



Estrategia de Marketing Digital Adaptada a la Empresa Sicmafarma SA

Julián Guillermo Figueroa Samper

Diego Iván Orjuela Carranza

Daniel Felipe Pinzón Hernández

Universidad Ean

Facultad De Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C, Colombia

28/Agosto/2025

**ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL ADAPTADA A LA EMPRESA
SICMAFARMA SA**

Julián Guillermo Figueroa Samper

Diego Iván Orjuela Carranza

Daniel Felipe Pinzón Hernández

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

John Jairo Porras Vega

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad De Ingeniería

Maestría En Gerencia De Proyectos

Bogotá D.C, Colombia

28/Agosto/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

"El éxito de uno, casi nunca es solo de uno. Siempre hay un abrazo, un consejo o una palabra de aliento que nos sostiene en el camino."

— Autor desconocido

Este trabajo es el reflejo de nuestro esfuerzo, perseverancia y compromiso. Pero, sobre todo, es el fruto del amor, el apoyo y la compañía silenciosa pero constante de quienes han estado a nuestro lado.

A la madre de Daniel, por ser su faro y su mayor inspiración.

A la madre y el hermano de Diego, por ser su fuerza, su ejemplo y su red de confianza.

A los padres y hermanas de Julián, por su amor incondicional, por creer en él sin reservas, y por enseñarle que los logros compartidos son mejores.

Esta dedicatoria es para ustedes, que, con su presencia, sus palabras de aliento y su fe en nosotros, han sido parte fundamental de este camino.

Agradecimientos

Expresamos nuestro sincero agradecimiento al equipo de SICMAFARMA, por su disposición, compromiso y confianza durante el desarrollo de este trabajo de consultoría.

Su apertura al diálogo y entrega de información clave fueron fundamentales para estructurar propuestas alineadas con la realidad y proyección de la organización.

Agradecemos profundamente a la Universidad EAN, institución que ha sido el escenario de nuestra formación profesional y que, a través de su enfoque práctico, nos permitió aplicar los conocimientos adquiridos en un entorno real. De manera especial, extendemos nuestro reconocimiento al profesor John Jairo Porras Vega, director de este trabajo, por su acompañamiento cercano, su orientación estratégica y su genuino interés en nuestro proceso académico y profesional.

Asimismo, reconocemos el apoyo del profesor Omar Alonso Patiño, quien facilitó la articulación con la empresa y nos guio durante el seminario de investigación. Finalmente, agradecemos a los compañeros de los demás grupos por su colaboración, disposición y aportes valiosos que contribuyeron a enriquecer la construcción de este trabajo.

Resumen

Este documento presenta un diagnóstico organizacional integral de la empresa Sicmafarma S.A.S, enfocándose en su área de mercadeo y la adaptación a las nuevas tendencias del sector farmacéutico. El análisis tiene como objetivo identificar las oportunidades y retos actuales, así como proponer soluciones estratégicas para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la eficacia del marketing digital y fortalecer la colaboración con stakeholders clave. Se utiliza una metodología basada en herramientas como el análisis PESTEL y SWOT, complementado con información primaria y secundaria verificada. Este diagnóstico ofrece un marco claro para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que permitan a Sicmafarma S.A.S mantenerse competitiva en el dinámico mercado farmacéutico.

Palabras clave: Marketing digital, industria farmacéutica, PESTEL, SWOT, SOSTAC transformación digital, CRM, automatización de marketing, análisis de datos, gestión de clientes, competitividad empresarial, estrategia comercial, regulación farmacéutica, experiencia del cliente.

Abstract

This document presents a comprehensive organizational diagnosis of Sicmafarma S.A.S., focusing on its marketing area and adaptation to new trends in the pharmaceutical sector. The analysis aims to identify current opportunities and challenges, as well as propose strategic solutions to enhance customer experience, improve digital marketing effectiveness, and strengthen collaboration with key stakeholders. The methodology is based on tools such as PESTEL and SWOT analysis, complemented by verified primary and secondary information. This diagnosis provides a clear framework for decision-making and strategy design, enabling Sicmafarma S.A.S. to remain competitive in the dynamic pharmaceutical market.

Keywords: Digital marketing, pharmaceutical industry, PESTEL, SWOT, SOSTAC digital transformation, CRM, marketing automation, data analysis, customer management, business competitiveness, commercial strategy, pharmaceutical regulation, customer experience.

Contenido

Lista de Figuras.....	14
Introducción.....	16
Objetivos	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
Justificación.....	20
Marco Institucional	23
Historia Y Origen De Sicmafarma S.A.S	23
Misión Y Visión	24
Estructura Organizacional y Compromiso	25
Situación Actual en el Mercado de Sicmafarma S.A.S.....	25
Marco Contextual y Conceptual.....	26
Competencia Intensificada:.....	27
Cumplimiento Regulatorio:.....	27
Cobertura Geográfica Desigual:.....	28
Necesidad de Posicionamiento Digital:.....	28
Interrelación entre las necesidades del cliente y la propuesta de valor.....	28
Impacto Esperado del Modelo Estratégico	29
Contextualización del Problema	30
Fundamentación Teórica	31
Estado del Arte.....	33
Diseño Metodológico de la Consultoría.....	36
Enfoque de la Consultoría	36

