en Medellín debido a que es muy fácil entrar en el mercado, ya que quitaron hace pocos años una restricción en el país que una farmacia tenía que tener una distancia mínima con respecto a la otra de 150 metros lineales. Esto causó una apertura de farmacias muy cerca a otras existentes. No hay barreras de entrada para farmacias nuevas. La cantidad de farmacéuticos graduados en Medellín es tan alta, que muchos de ellos optan por abrir su propia farmacia, la cual la abren con muy poco capital. No hay barreras de entrada sólidas en este mercado. Han entrado y seguirán entrando al país farmacias extranjeras como Cruz Verde, Locatel y otras internacionales que afectan el comercio de empresas nacionales. Muchas de las farmacias próximas a entrar son de expertos en el tema que han trabajado por muchos años en otras farmacias y todo su conocimiento lo aprovechan para montar su propia empresa.

### **4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:**

Cuando son productos genéricos hay muy poco poder de negociación de los proveedores, debido a que hay muchos oferentes de genéricos. Ocurre lo contrario con marcas de medicamentos o especialmente con genéricos de MK o Genfar, los cuales tienen alto poder de negociación ya que, al hacer tanta publicidad en el país, se dan el privilegio de tener precios altos y amarrar a sus clientes con ventas en

cantidades altas, ya que, si sus clientes no compran con estos precios altos o en grandes cantidades, simplemente no les venden. A nivel general, el poder de negociación de los proveedores comúnmente es bajo, ya que hay gran cantidad de proveedores de medicamentos y existen muchos productos sustitutos. Además, se le debe sumar que el costo de cambiar de proveedor es muy bajo, dado que se cambian muy fácilmente por proveedores que tengan mejores precios o que compitan en plazos de pago de las facturas. Para la farmacia en Colombia los proveedores se pueden diferenciar en dos: los laboratorios fabricantes que realizan venta directa a las farmacias y los distribuidores mayoristas, que compran en economía de escala y revenden a las farmacias. Para los primeros, el poder de negociación es alto. Para los segundos, el poder de negociación es bajo.

Cuando los laboratorios tienen matrices especializados en investigación y desarrollo de nuevas moléculas, obtienen patentes para comercializar sus productos, sin competencia alguna, por un tiempo de 20 años, que dura la patente. Es en este sentido es que los poderes de negociación de estos laboratorios con sus productos patentados tienen alto poder de negociación durante la duración de sus patentes.

## **5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

Culturalmente siempre hay mitos. Tómese esto, tómese lo otro, la baba de caracol, el cartílago de tiburón (Diana Nataly Rincón, Reumatóloga)

Hoy no quieren tomar las pastillas, pues muchos se quedan ya entonces con medicinas, alternativas naturales, etcétera (David Moreno, Urólogo).

Hay farmacias homeopáticas y naturistas que ya existen y están en constante crecimiento. También hay otras próximas a entrar al mercado ofreciendo productos sustitutos a los medicamentos alopáticos, tales como homeopáticos y alternativos.

Estas farmacias diferentes a las alopáticas, ofrecen productos farmacéuticos a menor costo y con promesa de curación rápida y sin químicos. Hay mucha publicidad sobre farmacias sustitutas a la tradicional alopática, con testimonios reales o no, pero convincentes para que los clientes opten por este tipo de tratamientos. Teniendo en cuenta la comercialización de medicamentos de marca, hay alternativas para sustituirlos por los compradores (Martínez, 2012), ya sea por productos genéricos, medicamentos naturales y/o remedios caseros. La medicina natural ha sido utilizada para tratar las enfermedades de una manera alternativa a la medicina convencional. Dentro de la medicina alternativa o complementaria están prácticas como acupuntura, homeopatía, terapia neural, biomagnetismo, aromaterapia, entre otras.

