

## UTILIZACIÓN DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO CANVAS EN EL ANÁLISIS DE UN CASO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN MÉXICO

### DIAGNOSTIC USE OF KEDS MODEL IN THE ANALYSIS OF A CASE OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN MEXICO

Marisol Sánchez Guerrero | Alejandro Arellano González

#### Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar y describir el modelo de negocio de la empresa farmacéutica Farmacia Similares y su forma de crear y capturar valor. Se trata de una investigación de tipo documental, basado en un estudio de caso único realizado a través del análisis de revisión literaria. El estudio permitió examinar el diseño del modelo de negocio actual de la empresa, en función de su proceso de servicios de valor, además de inferir sobre su participación en el sector farmacéutico y describir las nueve dimensiones de acuerdo con el Modelo de Negocio Canvas de Alexander Osterwalder. Además se hace una contribución teórica al modelo de negocios CANVAS con referencia a las contribuciones de los autores Penrose y Chandler con la finalidad de aportar dinamismo a la herramienta para favorecer el proceso de crecimiento de la organización.

Palabras claves: Modelo de negocio; Análisis de caso Industria farmacéutica; Oferta de valor.

#### Abstract

This study aims to analyze and describe the business model of the pharmaceutical company Related Pharmacy and how to create and capture value. It is a documentary research, based on a single case study conducted through the analysis of literature review. The study allowed examining the design of the current business model of the company, depending on its process of value addition to infer about their participation in the pharmaceutical sector and describe the nine dimensions according to the Business Model Canvas of Alexander Osterwalder. In addition, a theoretical contribution to the business model KEDS is made concerning to contributions of Penrose and Chandler authors, in order to bring dynamism to the process tool to encourage the growth process of the organization.

Key words: Business Model; Case Study of Pharmaceutical Industry; Value Offer.

**Marisol Sánchez Guerrero**  
[m.sanchez.gro@gmail.com](mailto:m.sanchez.gro@gmail.com)

**Alejandro Arellano González**  
[aarellano@itson.edu.mx](mailto:aarellano@itson.edu.mx)

Departamento Administración.  
Instituto Tecnológico de Sonora.  
México.



## Introducción

Según datos de la Global Pharmaceuticals & Medicine Manufacturing, Ibis World (2012), el crecimiento poblacional ha provocado mayor acceso a los servicios de salud en los países en desarrollo y el crecimiento de la clase media ha aumentado la demanda de productos farmacéuticos y el gasto gubernamental en el sector salud. Estos factores, por tanto, han impulsado el continuo crecimiento de la industria farmacéutica a nivel global.

El sector de la salud forma parte esencial de la economía productiva y social tanto para los países avanzados como aquellos en vías de desarrollo, por ser generador de riqueza, prosperidad y empleabilidad cualificada. Con datos proporcionados por Global Insight citado por Pérez (2013), la producción mexicana del sector farmacéutico alcanzó un monto de 13,980 millones de dólares en 2013 y se espera una tasa media de crecimiento anual del 10.4% dentro del periodo 2013-2020.

De la información que arroja el Censo de Población y Vivienda 2015 del INEGI, se sabe que México tiene una población total de 119.5 millones (61,423,000 son mujeres y 58,077,000 son hombres), dicha población total tiene la necesidad de compra y consumo de medicamentos.

Según Pérez (2013), México se visualiza como un destino atractivo para invertir en la industria farmacéutica, por el mejoramiento del marco regulatorio y al aumento en las certificaciones de calidad. Asimismo, este país resulta ser el segundo mercado más grande de América Latina en la industria farmacéutica, por ser un importante productor de medicinas de alta tecnología, incluyendo antibióticos, antiinflamatorios y tratamientos contra el cáncer, entre otros. Así pues la industria farmacéutica en México para el 2013 ha representado en promedio 1.2% del PIB nacional y 7.2% del PIB manufacturero (CANIFARMA, 2013).

Además, con datos de la Secretaría de Economía (SE) (2013), la industria farmacéutica en México está conformada por el 74.7% de medicamentos de patente, el 12.1% de medicamentos genéricos y el 13.2% de medicamentos sin prescripción. Con respecto a los genéricos, se espera que este segmento tenga un crecimiento significativo como consecuencia de las nuevas legislaciones.

Con respecto a Farmacias Similares, Domínguez y Pérez (2015) mencionan que, a dos años y medio de surgir como una opción para las

personas de escasos recursos, reportaron un monto de mil doscientos millones de pesos en ventas con 270 establecimientos en todo el país; hasta antes de diciembre de 1997 no figuraba en las estadísticas de las ventas comerciales y ahora ocupa 12% de ese espacio.

Similares fabrica alrededor de cien productos diferentes y es proveedor de medicamentos genéricos de instituciones de seguridad social como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), desde hace ya algún tiempo.

Cabe señalar que hoy en día las organizaciones de la industria farmacéutica se enfrentan a enormes desafíos de desarrollo, permanencia y competitividad, aspectos que exigen cambios en la aplicación de estrategias donde sus participantes se adapten y respondan a nuevos modelos de negocio que incluyan la innovación como fuente importante de generación de valor en el mundo empresarial (Barsh, 2008; Hamel, (2006).