Fases de la Consultoría, Modelo SOSTAC aplicado a SICMAFARMA S.A.S...	39
S – Situation Analysis (Análisis de la situación). Diagnóstico Organizacional.	
.....	39
O – Objectives (Objetivos de la estrategia digital)	56
S – Strategy (Estrategia).....	57
T – Tactics (Tácticas).....	60
A – Action (Acciones).....	65
C - Control (Control).....	68
Resultados de la Consultoría	71
Diagnóstico estratégico del entorno y de la organización	71
Formulación de una estrategia digital adaptada al sector farmacéutico	
institucional.....	72
Entrega de instrumentos y herramientas para la toma de decisiones	
estratégicas	72
Sistematización de percepciones del cliente y de necesidades organizacionales	
.....	73
Identificación de impactos potenciales y escenarios de mejora	74
Apertura de oportunidades para futuros desarrollos	74
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	76
Adoptar un enfoque progresivo de implementación de marketing digital basado	
en contenidos educativos, priorizando el cumplimiento normativo y la creación de valor	
para el cliente institucional.	76

Iniciar un proceso estructurado de adopción tecnológica en el área comercial y de mercadeo, con énfasis en herramientas CRM, automatización y analítica de datos.	76
Desarrollar una estrategia de posicionamiento digital territorial, orientada a ampliar la cobertura geográfica mediante canales digitales segmentados.	77
Fomentar una cultura organizacional orientada a la transformación digital y basada en la toma de decisiones informadas por datos.	77
Planificar la implementación de la estrategia digital mediante pilotos controlados, monitoreo de indicadores y ajustes iterativos.	78
Referencias	79

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo SOSTAC. Fuente propia.	38
Figura 2. Análisis PESTEL de Sicmafarma. Autoría propia.	40
Figura 3. Análisis SWOT de Sicmafarma. Autoría propia.	43
Figura 4. Reconocimiento de Retos y Oportunidades basándose en el análisis de Sicmafarma. Autoría propia.	45
Figura 5. Servicios Adicionales Valorados por Clientes de Sicmafarma. Fuente propia elaboración en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).	51
Figura 6. Percepción del Posicionamiento y Barreras Estratégicas. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).	52
Figura 7. Adopción Tecnológica y Digitalización. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).	53
Figura 8. Estrategias Comerciales y de Fidelización. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).	55
Figura 9. Cronograma de implementación de acciones para Sicmafarma. Autoría Propia.	67
Tabla 1. Servicios Adicionales Valorados por Clientes de Sicmafarma. Fuente propia de encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).	50

Tabla 2. Percepción del Posicionamiento y Barreras Estratégicas. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).	52
Tabla 3. Adopción Tecnológica y Digitalización. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).	53
Tabla 4. Estrategias Comerciales y de Fidelización. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).	54
Tabla 5. Mecanismos de control y medición recomendados para el proceso de implementación de estrategias para Sicmafarma. Elaboración propia.	70

Introducción

La consultoría profesional en el ámbito de la gerencia de proyectos cumple una función esencial en la identificación, análisis y resolución de problemáticas organizacionales. A través del uso de metodologías estructuradas, respaldadas por la evidencia y adaptadas al contexto particular de cada organización, es posible desarrollar soluciones estratégicas que generen valor y mejoren el desempeño empresarial. En este marco, la consultoría estratégica en marketing digital ha cobrado una importancia creciente, especialmente en industrias que tradicionalmente han estado alejadas del entorno digital, como la farmacéutica (Miozza, Brunetta, & Appio, 2024). El presente estudio se desarrolla en dicho contexto, abordando la necesidad urgente de transformación digital en este sector y proponiendo una intervención consultiva centrada en la empresa SICMAFARMA S.A.S.

SICMAFARMA S.A.S. es una organización con más de 15 años de experiencia en el sector farmacéutico colombiano. Aunque cuenta con una oferta consolidada de productos y un posicionamiento reconocido en canales tradicionales, ha identificado una serie de limitaciones significativas en cuanto a su alcance y posicionamiento digital. Esta situación se torna especialmente crítica en un entorno comercial que, en los últimos años, ha migrado de forma acelerada hacia plataformas digitales como medios principales de comunicación, promoción y venta. En este contexto, contar con una estrategia de marketing digital robusta ya no es una ventaja competitiva, sino una condición necesaria para sobrevivir y prosperar en el mercado (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Diversos estudios han demostrado que las empresas que implementan estrategias de marketing digital basadas en automatización, segmentación y análisis de datos tienden a obtener mayores niveles de fidelización de clientes, mejores tasas de conversión y una optimización significativa en los costos de adquisición (Kotler, Kartajaya & Setiawan,

2021). Sin embargo, SICMAFARMA S.A.S. aún no ha adoptado un enfoque integral en esta dirección, lo que representa una brecha importante entre su situación actual y las oportunidades del entorno digital. El desafío, entonces, no solo consiste en incorporar herramientas tecnológicas, sino en replantear su modelo de mercadeo para responder de manera efectiva a las nuevas exigencias del entorno.

Este estudio propone abordar dicha problemática mediante una consultoría que incluye un diagnóstico organizacional profundo, empleando herramientas reconocidas como el análisis financiero, PESTEL y SWOT. Estas metodologías permitirán identificar tanto los factores internos como los elementos del entorno que condicionan el éxito de una estrategia de marketing digital. La intención no es solo describir el estado actual de la empresa, sino comprender cómo sus capacidades internas, cultura organizacional, estructura tecnológica y posicionamiento en el mercado interactúan con las tendencias digitales globales.