Los médicos especialistas entrevistados concuerdan que, en poca medida, sus pacientes sí utilizan productos sustitutos a los medicamentos que ellos formulan para complementar su tratamiento, como es el caso de la caléndula, como producto naturista para controlar el dolor y otros productos naturistas para situaciones crónicas de salud. En algunos casos cuando la enfermedad es crónica, los pacientes escuchan recomendaciones de terceras personas diferentes a su médico tratante y ensayan terapias alternativas, como baba de caracol, cartílago de tiburón y otros complementarios, pero cuando recaen en su enfermedad, vuelven donde el médico especialista y retoman el tratamiento farmacológico recomendado inicialmente.

## 6.4 CANVAS FARMACIA SANTA FE

Tabla 9. CANVAS Farmacia Santa Fe.

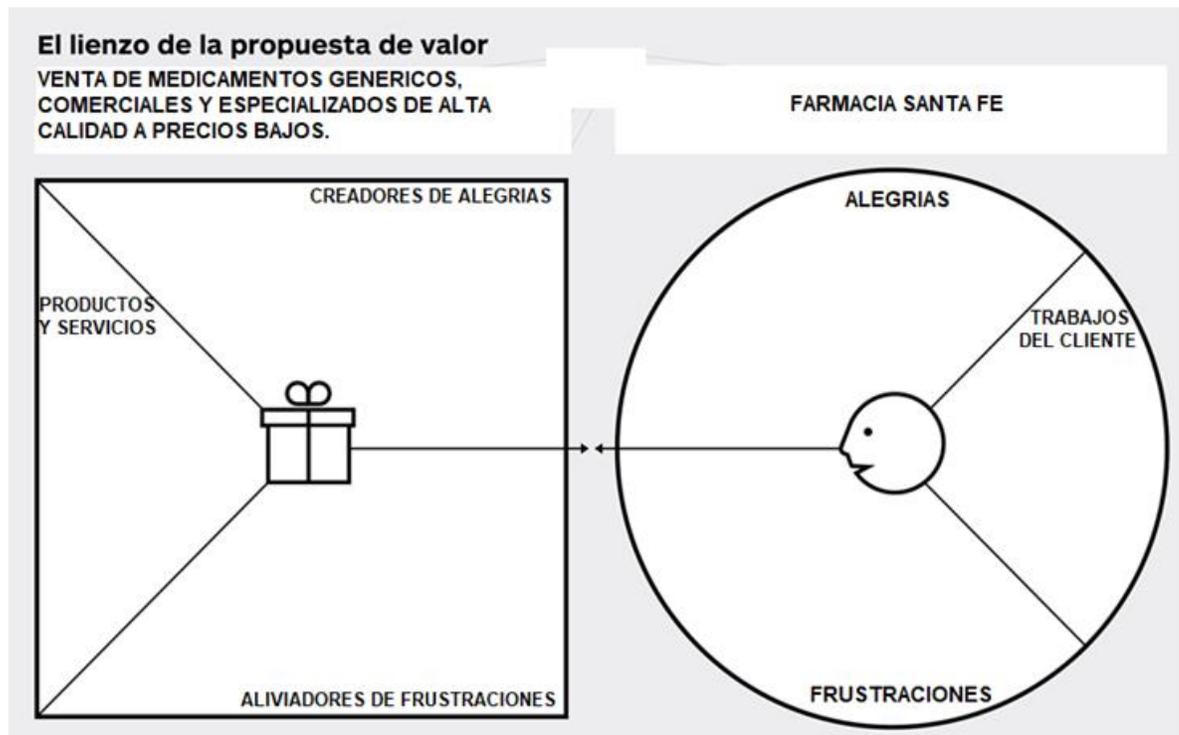
<p><b>A SOCIADOS CLAVE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Depósitos de medicamentos mayoristas.</li> <li>2. Laboratorios fabricantes.</li> <li>3. Médicos generales y especialistas</li> </ol>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visita médica.</li> <li>2. Llamadas postventa a pacientes crónicos.</li> <li>3. Venta en punto de venta.</li> <li>4. Visita institucional.</li> <li>5. Domicilio gratis</li> </ol>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>VENTA DE MEDICAMENTOS GENERICOS, COMERCIALES Y ESPECIALIZADOS DE ALTA CALIDAD A PRECIOS BAJOS.</p>	<p><b>RELACION CON LOS CLIENTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención en punto de venta.</li> <li>2. Visita personalizada a médicos e instituciones.</li> </ol>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p>Personas naturales y jurídicas como hospitales y clínicas</p>
<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Punto de venta.</li> <li>2. Personal de venta y domicilios.</li> <li>3. Inventario de medicamentos.</li> <li>4. Vehículos (motos y carro)</li> <li>5. Estanterías</li> <li>6. Computadores.</li> <li>7. Software</li> </ol>		<p><b>CANALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Venta en el punto de venta.</li> <li>2. Venta por call center.</li> </ol>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Venta de medicamentos en el punto de venta y call center.</li> <li>2. Venta a instituciones.</li> </ol>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compra de medicamentos.</li> <li>2. Pago nómina.</li> <li>3. Pago arriendo.</li> <li>4. Pago servicios públicos.</li> <li>5. Mantenimiento de vehículos y gasolina</li> </ol>				