Por tal motivo, el objeto de este artículo es llevar a cabo un análisis y descripción del modelo de negocio de la empresa farmacéutica Similares y su forma de crear y capturar valor, a través de un estudio de caso en el que se examine este caso de éxito de la industria farmacéutica en México. Para ello se aplicó la metodología de diseño de modelos de negocio Canvas con base en la ontología propuesta por el Dr. Alexander Osterwalder (Osterwalder, 2008), con la finalidad de verificar la relación con estrategia y competencia en general.

En el presente apartado se desarrolla una revisión de la literatura basada en un debate inicial sobre la definición y evolución del concepto de modelo de negocio. Con posterioridad al razonamiento se presenta la ontología del modelo negocio de las nueve dimensiones de negocios Modelo Canvas de Osterwalder (2008) y su análisis del proceso evolutivo de acuerdo con los puntos de vista de Chandler (1962) y Penrose (1959).

## Modelo de negocio

El término modelo de negocio ha sido atribuible al autor Peter Drucker (1954; 1979; 1994), quien introdujo primeramente el concepto de estrategia al hablar de negocios, cuando en su época la palabra estrategia se aplicaba solamente al ámbito militar, sin embargo posteriormente refiere modelo de negocio como una manera de asegurar

los rendimientos financieros a través de las organizaciones. Por otro lado, Porter (1991) emplea dicho concepto como una estrategia para el ámbito empresarial haciendo referencia al desempeño de la empresa en un entorno competitivo. De tal manera es posible observar cierta relación entre modelo de negocio y estrategia Chandler (1990).

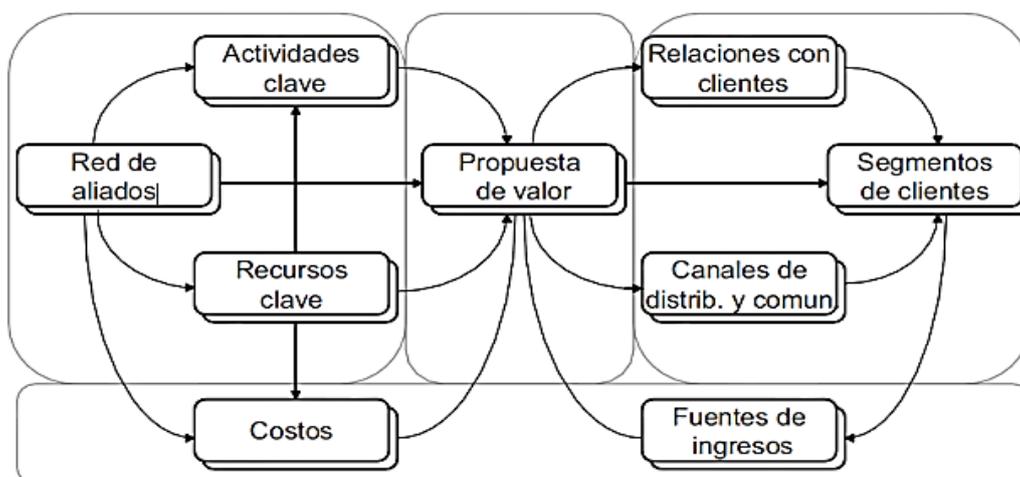
Sin embargo, es diversa la literatura que muestra la existencia de diferencia entre los términos estrategia y modelo de negocios (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Hambrick y Fredrickson, 2001; George y Bock, 2011; Magretta, 2002; Tikkanen, Lamberg, Parvinen y Kallunki, 2005; Morris, Schindehutte, and Allen, 2005; Wikström, Artto, Kujala y Söderlund, 2010), donde el concepto modelo de negocio es relacionado con la forma en la que se hace dinero y se entrega valor a los clientes, haciendo alusión a la lógica de la compañía, además de ser considerado estático, no reflexivo, que impulsa el cambio y se centra en la oportunidad. En cambio, la estrategia es considerada como un complemento del modelo negocio, la cual contribuye a la obtención del éxito; es dinámica, reflexiva y se centra en la competencia del medio, además de ser el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio.

Bajo este contexto es importante destacar que, a partir de la década de los noventa, autores como Brandenburger y Stuart (1996) muestran

interés en investigar acerca del tema modelos de negocio, y son quienes indicaron orientar la creación de valor total a todas las partes implicadas dentro de una organización. Estos sentaron las bases para capturar el valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa. Tiempo más adelante destacan Rajala y Westerlund (2005), que abordan al modelo de negocio como una manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones.

A partir de lo anterior se puede observar que el concepto de modelo de negocios evolucionó de ser la logística y arquitectura interna de valor a un enfoque de creación estratégica, configuración y captura de valor por la organización. Aunado a esto el término de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2011) trata de una lógica de la creación, entrega y captura de valor de una organización, ya que lo visualiza como una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el

**Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder**  
 Fuente: Adaptado a partir de Osterwalder (2008). *Business Model Innovation*.



capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

### Ontología del modelo de negocio Canvas

Alexander Osterwalder definió una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos (Osterwalder, 2004, 2008, 2011), que agrupan las principales variables de un negocio (ver Figura 1).