A partir del diagnóstico, se diseñarán estrategias personalizadas que buscarán no solo optimizar la presencia digital de SICMAFARMA S.A.S., sino también mejorar su capacidad para conectar con los stakeholders clave, generar contenido de valor y construir una marca sólida en entornos virtuales. Este proceso, además, será guiado por principios de innovación, sostenibilidad y enfoque al cliente, con el objetivo de asegurar una implementación efectiva y sostenible en el tiempo (Tiago & Veríssimo, 2014).

El presente documento se estructura en cinco capítulos. En primer lugar, se presenta la contextualización de la empresa y el entorno en el cual opera. Posteriormente, se desarrolla el marco teórico y conceptual que sustenta la propuesta. En tercer lugar, se expone el diagnóstico organizacional y de mercadeo digital. El cuarto capítulo desarrolla la estrategia a partir del modelo SOSTAC (Situación, Objetivos, Estrategia, Tácticas, Acción y Control), una metodología de planeación de marketing digital ampliamente reconocida y utilizada para estructurar estrategias en entornos

digitales. En este trabajo, sus fases se adaptan al caso particular de SICMAFARMA S.A.S., permitiendo alinear el diagnóstico inicial con los objetivos estratégicos y las acciones recomendadas para la organización. Finalmente, se detallan las conclusiones, recomendaciones y anexos que complementan el análisis y justifican las propuestas formuladas. Esta estructura responde a los criterios de evaluación establecidos para trabajos de consultoría profesional de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN

Objetivos

Objetivo General

Formular, en un periodo de tres meses, una estrategia digital primaria para SICMAFARMA S.A.S. que sienta las bases del marketing digital mediante acciones iniciales orientadas al aumento del tráfico web, la generación de leads y el fortalecimiento de la presencia activa en canales digitales

Objetivos Específicos

Identificar las principales tendencias y buenas prácticas del marketing digital en la industria farmacéutica, a través de una revisión bibliográfica y el estudio de casos relevantes, con el fin de establecer lineamientos estratégicos aplicables al contexto de SICMAFARMA S.A.S.

Diagnosticar las debilidades y oportunidades del mercadeo digital de SICMAFARMA S.A.S. utilizando herramientas como PESTEL y SWOT, e integrando parcialmente elementos clave del modelo SOSTAC que orienten una estrategia digital inicial.

Proponer una estrategia digital inicial para mejorar la visibilidad online de SICMAFARMA S.A.S. y fomentar una primera interacción con sus stakeholders a través de canales digitales.

Justificación

En un entorno altamente regulado y competitivo como la industria farmacéutica, la transformación digital ha emergido como un factor clave para mejorar la eficiencia, el posicionamiento y la relación con los clientes (Miozza, Brunetta, & Appio, 2024). SICMAFARMA S.A.S. enfrenta desafíos en su estrategia de mercadeo digital, lo que limita su capacidad de atraer nuevos clientes, fidelizar a los actuales y optimizar sus procesos de ventas.

La revisión de la información financiera disponible muestra que SICMAFARMA se encuentra en desventaja frente a sus competidores directos. Mientras que competidores como EuroEtika el cual duplicó los ingresos de la compañía en 2023 y reporta un ROI superior (5,13% frente a 3,81%), Tecnoquímicas mantiene un liderazgo indiscutible con ingresos 80 veces mayores y una rentabilidad sobre activos de 6,78% (EMIS, 2024).

Estas diferencias no solo reflejan la brecha de escalada, sino también la capacidad de los rivales para apalancar su solidez financiera en estrategias de innovación, posicionamiento y expansión comercial, generando un riesgo competitivo creciente para SICMAFARMA. En este contexto, resulta evidente que la transformación digital no es una opción, sino una necesidad urgente para mejorar la eficiencia operativa, incrementar la rentabilidad y fortalecer la presencia en el mercado.

Desde una perspectiva empresarial, la implementación de una estrategia digital permitirá a SICMAFARMA S.A.S. mejorar su competitividad en el mercado, aumentar su visibilidad y fortalecer su relación con stakeholders clave, incluyendo clientes, proveedores y aliados estratégicos. Asimismo, el estudio contribuirá al desarrollo organizacional al integrar herramientas tecnológicas que optimicen los procesos de marketing y permitan una toma de decisiones basada en datos, como señalan Tiago y Veríssimo (2014), la falta de una estrategia digital coherente puede limitar seriamente la capacidad de una organización para conectar con sus públicos y adaptarse al entorno tecnológico por lo cual es importante que herramientas como CRM tengan un diseño modular que cubra las siguientes áreas:

- Marketing: El sistema debe permitir la gestión de campañas, leads y oportunidades, la segmentación B2C/B2B, la administración de contactos y flujos de nurturing, garantizando el seguimiento integral de cada interacción.
- Ventas: Se requiere una base de clientes con contactos individuales y de empresas, gestión de clientes y oportunidades, generación de reportes e integración de requerimientos para asegurar la trazabilidad y priorización comercial.
- Servicios: Se incorporarán módulos de PQR (peticiones, quejas y reclamos) y HelpDesk para la atención y cierre de casos.
- Fidelización: Un componente centralizará los programas de relacionamiento y posventa.
- Business Intelligence (BI): Este módulo proveerá tableros e insights para medir el desempeño de campañas, interacciones y resultados, facilitando la toma de decisiones basada en datos.

A nivel teórico, este estudio se alinea con las tendencias actuales de transformación digital en la industria farmacéutica, aportando conocimientos sobre estrategias de marketing digital, automatización y análisis de datos en un sector donde la digitalización es aún incipiente (Miozza et al., 2024; Vial, 2019).