Fuente: Elaboración propia.

## 6.5 LIENZO PROPUESTA DE VALOR

Este lienzo de propuesta de valor se analiza con referencia en las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a los médicos especialistas entrevistados.

**Gráfica 12.** Lienzo propuesta de valor de Farmacia Santa Fe.



*Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, (2014).*

A mí me parece que yo mientras más integral sea y mientras menos tenga que poner a voltear al paciente. Este tipo de farmacias vela para que el paciente haya entendido cómo se lo debe tomar, y dispensarlo y despacharle la cantidad adecuada y mirar si el paciente tiene o no problemas para tomarse la fórmula como está escrita (Alejandro Zapata, MD, Cirujano plástico)

Yo creo que, que en las farmacias se han dado cuenta, las grandes cadenas, se han dado cuenta de una necesidad en el medio, y es la falta de una buena atención y una atención responsable. Ahora ya el servicio al cliente ha mejorado un poco, sin embargo, pienso yo que todavía les falta bastante por mejorar con respecto al servicio al cliente y a la honestidad. Hoy día yo creo que lo que más valora uno es el tiempo (Joel Arévalo, Cirujano de cabeza y cuello).

Estos dos médicos entrevistados están de acuerdo en que la propuesta de valor este encaminada al ahorro de tiempo y de esfuerzo para sus pacientes por parte de la farmacia.

### **6.5.1 ALEGRÍAS**

- Que la farmacia garantice el acceso al medicamento que el médico formula estando siempre disponible. La farmacia sí atiende esta alegría ya que el producto es uno de los pilares fundamentales en la estrategia.
- Que los medicamentos tengan un precio accesible y/o competitivo. La farmacia sí atiende esta alegría ya que el precio es uno de los pilares fundamentales en la estrategia.
- Que los medicamentos que compren los pacientes sí les solucionen su problema de salud. La farmacia sí atiende esta alegría ya que el producto y su calidad son pilares fundamentales en la estrategia.
- Que a cada paciente le entreguen el medicamento formulado de una manera oportuna y el original. La farmacia sí atiende esta alegría ya que nunca se cambian medicamentos formulados por el médico ni por otra marca ni por el genérico, respetando la formulación.
- Que el medicamento comprado sea de buena calidad. La farmacia sí atiende esta alegría ya que el producto se compra a proveedores certificados.
- Que la atención sea con amabilidad y/o cordialidad. La farmacia sí atiende esta alegría ya que estos son importantes para mejorar la relación empresa-cliente.

- Que la farmacia se encuentre ubicada geográficamente en buen lugar para garantizar el acceso a ella o la efectividad en el domicilio. La farmacia sí atiende esta alegría ya que la plaza es uno de los pilares fundamentales en la estrategia.
- Que esté disponible el farmacéutico para recomendaciones o consultas en cuanto al medicamento que formula el médico. La farmacia sí atiende esta alegría ya que la dirección seccional de salud de Antioquia exige ocho horas mínimas diarias del farmacéutico en la farmacia.