Tomando como referencia la Figura 1, el bloque del centro representa la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionarse con los clientes; también está representado por los bloques de la derecha y los de la parte izquierda que representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior. Al mismo tiempo el objetivo del trabajo de Osterwalder y Pigneur (2011) es el desarrollo de un modelo que ayudará a diferentes empresas de diversos sectores, para describir y manipular sus modelos de negocio en proceso de creación de diferentes tipos estratégicas. La estructuración de este concepto abarca cuatro áreas clave de un negocio: a) clientes; b) oferta; c) infraestructura y d) viabilidad financiera. En la siguiente sección se da una explicación de cada área con los bloques del modelo que le corresponden según los autores antes señalados.

### Especificación de los bloques

#### a) Área Clientes

##### 1. Segmento de clientes

En esta parte se listan a los clientes o grupos de clientes, a los diferentes canales, a los tipos de relaciones, a los diferentes tipos de beneficios para la empresa y a lo dispuesto a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

##### 2. Proposición de valor

Se refiere a la razón por la cual los clientes escogen una empresa y no otra, a la propuesta que permite resolver problemas a los clientes y a los productos y servicios que se ofrecerán a los clientes, además de

la satisfacción y necesidades de los clientes.

##### 3. Canales

Se refiere a la comunicación, distribución y venta. Es la que genera la interfaz entre la empresa y los clientes, además de ser los puntos de contacto en la experiencia del cliente. Este bloque es útil para que los consumidores conozcan la empresa, evalúen la propuesta, prueben, obtengan y califiquen.

#### b) Área Oferta

##### 4. Relación con los clientes

En este bloque la organización debe escoger el tipo de relación que desea mantener con su cliente, ya que las relaciones pueden ser personalizadas o automatizadas. Las relaciones pueden guiarse por distintas motivaciones: adquirir clientes, retener clientes, aumentar las ventas, y deben estar integradas con el resto del modelo de negocio.

#### c) Área Infraestructura

##### 5. Esquema de ingresos

Se refiere a las fuentes de recepción de los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Representa las arterias del modelo de negocio, se plantea el ¿cómo prefieren pagar el clientes?

##### 6. Recursos

Consiste en los recursos que se deben desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.

##### 7. Actividades

Hace referencia a las actividades que se realizan mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados.

#### d) Área Viabilidad Financiera

##### 8. Socios

Representan la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocios. Se crean alianzas para optimizar el modelo de negocios, deducir riesgos o para adquirir recursos.

### 9. Estructura de costos

Se refiere a los costos en los cuales incurre la empresa para hacer funcionar el modelo de negocios, además de crear valor, entregar valor, mantener las relaciones con el cliente.

Con esta segmentación Osterwalder y Pigneur (2011) dieron simetría a través de la lógica caracterizada por la eficiencia de los procesos, actividades y estructuras internas al valor de diseño.

La estructura del modelo tiene ciertas similitudes con la cadena de valor propuesta por Porter (1985), definida por el autor como la descripción del proceso de creación de valor. Tanto Porter como Osterwalder segmentaron la cadena de valor; y comparándolo con la entrega de nueve categorías generales de actividades, el modelo de Porter comprende cinco actividades primarias (Logística interna, Operaciones, Logística externa, Marketing y ventas, y Servicios) y cuatro actividades de apoyo (Infraestructura, Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo de la tecnología y Suministros), y su extremo se denomina el margen de beneficios, lo que refleja su preocupación para capturar el valor de la organización. Por tanto este conjunto de modelos de dimensiones de negocio está presente en mayor o menor grado en varios autores. En el diseño propuesto por los autores, un modelo de negocio puede definirse como una arquitectura de flujos de productos y servicios.

### Aplicación del modelo de Canvas

Con el objetivo de otorgar un enfoque práctico, en el presente estudio se analizó la empresa Farmacias Similares del sector farmacéutico por ser una de las empresas de este sector que ofrece medicamentos con un costo menor a los medicamentos de patentes, además de observarse un crecimiento notable en tan solo seis años, desde 1997 al año 2003 ya contaba con 100 sucursales y actualmente con más de 5000 sucursales en México y en otros países como El Salvador, Honduras, Guatemala, Costa Rica, Ecuador, Perú, Chile y Argentina. La información de dicha empresa se obtuvo a través de fuentes de segunda mano obtenida por Chu (2010), Domínguez y Pérez (2015), Global Pharmaceuticals & Medicine Manufacturing: Market Research Report (2012), Pérez (2013) y Secretaría de Economía (2013).

Con base en las consideraciones anteriores,

la presente investigación es de carácter documental, ya que su desarrollo es a través de la aplicación de la herramienta estudio de caso de tipo documental tomando las aportaciones de Stott y Ramil (2014). Se basa en un estudio de caso único realizado a través del análisis de revisión literaria con enfoque un tanto descriptivo, explicativo y bajo el contexto de contrastación de teoría (Pinfield, 1986; Anderson, 1983) con la aplicación del modelo de negocios canvas. El estudio está sustancialmente dividido en tres fases: planificación, recolección y análisis de datos (Yin, 1984, 1989).

La elección del sujeto de estudio se produjo de manera intencional y no al azar (Eisenhardt y Graeber, 2007), mediante la comprensión del negocio de farmacias similares en el segmento farmacéutico por considerarse un notable reproductor de mercado importante en la industria de la salud.