En términos de relevancia social, los resultados de la investigación pueden beneficiar a otras empresas del sector, al proporcionar estrategias que optimicen la comunicación y el acceso a información relevante para clientes y profesionales de la salud.

En cuanto a las implicaciones prácticas, el proyecto considera la viabilidad en términos de tiempo, recursos financieros y humanos. La disponibilidad de herramientas digitales, acceso a datos históricos de la empresa y la posibilidad de realizar encuestas y entrevistas con clientes y empleados aseguran un análisis integral del problema.

Desde el enfoque institucional, este estudio se enmarca en las líneas de investigación de la Universidad EAN, alineándose con el desarrollo empresarial y la innovación digital aplicada al sector salud y farmacéutico.

Con el fin de profundizar en la identificación de necesidades y expectativas de los actores clave, se elaboró un mapa de empatía enfocado en dos perfiles: el gerente de la empresa y el cliente institucional. Este ejercicio permitió reconocer sus pensamientos, sentimientos, percepciones, dolores y ganancias, lo que brindó una visión más integral de los retos actuales y de las oportunidades que puede aprovechar SICMAFARMA. Dichos hallazgos constituyen un insumo fundamental para la definición de la propuesta de valor y de las recomendaciones estratégicas formuladas en este trabajo.

Gerente de SICMAFARMA	Cliente Final (B2B)
<p>Piensa y siente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por altos costos de publicidad tradicional. - Quiere optimizar recursos y ser más competitivo. - Busca posicionar la marca digitalmente. <p>Ve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competidores con fuerte presencia digital. - Baja visibilidad actual. <p>Dice y hace:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manifiesta interés en herramientas digitales. - Promueve innovación con cautela. 	<p>Piensa y siente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesita información clara y confiable. - Busca respaldo técnico y normativo. - Desea procesos de compra ágiles. <p>Ve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competidores con catálogos en línea. - Mercado saturado. <p>Dice y hace:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicita soporte normativo.

<p>Oye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recomendaciones de colegas y asesores. - Expectativas de clientes institucionales. <p>Dolores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastos elevados. - Baja conversión. - Riesgo competitivo. <p>Ganancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimizar costos. - Mayor alcance. - Control y medición en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prefiere canales digitales. <p>Oye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opiniones de otros clientes. - Recomendaciones de colegas. <p>Dolores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de información clara. - Procesos lentos de respuesta. - Riesgos de incumplimiento. <p>Ganancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a catálogos digitales. - Respaldo técnico. - Procesos ágiles y entregas oportunas.
--	---

Marco Institucional

Historia Y Origen De Sicmafarma S.A.S

Sicmafarma S.A.S. es una compañía farmacéutica con más de 15 años de trayectoria en Colombia, consolidándose como un proveedor clave de medicamentos esenciales y de cobertura básica para el segmento institucional, tanto en el sector público como privado (Sicmafarma, 2024). Fundada en 2010 como parte de la estrategia de expansión del grupo chileno Biosano, la empresa tiene su sede principal en Cota, Cundinamarca, y ha logrado

posicionarse como un actor relevante en la provisión de soluciones terapéuticas para hospitales, clínicas y centros médicos especializados en el país (Biosano, 2024).

Desde sus inicios, Sicmafarma ha enfocado sus operaciones en la comercialización y distribución de medicamentos esenciales, con especial énfasis en los sectores de anestesia, antiinfecciosos y terapia cardiovascular, así como en productos vitales no disponibles o en riesgo de desabastecimiento. Según el análisis competitivo interno, su portafolio hospitalario incluye más de 50 productos, entre medicamentos genéricos, especializados, oncológicos, inyectables y dispositivos médicos, lo que le permite responder a las necesidades críticas del sistema de salud colombiano (Sicmafarma S.A.S., 2024a).

Como filial del conglomerado Biosano, Sicmafarma se beneficia del respaldo y la experiencia internacional de su casa matriz, lo que le otorga una sólida infraestructura y capacidad de innovación en el sector farmacéutico (Biosano, 2024). Además, ha desarrollado alianzas estratégicas con compañías como Pharma Trading S.A.S., la cual opera desde zona franca, fortaleciendo su capacidad logística y el abastecimiento nacional de medicamentos (Sicmafarma S.A.S., 2024a).

Misión Y Visión

La misión de Sicmafarma S.A.S es: “Somos una comercializadora farmacéutica nacional e internacional que atiende a clientes del sector privado y público. Nuestro portafolio cuenta con productos del plan básico en salud de la mayor parte de los países de Latinoamérica, con especial atención en la comercialización de medicamentos esenciales o vitales no disponibles”. (Sicmafarma, 2024).

Su visión es “En el 2030 ser la comercializadora farmacéutica de referencia en el sector, reconocida por nuestra capacidad de proporcionar medicamentos e insumos del sector salud de alta calidad, en el tiempo oportuno, siendo líderes en la comercialización de medicamentos esenciales o vitales no disponibles”. (Sicmafarma, 2024).

Estructura Organizacional y Compromiso

La empresa opera bajo la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), cumpliendo con la normatividad vigente y regulada por entidades como el INVIMA y la Superintendencia de Industria y Comercio. Su estructura organizacional está compuesta por áreas funcionales clave como logística, servicio al cliente, comercial, compras, administración y mercadeo. Esta última desempeña un papel estratégico en la transformación digital de la compañía, la interacción con clientes institucionales y el fortalecimiento del posicionamiento de marca (Sicmafarma S.A.S., 2024b).