### **6.5.2 TRABAJOS DEL CLIENTE**

- La farmacia debe explicarle muy bien al paciente sobre el uso adecuado del medicamento para que no sea él quien tenga que buscar o preguntar la forma correcta de su uso. La farmacia sí atiende este punto ya que corresponde a la correcta dispensación farmacéutica.
- La farmacia debe aclararle al paciente sobre la fórmula médica, lo que realmente dice y está escrito, ya que muchas veces no es legible o el paciente no entiende. La farmacia sí atiende este punto ya que corresponde a la correcta dispensación farmacéutica.
- Cuando haya un medicamento agotado o escaso, la farmacia debe conseguirlo para que el paciente no tenga que ir a buscarlo por toda la ciudad. La farmacia sí atiende este punto ya que solucionándolo se incrementan las ventas.
- Que los tiempos en las filas para conseguir el medicamento sean realmente cortos. La farmacia sí atiende este punto ya que son varios vendedores.
- Que el cliente no tenga que ir a la farmacia, sino pedir sus medicamentos a domicilio. La farmacia sí atiende este punto ya que tenemos servicio a domicilio con un mensajero de planta.

### **6.5.3 FRUSTRACIONES**

- Medicamentos difíciles de encontrar o agotados por ser tan especializados. La farmacia sí atiende esta frustración ya que precisamente la farmacia tiene esta especialización.
- Medicamento que al paciente le toque comprarlo de su bolsillo y que no les funcione clínicamente. La farmacia no atiende esta frustración ya que existen propiedades idiosincráticas que no tienen que ver ni con el médico, ni con la farmacia ni con el medicamento.
- Medicamentos que tienen precios tan altos que no los pueden comprar. La farmacia sí atiende esta frustración, ya que manejamos datafono y el paciente puede comprar sus medicamentos con tarjeta de crédito a las cuotas máximas permitidas por su banco, obteniendo facilidades de pago.
- Que en la farmacia les cambien el medicamento formulado por un genérico, como pasa con los antibióticos o por otra concentración diferente, como pasa con las biotinas. La farmacia sí atiende esta frustración, ya que es una de las políticas de la empresa.
- En el caso de los pacientes de EPS, hay mucha frustración cuando la EPS se demora más de un mes para entregar la fórmula del médico completa. La farmacia no atiende esta frustración, ya que no la farmacia no tiene nada que ver con la EPS.
- Los pacientes gastan mucho tiempo en la revisión médica y tienen que gastar más tiempo aun para reclamar los medicamentos en la EPS. La farmacia sí atiende esta frustración, ya que simplemente se va para su casa y nos llama para pedir sus medicamentos a domicilio.
- Que el medicamento comprado no le solucione su problema de salud. La farmacia no atiende esta frustración por los factores iatrogénicos.
- Errores al momento de la dispensación de los medicamentos en cuanto a cantidad, medicamento erróneo, precio erróneo o cualquier otro error. La farmacia sí atiende esta frustración ya que se tiene un procedimiento de los cinco correctos: correcto paciente, correcto medicamento, correcta concentración, correcta cantidad, correcto precio.

- Trato impersonal desde el farmacéutico al cliente final. La farmacia sí atiende esta frustración ya que el personal de la farmacia recibe entrenamiento continuo en relaciones interpersonales.
- Falta de medios digitales para la consecución de los medicamentos. La farmacia no atiende esta frustración ya que no cuenta con app ni formas virtuales de logística.
- Reacciones adversas a los medicamentos no advertidas al paciente. La farmacia sí atiende esta frustración, ya que en la dispensación se le informa a cada paciente las posibles reacciones adversas que pueden tener los medicamentos.