En cuanto a la fase de recolección de datos, para el presente estudio se seleccionó elementos de la metodología de estudio de casos según Yin (1984, 1989), se aplica la observación, a través de la revisión literaria y con ello se recopila información del sujeto de estudio.

Para el estudio se combinó la revisión documental de información relevante obtenida por fuentes de segunda mano sobre el esquema de negocio de estudio, con los resultados de la aplicación del Modelo Canvas. En este contexto, se utilizaron fuentes primarias y secundarias (Bailey, 1982) en relación con datos estadísticos, noticias sobre la compañía, información acerca de sus productos y desarrollo e incluso el análisis de la organización.

El análisis de datos se llevó a cabo en base a cinco pasos, primero la revisión literaria de la información sobre modelos de negocio en específico el Modelo Canvas, posteriormente revisión de la información de Farmacias Similares, una vez vista la información se observa a la organización con base a documentos de segunda mano, se aplica el Modelo Canvas y finalmente se hace un aporte teórico al Modelo Canvas con la finalidad de enriquecerlo.

### Análisis de los resultados

Para el análisis de la causa, el presente estudio se estructuró en dos etapas, primero descripción de la organización Farmacia Similares, desde la etapa inicial hasta la final detallando sus perspectivas de futuro y posteriormente una descripción de las nueve dimensiones, aplicando el Modelo Negocio

CANVAS.

### **Descripción de la organización**

Según Chu (2010) el caso de éxito Farmacia Similares está diseñado con la finalidad de acercar la salud a los estratos más desprotegidos de la sociedad. Este modelo de negocio fue constituido en 1997 comercializando medicamentos con un costo menor al de los medicamentos de patente con el mismo efecto (aunque no todos los medicamentos cuentan con estudio de biodisponibilidad que los acredite como genéricos intercambiables). La organización en el año 2003 ya tenía 100 sucursales y actualmente existen más de 5000 sucursales y franquicias establecidas en todo México, Chile y Guatemala.

Observando un poco de la historia del origen de Farmacia Similares según datos expuestos por la Universidad Iberoamericana el empresario creador del negocio Víctor González Torres dio vida a varias compañías: Plásticos Farmacéuticos (1987), Farmacias Similares (1997), Transportes Farmacéuticos Similares (1999), y Sistemas de Salud del Dr. Simi (2006). También auspició organismos de asistencia social, entre ellos, Fundación Best (1994), institución que en 2007 se dividió en dos: Fundación del Dr. Simi, para atender la obra social, y Fundación Best, para la división médica. Cuenta con una ideología de bienestar social.

Más adelante, surgió el Movimiento Nacional Anticorrupción (1996), la Asociación de Médicos Mexicanos en Defensa de la Salud y la Economía Familiar (2000), la Fundación Niños de Eugenia (2002), así como la Fundación Mexicana para la Defensa de los Seres Vivos (2002).

Otro dato es que por medio del Grupo por un País mejor, Víctor González Torres ha logrado más de 5,000 establecimientos de Farmacias Similares, ha generado más de 20 mil empleos directos y 40 mil empleos indirectos y más de 6 millones de personas le compran al mes medicamentos genéricos, lo cual les permite acceder a medicamentos al más bajo precio. Asimismo el empresario incursiona en la política, ya que esto significa una herramienta más de servicio, obteniendo con ello un camino para servir al pueblo.

Adicional a lo antes señalado según la Asociación Nacional de Farmacias de México (Anafarmex), el público mexicano es cada vez más sensible al precio de las medicinas, que han

subido más que la inflación, y el sector público tiene problemas de abastecimiento en sus propias farmacias. Por ello, el número de medicamentos vendidos sólo ha tenido un incremento del 1.21%, pero las ventas de la industria genéricos aumentaron 11.73%, ese crecimiento se debe al precio.

En fechas recientes Entrepreneur Media Inc., hace mención de que las ganancias de Farmacia Similares conocida también como del Dr. Simi fluctúan entre 900 millones de dólares, mostrando con ello que esta cadena farmacéutica se sitúa en una opción que permite adquirir medicamentos similares a un costo mucho más bajo en comparación al resto de los grandes conglomerados farmacéuticos.

Desde su inicio, utilizó una importante campaña publicitaria en los medios de comunicación y en los propios establecimientos que consistió básicamente en representar al personaje del Doctor Simi, contar con consultorios médicos dentro de los establecimientos de farmacia a un precio muy bajo respecto a lo que se venía manejando en cualquier consultorio particular de medicina general (\$25 a 30 vs. \$500).

Maneja descuentos por día de la semana y por volumen de compra (en la compra de 2 productos se bonifica un porcentaje de descuento), por otra parte, el personal que ahí labora siempre recibe al paciente con amabilidad. Con lo anterior, actualmente Farmacias Similares acapara el 25% del mercado de consumo de medicamentos en México. Se considera que aparte del precio bajo tanto en medicamento como en consulta médica, su estrategia de publicidad y mercadotecnia ha sido eficaz. Su inversión aproximada oscila entre \$1,600,000.00 a \$2,000,000.00. Además pertenece a un grupo denominado Grupo Por un País Mejor (GPUPM), el cual es un conjunto de instituciones y empresas comerciales encaminadas a construir una nación más justa para todos.