Sicmafarma participa activamente en licitaciones públicas y abastece tanto al sector público como al privado, cumpliendo con estrictos estándares de calidad, trazabilidad y cumplimiento regulatorio. Sus valores corporativos refuerzan el compromiso con la transformación del sistema de salud y el bienestar de los pacientes, consolidando su reputación como una empresa que entrega valor desde lo comercial y lo social (Sicmafarma, 2024).

Actualmente, la compañía se encuentra en una etapa de fortalecimiento de su estrategia de marketing digital, con énfasis en acciones orientadas a optimizar la interacción, fidelización y posicionamiento de marca en un mercado farmacéutico en constante evolución (Sicmafarma S.A.S., 2024b).

Situación Actual en el Mercado de Sicmafarma S.A.S.

Sicmafarma S.A.S. ha consolidado su presencia en el mercado farmacéutico colombiano mediante una red de distribución sólida orientada a hospitales, clínicas y centros médicos especializados. De acuerdo con el análisis competitivo interno, su cobertura territorial es robusta en regiones como Bogotá y Antioquia, donde alcanza una penetración estimada superior al 70%, lo cual refuerza su relevancia como proveedor de medicamentos esenciales y vitales no disponibles (Sicmafarma S.A.S., 2024a).

No obstante, la cobertura en regiones como el Eje Cafetero y Santander es menor, con tasas estimadas de entre 50% y 60%, lo cual evidencia oportunidades para fortalecer su

posicionamiento y ampliar su presencia frente a la competencia regional. En estas zonas, enfrenta desafíos ante competidores con estructuras locales consolidadas y presencia directa en el canal institucional (Sicmafarma S.A.S., 2024a).

El entorno competitivo del sector farmacéutico colombiano es dinámico y altamente regulado, caracterizado por la participación de empresas con gran capacidad operativa y logística. De acuerdo con el análisis competitivo de Sicmafarma, destacan actores relevantes como Grupo Biotoscana, Laboratorios La Santé y Tecnoquímicas, los cuales han desarrollado una fuerte presencia en segmentos hospitalarios y en procesos de contratación pública (Sicmafarma S.A.S., 2024a).

Para diferenciarse, Sicmafarma apuesta por la innovación en su portafolio, priorizando medicamentos esenciales de alta rotación y aquellos clasificados como vitales no disponibles. Asimismo, ha fortalecido su participación en procesos de licitación pública, estrategia que le permite competir por contratos de largo plazo y mejorar su sostenibilidad financiera en un entorno sujeto a cambios en las políticas de adquisición del Estado (Sicmafarma S.A.S., 2024b).

La empresa mantiene su foco estratégico en la eficiencia logística, cumplimiento normativo y calidad, como pilares para sostener su posicionamiento y ganar terreno en regiones donde aún no ha alcanzado su máximo potencial (Biosano, 2024; Sicmafarma, 2024).

Marco Contextual y Conceptual

En el contexto actual de la industria farmacéutica, caracterizado por una intensa competencia, estrictas regulaciones y una acelerada transformación digital, las empresas enfrentan el desafío de adaptar sus modelos de negocio para garantizar su sostenibilidad y crecimiento. Según el Banco de la República (2022), la economía colombiana ha mostrado signos de recuperación postpandemia, pero persisten retos estructurales que impactan el consumo y la capacidad adquisitiva, lo cual incide directamente en la industria farmacéutica. En Colombia, factores como la evolución normativa (INVIMA, 2022), los cambios en el

comportamiento del consumidor (Solomon, 2020) y el surgimiento de nuevas tecnologías (Vial, 2019; Miozza, Brunetta & Appio, 2024) han reconfigurado las dinámicas del mercado. En este escenario, SICMAFARMA S.A.S. debe comprender y responder estratégicamente a estas condiciones mediante la integración de herramientas digitales y enfoques innovadores que potencien su posicionamiento competitivo y su eficiencia operativa. Este análisis se enmarca en las propuestas teóricas de la ventaja competitiva basada en los recursos (Barney, 1991) y se apoya en estudios contemporáneos sobre marketing digital y transformación organizacional en el sector salud (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

Competencia Intensificada:

La presencia de empresas como Laboratorios La Santé, Tecnoquímicas, Laboratorios MK y Euroetika ha generado una creciente presión competitiva, reduciendo las oportunidades de expansión para SICMAFARMA S.A.S. Estas compañías han ganado participación de mercado mediante estrategias de precios agresivos, posicionamiento de marca, alianzas con proveedores clave y la incorporación de tecnologías avanzadas en sus procesos productivos y logísticos (Euromonitor International, 2022; McKinsey & Company, 2023b; Sicmafarma S.A.S., 2024a). Ante este escenario, SICMAFARMA S.A.S. requiere reforzar su propuesta de valor, apostando por la innovación, la diferenciación y la mejora continua de su eficiencia operativa, en línea con los planteamientos de la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991) y los enfoques contemporáneos de transformación digital en la industria farmacéutica (Miozza, Brunetta & Appio, 2024; Vial, 2019).

Cumplimiento Regulatorio:

El marco normativo colombiano está definido por resoluciones como la 1403 de 2007, que establece el modelo de gestión del servicio farmacéutico (Ministerio de la Protección Social, 2007), influyendo en los procesos logísticos y de promoción de las empresas del sector.

La regulación del sector farmacéutico en Colombia es rigurosa y está en constante evolución. El INVIMA impone requisitos estrictos en cuanto a la comercialización y publicidad

de medicamentos, especialmente aquellos de prescripción. Esto impacta directamente en las estrategias de mercadeo de Sicmafarma S.A.S., limitando su capacidad de promoción en medios digitales y convencionales. La empresa debe mantenerse actualizada sobre las normativas vigentes y desarrollar estrategias de comunicación que cumplan con los marcos regulatorios sin afectar la efectividad de sus campañas publicitarias (INVIMA, 2022).