#### **6.5.4 CREADORES DE ALEGRÍA**

- Que a los pacientes se les ofrezcan varias presentaciones con varios precios en cuanto a medicamentos crónicos, como ejemplo, si necesitan una crema que viene de 50 gramos y dura una semana, ofrecer la misma crema de 500 gramos que puede durar tres meses con un precio más económico, teniendo una relación cantidad-precio. La farmacia sí atiende esta creación de alegría ya que la farmacia tiene esta especialización en atención.
- No salir de casa para conseguir los medicamentos. La farmacia sí atiende esta creación de alegría ya que la farmacia tiene servicio de domicilio gratis.
- Precios bajos de medicamentos frente a otras farmacias. La farmacia sí atiende esta creación de alegría, ya que la farmacia realiza constantemente benchmarking y controla precios frente a la competencia.
- Mantener siempre los medicamentos originales con las marcas exactas que formulan los médicos. La farmacia sí atiende esta creación de alegría, ya que la farmacia tiene buena relación con los especialistas y con los laboratorios fabricantes para tener siempre stock.

- Descuentos escalonados por cronicidad. La farmacia sí atiende esta creación de alegría, ya que la farmacia es especializada en productos crónicos.
- Medicamentos con descuentos especiales como 2x1 en marcas seleccionadas. La farmacia sí atiende esta creación de alegría, ya que son los mismos laboratorios quienes ofrecen descuentos especiales dirigidos a los pacientes.
- Pagos por transferencias bancarias, código QR y pagos con tarjetas débito y de crédito. La farmacia sí atiende esta creación de alegría, ya que la farmacia cuenta con datafono y código QR.
- Personal bilingüe para atender a pacientes extranjeros. La farmacia si atiende esta creación de alegría, ya que el farmacéutico es bilingüe.
- Incentivos al personal de compras y secretarias en los casos que haya ventas institucionales. La farmacia sí atiende esta creación de alegría, ya que la farmacia tiene cuenta con un presupuesto para gastos de representación.

#### **6.5.5 ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES**

- Servicio post-venta. La farmacia sí atiende este aliviador de frustraciones, ya que la farmacia frecuentemente llama a sus pacientes crónicos para ver cómo van con su enfermedad y para saber si necesitan más medicamento.
- Disponibilidad de productos. La farmacia sí atiende este aliviador de frustraciones, ya que la farmacia al ser especializada, cuenta con los stocks necesarios en su especialidad.
- Eficiencia en domicilios. La farmacia sí atiende este aliviador de frustraciones, ya que la farmacia cuenta con mensajero propio.
- Disponibilidad de servicio 24 horas. La farmacia no atiende este aliviador de frustraciones, ya que la farmacia solo tiene horario entre 7am a 10pm.
- Facilidad de medios de pago. La farmacia sí atiende este aliviador de frustraciones, ya que la farmacia cuenta con datafono, QR, transferencias,

pago en efectivo y en algunos casos con pacientes crónicos, tienen cupo de crédito.

#### **6.5.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- Que cada paciente salga de la consulta médica y vaya a su casa a llamar a la farmacia para que le lleven a domicilio los medicamentos, sin tener que ir a la calle a buscarlos de farmacia en farmacia. La farmacia sí atiende estos productos y servicios, ya que la farmacia atiende las llamadas telefónicas oportunamente.
- Que los medicamentos sean solicitados por WhatsApp. La farmacia sí atiende estos productos y servicios, ya que la farmacia atiende los mensajes oportunamente.
- Que el medicamento sea entregado inmediatamente salga el paciente de la consulta, sin tramitología por parte de la EPS. La farmacia no atiende estos productos y servicios ya que es la EPS la encargada de esto.
- Que la farmacia tenga un sistema integral con el médico, realizando convenio farmacia-hospital para que en el momento exacto en que el médico formule, la farmacia conozca esta formulación para dispensación inmediata del medicamento al paciente. La farmacia no atiende estos productos y servicios porque no se cuenta con este sistema integral.
- Que la farmacia evite o se prevenga de épocas de desabastecimiento de medicamentos y que mantenga stock de los medicamentos que los médicos formulan. La farmacia sí atiende estos productos y servicios, ya que la farmacia mantiene stock suficiente para épocas de desabastecimiento, además de buenas relaciones con farmacias similares en todo el país que suplan estas posibles necesidades.
- Disminución de trámites administrativos ante las EPS. La farmacia no atiende estos productos y servicios, ya que la farmacia no tiene que ver con los procesos de la EPS.