En la actualidad, cuenta con 5 empresas de carácter social y 4 de tipo comercial, con el fin de brindar asistencia social, promover una cultura ambiental y fomentar una conciencia social.

### **Aplicación del Modelo CANVAS**

El modelo de negocio actual de Farmacias Similares de acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), implica un resumen de los siguientes elementos: a) Los segmentos de clientes: incluye mercado; b) Las

**Tabla 1. Aplicación Modelo Canvas en el análisis del estudio Farmacia Similares**  
 Fuente: Elaboración propia (2016), tomado como referencia del Modelo Canvas de Alexander Osterwalder (2008).

BLOQUES	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN
1. Segmento del Cliente	Estratos más desprotegidos de la sociedad, con ingreso desde un salario mínimo. Ofrece medicamentos con un costo menor al de los medicamentos de patente con el mismo efecto pero no todos cuentan con estudio de biodisponibilidad que los acredite como genéricos intercambiables.
2. Propuesta de Valor	Atención Integral, conformada por: 1) Sin fines de lucro; 2) atención médica (con médicos con conocimientos sólidos, calidez, cortesía y amabilidad, trato digno); 3) medicamentos genéricos de venta libre (enfermedades de bajo riesgo) y de algunas especialidades (patente, para algunas enfermedades de alto riesgo); 4) Tratamiento a enfermedades crónicas y/o de temporada como obesidad, gastritis, colesterol, diabetes, influenza estacional y; 5) Análisis Clínicos básicos (glucosa, triglicéridos, colesterol, presión arterial); 6) propios laboratorios y canales de distribución; 7) Ofrecimiento de Franquicia.
3. Canales	Utilización de Botarga que se vuelve en México un ícono más conocido que Mickey Mouse para promocionar el negocio así como la atención integral que se brinda, con un día de descuento en medicamentos. Por otro lado, se utiliza el bafle de sonido promocionando el lugar y ofrecimiento de obsequios de artículos promocionales. Maneja la estrategia de venta cruzada y ofrece descuentos por día de la semana y por volumen de compra (en la compra de 2 productos se bonifica un porcentaje de descuento).
4. Relación con el cliente	Se brinda asistencia personal directa ya que el cliente (paciente) al comunicarse con el médico encontrará pronta y eficaz ayuda para su enfermedad; y en mostrador, encontrará personal calificado y cortés para su atención.
5. Flujos de Ingreso	Acapara el 25% del mercado de consumo de medicamentos en México. Se basa en la venta de medicamentos, productos, atención médica, servicios de laboratorio de análisis clínico.
6. Recursos Clave	Los medicamentos en los anaqueles son por lo menos 30% más baratos que en las farmacias tradicionales. A veces, hasta 75% de ahorro. Muestra una botarga de un personaje (doctor) agradable, simpático, confiable como imagen promocional y su logotipo utilizando colores agradables a la vista del público. El área designada para la venta de medicamentos cuenta con anaqueles, vitrina de pared, caja fuerte, punto de venta completo y demás componentes. El personal muestra una imagen adecuada (vestido y arreglo personal), con carisma, brindando trato amable y cortes, mostrando conocimientos sólidos. Brinda atención médica en el mismo lugar de venta de medicamento y otros productos de uso cotidiano en el hogar.
7. Actividades Clave	Radica en la solución de problemas, que consiste en brindar el pronto alivio a la enfermedad y sus síntomas que padece el paciente a un bajo precio.  Entre más rápido se minimice la sintomatología de lo que aqueja al paciente, mayor será el grado de satisfacción de éste y por tanto, su gratitud y recomendación para con el negocio y personal que ahí labora; por lo tanto, la atención médica y de mostrador (tanto de conocimientos técnicos como de amabilidad) son vitales en este negocio.
8. Alianzas Clave	Con el objetivo de reducir los costos, se establecen alianzas con laboratorios de medicamentos genéricos que coticen sus medicamentos a menor precio y que garanticen la entrega y sus tiempos, además se encuentra afiliada con cinco empresas de carácter comercial y cinco de carácter filantrópico.
9. Estructura de Costos	Su inversión aproximada es de \$1,600,000.00 a \$2,000,000.00. Sus costos se encuentran principalmente en el personal, la investigación e innovación.

propuestas de valor: basada en sin fines de lucro, ofrecimiento de franquicias, propios laboratorios, atención médica, distribución y precio; c) Criterios de seguimiento: incluyen específica atención a los clientes con venta cruzada, descuentos y utilización de botarga; d) Relación con los clientes: se basa en la amable y cordial atención de sus operadores; e) Fuentes de ingreso: basado en venta de medicamentos, productos y servicios; f) Recursos clave: su características principal es la distribución del área de ventas y el capital humano; g) Actividades clave: desempeño de la atención médica y del área de ventas; h) Las alianzas clave: se encuentra afiliada con cinco empresas de carácter comercial y cinco de carácter filantrópico; i) Estructura de costos: los costos más importantes se encuentran con el personal, la investigación e innovación.

En la Tabla 1 se presenta específicamente el análisis de los nueve bloques de la aplicación del Modelo Canvas.