Cobertura Geográfica Desigual:

Aunque Sicmafarma S.A.S. tiene una fuerte presencia en Antioquia y Bogotá, su participación en el Eje Cafetero y Santander sigue siendo limitada. La geografía de estas regiones, sumada a la fuerte competencia y la complejidad de los procesos de licitación pública, ha dificultado su expansión. La empresa debe desarrollar estrategias de penetración de mercado que incluyan alianzas con distribuidores locales, fortalecimiento de su red comercial y optimización de la logística de distribución (Porter, 2008; Euromonitor International, 2022; Sicmafarma S.A.S., 2024a).

Necesidad de Posicionamiento Digital:

La transformación digital en la industria farmacéutica ha cambiado la manera en que las empresas interactúan con sus clientes y stakeholders. Sicmafarma S.A.S. presenta deficiencias en su presencia digital, lo que limita su alcance y capacidad para generar nuevos negocios. La implementación de estrategias de marketing digital, incluyendo SEO, automatización de marketing, publicidad en redes sociales y el uso de CRM, permitirá mejorar su posicionamiento en el mercado y captar una mayor audiencia (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021; Vial, 2019; Miozza, Brunetta & Appio, 2024).

Interrelación entre las necesidades del cliente y la propuesta de valor

Las necesidades de los clientes de SICMAFARMA S.A.S., principalmente personal médico e instituciones hospitalarias, van más allá de la adquisición de medicamentos. Ellos buscan un aliado estratégico que les brinde confianza, calidad y un servicio eficiente. En un entorno tan regulado, valoran la trazabilidad, la seguridad en la cadena de suministro y un

soporte técnico especializado. La propuesta de valor de la empresa debe resonar con estas expectativas, ofreciendo no solo productos farmacéuticos de alta calidad, sino también soluciones que simplifiquen sus procesos y aseguren el cumplimiento normativo.

Para responder a estas necesidades, y con base en lo anteriormente explicado, la propuesta de valor de SICMAFARMA S.A.S. se centra en tres pilares: calidad, especialización y servicio. La calidad se garantiza a través de un portafolio de productos que cumple con las más altas exigencias del INVIMA. La especialización se manifiesta en la selección de medicamentos estratégicos y soluciones dirigidas a las necesidades puntuales del sector hospitalario. Por último, el servicio se potencia con una logística optimizada y una red de atención que genera valor más allá de la transacción comercial.

La implementación de la estrategia propuesta no es solo un objetivo tecnológico, sino una herramienta para fortalecer esta propuesta de valor. Por ejemplo, el uso de un CRM y los módulos de PQR (peticiones, quejas, reclamos) y HelpDesk permiten una gestión más rápida y transparente de las consultas, mejorando la experiencia del cliente y consolidando la confianza. De esta manera, el modelo estratégico propuesto no solo busca eficiencia operativa, sino que se convierte en el vehículo para entregar una propuesta de valor robusta que diferencia a SICMAFARMA S.A.S. de sus competidores y responde directamente a las necesidades críticas de sus clientes.

Impacto Esperado del Modelo Estratégico

La aplicación de un modelo estratégico basado en innovación y digitalización permitirá a Sicmafarma S.A.S:

Aumentar su mercadeo y presencia digital, impulsando el crecimiento sostenido de las ventas mediante estrategias digitales innovadoras (McKinsey & Company, 2023a; Vial, 2019).

Expandir su penetración en mercados de menor participación, como el Eje Cafetero y Santander, a través de alianzas estratégicas y optimización logística (Euromonitor International, 2022; Biosano, 2024).

Innovar en su portafolio de productos, incorporando medicamentos estratégicos y soluciones digitales que respondan a las necesidades del mercado (Miozza, Brunetta & Appio, 2024; Sicmafarma S.A.S., 2024b).

Contextualización del Problema

La transformación digital ha generado cambios significativos en la industria farmacéutica, impulsando la adopción de estrategias innovadoras para mejorar la comunicación y el posicionamiento en el mercado (Chaffey & Smith, 2022). El marketing digital se ha convertido en un elemento clave para las empresas del sector, permitiendo una mayor interacción con clientes, optimización de campañas publicitarias y generación de estrategias basadas en datos (Kotler et al., 2021).

En Colombia, la regulación del sector farmacéutico impone desafíos adicionales a la implementación de estrategias digitales, ya que las empresas deben cumplir con normativas de comercialización y protección de datos. Sin embargo, el crecimiento del comercio electrónico y el uso de plataformas digitales han demostrado ser una ventaja competitiva para aquellas empresas que logran adaptarse eficazmente a estos cambios.

SICMAFARMA S.A.S., como parte de esta industria, enfrenta el reto de optimizar su mercadeo digital para mejorar su alcance y eficiencia. En este contexto, es fundamental evaluar las estrategias actuales y proponer soluciones alineadas con las tendencias del mercado y las mejores prácticas en inteligencia de negocios (Porter, 2020).

Con base en lo anterior, SICMAFARMA plantea la necesidad de fortalecer su posicionamiento de marca y presencia digital, con lo cual, la consultoría se desarrollará teniendo en cuenta las siguientes preguntas orientadoras:

¿Qué acciones puede implementar SICMAFARMA para fortalecer su posicionamiento de marca y generar confianza en el entorno digital?