- Atención personalizada. La farmacia sí atiende estos productos y servicios, ya que los empleados se entrenan frecuentemente en servicio al cliente.
- Inyectología en el punto de venta y a domicilio. La farmacia sí atiende estos productos y servicios ya que el encargado de este servicio está contratado para desarrollarlo.
- Venta de medicamentos, cosméticos, medicamentos de venta libre y misceláneos. La farmacia sí atiende estos productos y servicios, ya que la farmacia no solo cuenta con medicamentos especializados, sino también productos de venta libre y varios productos que se venden en el punto de venta al detal.

## 7. CONCLUSIONES

- Se diseñó el modelo de negocio para farmacia Santa Fe con el fin de definir la estrategia del negocio, analizando los factores internos y externos, usando herramientas DOFA, PESTEL, cinco fuerzas de Porter, modelo CANVAS y Propuesta de valor con base en el lienzo de la propuesta de valor de Osterwalder, apoyando datos con entrevistas semiestructuradas realizadas a médicos especialistas en la ciudad de Medellín, dado que son clientes potenciales para la farmacia por estar pensada de manera especializada con sus opiniones y emociones direccionadas a un servicio óptimo para los usuarios finales.
- Antes de iniciar el presente trabajo, se tenía una percepción subjetiva de cómo podría ser la empresa desde el punto de vista estratégico para moldear el modelo de negocio y con las conversaciones con los médicos especialistas, pensando en las necesidades de sus pacientes que a la final serán nuestros clientes objetivos para la farmacia. Se puede concluir que hay muchas similitudes en la forma de pensar y de abordar el negocio con posibilidades muy altas de ser viables económicamente, ya que la necesidad de farmacia especializada sí se encuentra en la ciudad de Medellín.
- Es muy importante abordar el negocio teniendo en cuenta los análisis realizados, dado que se cuenta con una perspectiva holística de la empresa.
- Aunque los clientes finales de Farmacia Santa Fe son los pacientes de los médicos especialistas, es precisamente con estos médicos que la farmacia debe tener relación estrecha, tanto comercial como personal, ya que son ellos el motor real de las ventas pues a sus pacientes se les dará solución para sus frustraciones, preocupaciones y trabajos, pensando en el mejoramiento continuo en su calidad de vida y sus alegrías.
- Teniendo en cuenta el macro entorno, se puede concluir que hay muchas oportunidades aprovechables, aunque con retos y amenazas fuertes, pero con

posibilidades de sobrevivencia y mejoramiento continuo en pro del incremento del mercado y del crecimiento empresarial.

- La utilización del lienzo de la Propuesta de valor de Osterwalder y Pigneur fue esencial desde el punto de vista metodológico para organizar los aspectos administrativos enfocados en lograr el éxito empresarial y pensando en lograr ingresos positivos con la ejecución de aspectos estratégicos y tácticos.
- El modelo CANVAS tiene gran importancia en el presente trabajo debido a que es un panorama holístico de la empresa, y en el cual se le puede visualizar desde diferentes puntos de vista.
- En la realización de la DOFA se implementaron estrategias muy positivas para convertir lo negativo en positivo y la creación de nuevas ganancias.