El resultado de la aplicación muestra que el éxito del negocio se basa en tener clientes que paguen por algo que necesitan e interesa, en que los ingresos superen los costos de funcionamiento y sobre la transacción sostenible y de aporte de valor a ambas partes (saber, hacer, vender, ganar).

Por tanto según el Modelo Canvas un modelo de negocio desarrolla una idea original de negocio a partir de cuatro elementos:

1- Un producto o servicio que cubra una necesidad o expectativa y aporte valor:

El presente elemento da respuesta al ¿qué?; para el caso de Farmacia Similares con sus productos y servicios cubre la necesidad de salud para un segmento de mercado bien definido como es la población de bajos recursos.

2- La capacidad de hacer y/o disponer de ese producto o servicio:

En este componente se responde el ¿cómo?; Farmacia Similares cuenta con sus propios laboratorios de producción y centros de distribución, además de una lista de médicos, y de encontrarse afiliada con cinco empresas de carácter comercial y cinco de carácter filantrópico que le permiten disponer de manera oportuna sobre los productos y servicios que ofrece.

3- Un mercado interesado y la capacidad de hacerle llegar el producto o servicio:

En este elemento se da respuesta al ¿para qué?; aquí Farmacia Similares atiende a un mercado que cuenta con necesidades económicas, es decir, a la población de bajos recursos económicos,

brindándole atención y servicios sobre su salud.

4- La habilidad de hacer todo lo anterior de forma rentable y sostenible:

En esta sección se responde al ¿con qué?; Farmacia Similares, a través de su enfoque sostenible, crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

Así pues se parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor (1), la cual debe ser comunicada a los potenciales segmentos de clientes; (2) a través de canales de distribución específicos; (3) esto conllevará establecer relaciones con los clientes; (4) para conseguir y rentabilizar fuentes de ingresos; (5) todo ello hace necesaria la disponibilidad de recursos; (6) y realización de determinadas actividades clave; (7) además de ser necesario establecer relaciones con alguna red de contactos externos; (8) y controlar el costo de toda la estructura (9).

El éxito de un negocio bajo la perspectiva CANVAS se basa en tener clientes que paguen por algo que necesitan o les interesa, donde los ingresos superan los costos de funcionamiento y en donde la transacción se muestra sostenible, además aportar valor a ambas partes.

Por tanto un modelo de negocio de Farmacia Similares se desarrolla a través de una idea original de negocio a partir de cuatro elementos: saber, hacer, vender, ganar:

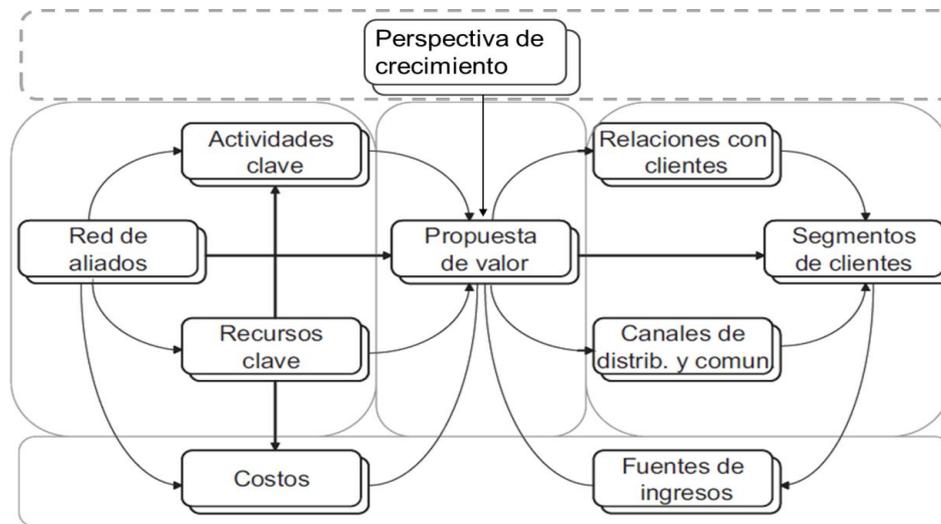
- Saber; un producto o servicio que cubre una necesidad o expectativa (qué).
- Hacer; la capacidad de hacer o disponer de ese producto o servicio (cómo).
- Vender; un mercado interesado y la capacidad de hacerle llegar el producto o servicio (para quién).
- Ganar; la habilidad de hacer todo lo anterior de forma rentable y sostenible (con qué).

### **Aporte Teórico**

Según Söderlund (2003), el campo profesional de la gestión de modelos de negocio es hoy diverso, y contradictoria en varios aspectos. Por un lado, se orienta hacia el desarrollo explosivo de las organizaciones profesionales, como lo es la Dirección de Proyectos, y, por el otro, hacia el diseño de la estructura organizacional y desarrollo

**Figura 2. Propuesta para el Modelo de Negocios CANVAS**

Fuente: Elaboración propia según versión del modelo CANVAS por: Osterwalder (2008). Business Model Innovation Blogspot.



de sus productos o servicios.

Con respecto a la definición de la estructura organizativa la cual supone el diseño de tareas, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de líneas de autoridad y canales de comunicación (Galán y Sánchez, 2007), se convierte en un medio para ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

Por tal motivo, la vinculación entre estructura y estrategia es clave, habiéndose considerado habitualmente que la estrategia determina la estructura, aunque en estudios recientes se establece una posible influencia recíproca entre ambos conceptos.