¿Cómo puede SICMAFARMA integrar sus canales digitales para ofrecer una experiencia de usuario coherente y alineada con su propuesta de valor?

Fundamentación Teórica

Para sustentar este estudio y orientar la propuesta de mejora en marketing digital para SICMAFARMA S.A.S., se han seleccionado y articulado diversos enfoques teóricos y modelos estratégicos. Estos, no solo respaldan el análisis realizado, sino que también fundamentan la aplicación práctica de las recomendaciones formuladas. El eje integrador de este marco conceptual es el Modelo SOSTAC, desarrollado por P. R. Smith (2011), ampliamente reconocido en la planificación estratégica de marketing digital por su enfoque estructurado y adaptabilidad.

Además, desde una visión más amplia del pensamiento estratégico, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1997) argumentan que la estrategia debe comprenderse desde múltiples enfoques, incluyendo escuelas de diseño, planificación, posicionamiento, aprendizaje, poder y cultura. Esta perspectiva permite enriquecer el análisis de la situación de Sicmafarma S.A.S., entendiendo que no existe una única manera correcta de abordar la estrategia organizacional, especialmente en entornos complejos como el sector farmacéutico.

El Modelo SOSTAC —acrónimo de Situación, Objetivos, Estrategia, Tácticas, Acción y Control— guía el diseño integral de esta consultoría. Permite analizar el estado actual de la empresa, establecer metas claras, formular estrategias pertinentes, operacionalizarlas, definir responsables y, finalmente, controlar y evaluar los resultados mediante indicadores específicos. Esta metodología ha sido fundamental para estructurar de forma lógica y coherente la estrategia de marketing digital propuesta para SICMAFARMA S.A.S.

En complemento, se integran teorías y marcos conceptuales como la Teoría del Marketing Relacional (Morgan & Hunt, 1994), la cual fundamenta la importancia de construir relaciones sólidas y a largo plazo con los clientes y stakeholders, algo esencial en la industria farmacéutica, donde la confianza y la fidelización son determinantes en la elección de marcas y proveedores.

Asimismo, se toma en cuenta el modelo PESTEL (Aguilar, 1967), con el fin de realizar un análisis contextual que permita entender cómo factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan las decisiones estratégicas digitales, especialmente en un entorno regulado como el del sector salud.

De igual forma, se emplea el Análisis SWOT (Gürel & Tat, 2017), herramienta esencial para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de SICMAFARMA S.A.S., sirviendo como insumo clave para el diagnóstico situacional dentro del modelo SOSTAC, por otro lado, el Modelo de Embudo de Conversión (Kotler & Keller, 2020) explica cómo los usuarios atraviesan las etapas del proceso de decisión de compra, permitiendo optimizar las acciones digitales para guiar al consumidor desde la conciencia hasta la fidelización.

Del mismo modo, los aportes sobre Big Data e Inteligencia de Negocios (Chen, Chiang & Storey, 2012) brindan una base teórica para la toma de decisiones basada en datos, vital para diseñar campañas más efectivas y personalizadas, así como para la medición de resultados.

Además, las Estrategias de Inbound Marketing (Halligan & Shah, 2018) plantean la atracción del cliente a través de contenido relevante, automatización y herramientas digitales, fortaleciendo el posicionamiento orgánico de la empresa.

En esa misma línea, la Teoría del Comportamiento del Consumidor (Solomon, 2020) explora cómo la cognición, la emoción y la percepción influyen en la decisión de compra en contextos digitales, ayudando a personalizar la experiencia de usuario.

Adicionalmente, se incluyen teorías y modelos actuales que enriquecen la visión estratégica del marketing digital en contextos B2B y B2C como el Marketing de Contenidos el cual se centra en atraer y retener clientes mediante la creación de contenido relevante, útil y valioso, alineado con los intereses del público objetivo (Kee & Yazdanifard, 2015).

Igualmente, los Modelos de Comunicación Persuasiva, como los analizados por Mardhatilah, D., Omar, A., & Septiari, E. D. (2023), explican cómo estructurar mensajes que

movilicen al cliente hacia la acción, elemento clave en las campañas digitales dirigidas, así como la Teoría del Engagement definida por Salanova y Schaufeli (2009) cuyo enfoque describe este concepto como un estado positivo de conexión emocional con el trabajo o, en este caso, con una marca, que impulsa la participación y la fidelidad del consumidor.

En la misma dirección, el Enfoque en la Experiencia del Cliente (Customer Experience - CX) busca optimizar cada punto de contacto del cliente con la empresa, tanto online como offline, para crear experiencias memorables y satisfactorias (Nuseir et al., 2023) permitiendo un enfoque en CRM (Customer Relationship Management) el cual destaca el uso de herramientas para gestionar eficazmente las relaciones con los clientes, personalizar la comunicación y mejorar los procesos de fidelización (Kumar & Reinartz, 2018).

Finalmente, es relevante mencionar que los Indicadores Clave de Desempeño (KPI's) y los modelos de evaluación del marketing digital permiten cuantificar el impacto de las estrategias implementadas y establecer criterios objetivos para la mejora continua, en coherencia con la fase de Control del modelo SOSTAC (Smith, 2011).

Estado del Arte

Diversos estudios han explorado la aplicación del marketing digital en la industria farmacéutica. Investigaciones recientes han demostrado que la automatización del marketing, el uso de inteligencia artificial y las estrategias de contenido personalizado han incrementado la efectividad de las campañas digitales en este sector (Hornik & Rachamim, 2025).