## 8. REFERENCIAS

- Abell D., (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Prentice-Hall.
- Arévalo, S. & Torres, M., (2018). *Análisis de competitividad para empresas que comercialicen medicamentos en la ciudad de Medellín. Caso de estudio: droguerías ubicadas en la comuna 10, centro de Medellín*. (Trabajo de grado, Universidad EIA).
- Buendía-Rodríguez, J. A. (2008). Drug prescription patterns in patients attended at a middle- and high-complexity level institution. *Revista de Salud Pública*, 10 (4). 605-14. doi: 10.1590/s0124-00642008000400010.
- Bustamante, A., (2007). *Sector farmacéutico Colombiano*. Investigaciones económicas. Corficolombiana. Recuperado de <https://docplayer.es/11247546-Sector-farmaceutico-colombiano.html>.
- Carrillo, S., (2018). *Modelo plan estratégico de marketing para la unidad de negocio point of care de siemens healthineers sas para Bogotá*. (Proyecto de grado, Universidad Libre).
- Cerón, E., (2012). *Análisis estratégico de un proyecto tecnológico en farmacia privada*. (Tesis, Universidad de Chile).
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT press.
- DANE, *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. (Darden Business School Working Paper 01-02). Doi: 10.2139/ssrn. 263511
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business. *Upper Saddle River, NJ: FT Press*.
- Gómez, M., (2018). *Viabilidad de un restaurante con menú de un solo precio en la ciudad de Medellín*. (Trabajo de grado, Universidad EIA)

- Guerras, L. A., Madhok, A. & Montoro, A. (2013). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *Business Research Quarterly*, 17(2). Pp. 69.
- Ifarma, (2009). *Precio, disponibilidad y asequibilidad de medicamentos y componentes del precio en Colombia*. Recuperado de <http://www.ifarma.org/web/wp-content/uploads/2010/09/ESTUDIO-PRECIOS1.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. pp 3. Pearson Education Limited.
- Johnson, M., (2010). *Seizing the white space: business model innovation for transformative growth and renewal*. Harvard Business Press.
- Martínez, E., (2012). *Análisis del atractivo de la industria farmacéutica, por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter*. (Trabajo de grado, Universidad Pontificia Javeriana).
- McNichols, T., J., (1983). *Executive policy and strategic planning*. 2<sup>nd</sup>. Ed. McGraw-Hill Book Co.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Colombia: Editorial Planeta.
- Pharmaceuticals and life science. (2020). *Challenging business models*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/industries/pharmaceuticals-life-sciences/publications/pharma-2020/business-models.html#:~:text=Pharma%202020%3A%20Challenging%20business%20models%20%2C%20the%20fourth%20in%20the%20Pharma,from%20the%20different%20stakeholder%20communities>.
- Porter, M., (1982). *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental.
- Porter, M., (1985). *Ser competitivo*. Editorial Planeta. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Porter, M., (1987). *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental.

- Revista Portafolio. (2011). *Mercado farmacéutico, descripción y cifras*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/mercado-farmaceutico-descripcion-cifras-94562>
- Rueda, J. & Ahumada, R. (2015). *Diseño de un modelo de negocio para el montaje de un hotel en el municipio de Puerto Colombia, Atlántico*. (Trabajo de grado, Universidad EAFIT).
- Salamanca, B., (2017). *Modelo de negocios para un emprendimiento de servicios turísticos, ecoturísticos y culturales en San Agustín, Departamento del Huila*. (Trabajo de grado, Universidad EAFIT).
- Salamanca, C., (2020). *Modelo de negocio para una empresa que promueva la inclusión laboral de personas con discapacidad*. (Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia).
- Seguro Social, Protección Laboral. (1998). *Salud ocupacional en la construcción*. Universidad de Antioquia.
- Seidl, D., Krogh, G. Whittington, R. (2019). *The Concept of Open Strategy*. Cambridge Handbook of Open Strategy Cambridge: Cambridge University Press.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

INFORMACIÓN GENERAL: Giovanni Montoya Márquez, estudiante del MBA, Maestría en Administración, EAFIT. Esta entrevista semiestructurada es una actividad investigativa solo para fines académicos, desarrollada para el trabajo de grado y poder optar al título de Maestría en Administración.

TEMA: clientes potenciales para una farmacia especializada.

OBJETIVO: Entrevistar 5 médicos especialistas en la ciudad de Medellín sobre las alegrías, frustraciones y trabajo que hacen para que sus pacientes consigan sus medicamentos.

TIEMPO APROXIMADO DE LA ENTREVISTA: 20 minutos.