El pionero en analizar esta relación fue Chandler (1962), quien propone que cuando las organizaciones comienzan su actividad suelen hacerlo con un solo producto o línea (simplicidad de la estrategia), por lo que necesitan una estructura sencilla; al crecer pasan a una integración vertical o a la diversificación de productos, siendo obligado establecer una estructura divisionalizada.

La ordenación jerárquica de este autor, para quien la estrategia precede a la estructura, ha sido continuada por muchos investigadores tales como Ansoff (1991), Channon (1973), Dyas y Thanheiser

(1976), Grinyer y Yasai-Ardekani (1981), Hannan y Freeman (1984), Mintzberg (1990), Rumelt (1974) y Suzuki (1980).

Bajo la misma perspectiva de crecimiento de Chandler, Penrose (1959), afirma que una organización de acuerdo a su crecimiento es el producto de un proceso interno en el desarrollo de una empresa y un aumento de la calidad y/o de expansión, entendiéndose como crecimiento un cambio en el tamaño durante un período de tiempo (Dobbs y Hamilton, 2007).

Con estas aportaciones teóricas se destaca incluir en el contexto del Modelo Canvas la consideración de un bloque que considere la perspectiva de crecimiento de la organización con la finalidad de visualizar la dinámica actual, temporal y futura para desarrollar propuestas de estrategias en el proceso evolutivo de la organización (ver Figura 2).

En la figura 2 se muestra la incorporación de un décimo bloque que consiste en la revisión de los planes sobre la perspectiva de crecimiento del negocio proyectando la dinámica actual, temporal y futura tomando en cuenta la propuesta de valor, incluyendo la revisión de la misión y visión de la organización.

Continuando con los aportes teóricos, en cuanto al tema de estrategias para la Farmacia Similares se visualizan seis, las cuales se han detectado al analizar la información que arrojó el análisis según el Modelo CANVAS:

1.- Estrategia de Desarrollo, ya que ingresa con un producto o formato de negocio nuevo para el mercado, con características únicas, identificación de marca, puntos de venta exclusivos, recomendación profesional (médicos) y esfuerzo especial por su adquisición cuando se requiere.

2.- Estrategia de producto, destaca una agresiva introducción de la marca al mercado, donde se establecen precios generalmente bajos para competir y ganar cuota de mercado. Con una distribución exclusiva con extensión directa corta. Con una comunicación dirigida para llamar la atención y despertar su interés. Fuerte en promociones de venta para proteger el lanzamiento y la introducción del producto al mercado. Con la finalidad de extenderse hacia la masa del mercado que comienza a hablar del producto.

3.- Estrategia de precio, utiliza el sistema de penetración, con lo cual ganará muy poco por unidad, pero la suma total le dará muchas más ganancias. La fórmula de precios bajos y beneficios extras. Todo esto es posible gracias a la sustentabilidad del propio negocio.

4.- Estrategia de distribución, cuenta con su propia distribución exclusiva y a través de un canal directo, lo cual indica que de la fábrica se dirige a la venta al consumidor final sin intermediarios.

5.- Estrategia de sistema franquicias, el costo de este tipo de franquicias es relativamente bajo, lo que permite ganancias para la empresa y el interesado en su adquisición, además de la creación de empleos y abastecimiento de medicamentos al sector más bajo. Una vez aprobada la solicitud de ubicación de local, la Fundación Best, que es la encargada de manejar todas las franquicias que existen dentro y fuera de México, se preocupará de acondicionar tanto el local de la farmacia como el obligatorio consultorio médico, además de surtirle todas las veces que sea necesario los medicamentos que la farmacia requiera.

6.- Estrategia de Servicio, cuenta con

sus propios laboratorios para el desarrollo de los productos, cuenta con laboratorios de análisis clínicos para el consumidor, implementación de consultorios médicos en cada una de las farmacias que tienen, ya sea propios o en franquicias. De esta forma facilitan a los consumidores la adquisición de medicamentos.

## Conclusión

El presente estudio tuvo como objetivo describir el modelo de negocio de Farmacias Similares a través del análisis de su desarrollo y la aplicación del Modelo Canvas de Alexander Osterwalder con la revisión de cada una de sus dimensiones, además de identificar sus estrategias de negocio según la administración a través de los aportes teóricos citados en el documento.

Como un aporte teórico se destaca a los autores Chandler, Jr. (1962) y Penrose (1959) revisando su contemporánea asignación sobre la estructura y el crecimiento de la organización dentro del tema de negocio. En este contexto, es posible incluir una dimensión que considere la estructura y crecimiento organizacional en el modelo de negocios Canvas, método caracterizado esencialmente como una herramienta estática, y, aplicando el bloque propuesto, mostrará un enfoque más dinámico y temporal en el proceso evolutivo organizacional.

Con respecto al análisis de los datos sobre la organización en revisión, se observa que el proceso de expansión de Farmacia Similares en su modelo de negocio parte de un sentido social, cuyo objetivo principal es la venta de medicamentos a bajos precios, ofreciendo servicios médicos con precios accesibles para sus pacientes. Su diversificación está impulsada por adquisiciones y combinaciones de productos y servicios del mercado, caracterizado no sólo por diversificación dentro de la misma zona de especialización, sino también por la presencia en nuevas áreas como laboratorios de producción de fármacos, transportación para su propia distribución, ofrecimiento de franquicias, laboratorios de servicios médicos.

El modelo de negocio identifica los puntos de la compañía como un integrador en la cadena de valor en el segmento de la salud (farmacéutica), que comienza el negocio en un segmento exclusivo como lo es la población de bajos recursos, con la aplicación estratégica de ventas cruzadas, y que

su proceso evolutivo mantiene un fuerte ritmo de mercado, incluyendo nuevos productos de su cartera y migrando cada vez más a diversos segmentos de la población y expansión en otros países como El Salvador, Honduras, Guatemala, Costa Rica, Ecuador, Perú, Chile y Argentina.

En este contexto, el sentido de servicios de la salud que la industria farmacéutica desempeña es un factor necesario en la vida de las personas, el cual es utilizado por los gobiernos como un medio para el desarrollo del mercado y del país. En este sentido la compañía lleva una ventaja en su proceso de consolidación en el mercado y que por ello debe incluir la innovación como un factor clave en la generación de valor, para ello es necesario desarrollar evidencia empírica al respecto.

Finalmente, se recomienda desarrollar investigaciones empíricas en el futuro orientadas a la aplicación del modelo de negocio Canvas y su comparación para con otros modelos.

### Referencias bibliográficas

- Anderson, P. (1983) Decision making by objection and the Cuban missile crisis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 201-222.
- Ansoff, H. (1991). Critique of Henry Mintzberg's. The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 12, 463-466.
- Barsh, J. (2008). Innovative Management: A Conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan. *The McKinsey Quarterly*. (1), 1-10.
- Bailey, K. (1982). *Methods of social research*. New York: Free Press.
- Brandenburger, A. M. y Stuart, H. (1996). Value-based Business Strategy. *J. Econom. & Management Strategy*, 5(1), 5-25.
- CANIFARMA (2013). Informe anual Comisión de asuntos sanitarios y normatividad Ejercicio. México.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2), 123-149.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Channon, D. (1973). *The strategy and structure of British enterprise*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Chu, M. (2010). *Negocios en la Base de la Pirámide Los mercados emergentes de los Mercados Emergentes*. Boston: Harvard Business School.
- Dyas, G. y Thanheiser, H. (1976). *The emerging European enterprise: Strategy and structure in Frenen and German firms*. London: McMillan.
- Dobbs, M. y Hamilton, R. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(5), 296 – 322.
- Domínguez, D. y Pérez, M. (2015). Los medicamentos similares: ¿una nueva clase de medicina o sólo una estrategia comercial? *CIECAS-IPN*, 77-86.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers.
- Drucker, P. (1979). *The Practice of Management*. London: Pan Books.
- Drucker, P. (1994). *The theory of the business*. Harvard Business Press.
- Eisenhardt, K. y Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Galán, J., y Sánchez, M. (2007). La relación entre la estrategia y la estructura: un estudio de la coherencia en el contexto español. España: *Decisiones Estratégicas*.
- George, G., y Bock, A. J. (2011). *The Business*

- Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 83-111.
- Global Pharmaceuticals & Medicine Manufacturing: Market Research Report. (2012). Statistical report and trends in the pharmaceutical industry. 2012, from IBIS World Sitio web: <http://www.ibisworld.com/industry/global/global-pharmaceuticals-medicine-manufacturing.html>.
- Grinyer, P. & Yasai-Ardekani, M. (1981). Strategy, structure, size, and bureaucracy. *Academy of Management Journal*, 24, 472-486.
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, Online Version. <https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation> (20 Junio 2015).
- Hambrick, D. C. y Fredrickson, W.C. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15 (4): 48-60.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86- 93.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
- Morris, M., Schindehutte, M., and Allen, J. (2005). The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58, 6, 726-735.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. *Disertación doctoral*. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l’Université de Lausanne.
- Osterwalder, A. (2008). Business Model Innovation Blogspot. [www.businessmodelinnovation.blogspot](http://www.businessmodelinnovation.blogspot) (15 de noviembre de 2014).
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pinfield, L. (1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 31, 365-388.
- Penrose ET. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Pérez, G. (2013). *Industria Farmacéutica*. México: Secretaría de Economía ProMéxico.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: FreePress.
- Porter M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12(S), 95–119.
- Rajala, R., y Westerlund, M. (2005) *Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry*, 18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action, Bled, Slovenia, 1- 15.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Secretaría de Economía, (2013). *Industria Farmacéutica*.
- Söderlund, J. (2003). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International journal of project management*, 22(3), 183-191.
- Stott, L. y Ramil, X. (2014). Metodología para el desarrollo de estudios de caso. Centro de innovación en tecnología para el desarrollo humano. ITD, UPM.
- Suzuki, Y. (1980). The strategy and structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprise, *Strategic of Management Journal*, 1(3), 265-292.

Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., y Kallunki, J.-P. (2005). Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm. *Management Decision*, 43 (6), 789-809.

Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., y Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28, 832–841.

Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series. Beverley Hills: Newbury Park CA, Sage.