FECHA\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADO\_\_\_\_\_

EMPRESA DONDE TRABAJA\_\_\_\_\_

ESPECIALIDAD DEL MÉDICO ENTREVISTADO\_\_\_\_\_

CELULAR (si el entrevistado autoriza)

\_\_\_\_\_

## Preguntas:

1. Teniendo en cuenta que el entorno **político** de Colombia influye en la relación de las empresas con el Estado e impacta directamente a los clientes, ¿qué opina usted sobre el entorno de salud a nivel medicamentos desde una perspectiva política?
2. Los pacientes que usted atiende, sin importar su estrato, ¿cree que pueden pagar medicamentos costosos que realmente necesitan o el estrato de sus pacientes va directamente relacionado a su capacidad de compra en cuanto a medicamentos **económicos** o costosos según su percepción?
3. ¿Considera que para que sus pacientes tengan adherencia a los tratamientos farmacológicos que usted formula y que comprendan la fórmula completa, ya sea crónica o aguda su patología, deben tener un alto nivel **sociocultural** o esto no afecta en la compra de medicamentos sin importar su precio?
4. ¿Cree usted que para que sus pacientes tomen la decisión de comprar en una u otra farmacia, valoran los esfuerzos que se hacen a nivel ecológico con un correcto manejo de residuos y cuidado del medioambiente?
5. ¿Qué opina usted sobre la **legalidad** de los medicamentos y las farmacias que venden medicamentos fraudulentos o de contrabando, así sea a bajos precios?
6. Teniendo en cuenta que la rivalidad entre competidores es muy alta debido a que hay exagerado número farmacias y droguerías en Medellín, muchas de ellas compiten con precio, servicio de Inyectología, servicio de mensajería rápida, servicio de consulta farmacológica y otras competencias, desde su punto de vista, ¿considera usted que la competencia entre farmacias es muy alta o baja y por qué?
7. ¿Considera usted que a los pacientes que les formula, actuando como clientes de farmacia, tienen alto o baja capacidad de negociación frente a la droguería, o tiene más poder de negociación la droguería frente a sus clientes?

8. ¿Conoce usted sobre posibles nuevas farmacias que van a ingresar a Medellín?
9. ¿Le ha pasado a usted como médico que algún paciente suyo le diga que no quisiera tratamiento farmacológico y que le solucione su problema de salud con una solución diferente a medicamentos?
10. ¿Qué cree usted que haría la vida más fácil para sus pacientes en cuanto a la consecución de los medicamentos que usted formula?
11. ¿Qué dificultades ven sus clientes al comprar los medicamentos que usted formula?
12. ¿Qué preocupaciones ha escuchado de sus pacientes en cuanto a la consecución de los medicamentos que usted formula?
13. ¿Cuál cree usted que sea el trabajo que sus pacientes esperan que haga una farmacia por ellos?
14. ¿Cuáles cree que sean las frustraciones que tienen sus pacientes frente a la consecución de los medicamentos que usted formula?
15. ¿Cuáles cree que sean las alegrías que tienen sus pacientes frente a la consecución de los medicamentos que usted formula?

ANEXO 2

#	FECHA ENTREVISTA	NOMBRE DEL MÉDICO	ESPECIALIDAD	EMPRESA DONDE TRABAJA	CELULAR
1	18 agosto 2021	Alejandro Zapata Ospina	Cirujano plástico y micro cirujano	Hospital Pablo Tobón Uribe	3116130678
2	18 agosto 2021	Joel Fawiany Arévalo Novoa	Cirujano de cabeza y cuello	Instituto de Cancerología Clínica las Américas y Clínica Medellín.	3187084562
3	18 agosto 2021	Diana Nataly Rincón Riaño.	Reumatóloga	Artmédica y Centro de Investigación Clínica	3118105455
4	18 agosto 2021	Andrés Felipe Rojas Gutiérrez	Cirujano oncólogo de cabeza y cuello	Instituto de Cancerología Clínica las Américas y Clínica Medellín.	3153243321
5	18 agosto 2021	David Moreno Mesa	Urólogo	Universidad de Antioquia	No estuvo de acuerdo en dar este dato