El marco teórico de las nueve funciones del contenido de marketing, tal como se expone en obras como "The Content Marketing Handbook", subraya la génesis de la captación de nuevos clientes a través de plataformas digitales como blogs y motores de búsqueda (e.g., Google) Este enfoque se alinea con las estrategias descritas en el modelo del 'apretón de manos digital', el cual propone el uso de redes sociales para generar confianza y conexiones auténticas con el cliente (Research and Markets, 2009). Este hallazgo resalta la importancia

estratégica de desarrollar contenido robusto y optimizado para redes sociales y otros canales digitales, especialmente en el contexto del mercado business to business (B2B) donde SICMAFARMA SA opera. Investigaciones indican que un significativo porcentaje, estimado entre el 70% y el 90 %, del proceso de búsqueda y evaluación de productos y servicios se realiza digitalmente antes de establecer contacto directo con un representante de ventas.

En este sentido, para SICMAFARMA SA, una estrategia de contenido digital efectiva no solo optimiza la visibilidad y la atracción de potenciales clientes a través de búsquedas informativas, sino que también fortalece su presencia y credibilidad en el entorno B2B. La creación de contenido de valor en plataformas como LinkedIn, blogs especializados o incluso webinars dirigidos a profesionales de la salud y tomadores de decisiones en instituciones médicas, se convierte en un activo crucial.

Adicionalmente, la función de educar al mercado representa una ventaja competitiva sustancial para SICMAFARMA S.A.S. Al ofrecer contenido que profundiza en el conocimiento científico, las aplicaciones terapéuticas y los beneficios de sus productos, sin recurrir a una promoción directa y explícita, la empresa se posiciona como una fuente de información experta y confiable. Esta estrategia, conocida como marketing de contenidos educativo, fomenta relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el valor agregado, diferenciando a SICMAFARMA S.A.S. de competidores que adoptan enfoques puramente transaccionales en su comunicación digital. Demostrar un conocimiento profundo del mercado y de las necesidades de los clientes a través de contenido relevante puede influir significativamente en las decisiones de compra en etapas posteriores del proceso (Kotler & Keller, 2020; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, 2021).

Un análisis de artículos en bases de datos como Scopus y Web of Science revela que las estrategias digitales más exitosas en la industria incluyen el uso de SEO, SEM, redes sociales y plataformas de e-commerce especializadas. Estas prácticas han permitido a

empresas farmacéuticas mejorar su visibilidad y fidelización de clientes, lo que refuerza la relevancia de este estudio.

Además, estudios recientes han identificado que la inteligencia artificial y el análisis de datos juegan un papel fundamental en la optimización de campañas de marketing digital en la industria farmacéutica. Se ha evidenciado que el uso de chatbots, personalización de contenido y análisis predictivo han mejorado significativamente la conversión y retención de clientes.

La industria farmacéutica enfrenta constantes desafíos debido a la regulación estricta y la necesidad de innovación continua para mantener su competitividad. Estudios han destacado que la implementación de estrategias de diferenciación, como la diversificación de productos y la digitalización de procesos, permite a las empresas farmacéuticas mejorar su posicionamiento en el mercado y responder a las demandas cambiantes de los consumidores.

El mercado farmacéutico en Colombia ha experimentado una evolución significativa con la integración de nuevas tecnologías y la adaptación a modelos de comercialización más dinámicos. Investigaciones recientes señalan que la omnicanalidad y el uso de plataformas digitales han sido factores determinantes en la optimización de la cadena de suministro y la interacción con clientes y stakeholders clave.

La segmentación del mercado en la industria farmacéutica es un factor clave para desarrollar estrategias de marketing efectivas. Investigaciones han demostrado que la clasificación de clientes en función de variables como el comportamiento de compra, la especialización médica y la accesibilidad a tratamientos permite una mejor focalización de las campañas promocionales, aumentando la fidelización y optimización de recursos.

La ética en el marketing farmacéutico ha cobrado mayor relevancia en los últimos años debido a la creciente exigencia de transparencia en la promoción de medicamentos. Estudios recientes destacan que la implementación de prácticas responsables, como la divulgación clara de información científica y el cumplimiento de normativas regulatorias, contribuye a fortalecer la confianza del consumidor y la reputación corporativa en el sector.

Aunque la operación de SICMAFARMA S.A.S. se enfoca principalmente en el segmento B2B, la empresa también cuenta con una línea de atención al consumidor final (B2C), la cual, si bien es incipiente, representa una oportunidad estratégica para ampliar su alcance en el mercado y aprovechar las ventajas del entorno digital.

La transformación digital en el sector farmacéutico está transformando significativamente la prestación de servicios de salud, impulsada por la integración de tecnologías de vanguardia como la inteligencia artificial y la cadena de bloques (blockchain). Esta transformación se caracteriza por un crecimiento sustancial del mercado de farmacias digitales, con una tasa de crecimiento anual proyectada del 14,42%, lo que se traducirá en un volumen de mercado de aproximadamente 35.330 millones de dólares para 2026.” (Almeman, 2024). De acuerdo con este apartado, se puede ver claramente la necesidad crecimiento de marca mediante las redes sociales, marketing digital e implementación de IA, para el aumento de resultados en métricas de ventas y de reconocimiento de marca

“Un aspecto importante de esta transformación es la creciente dependencia de las plataformas de farmacias en línea, en gran medida influenciada por la pandemia de COVID-19. La confianza de los consumidores en la compra de medicamentos en línea ha aumentado significativamente, lo que indica una transición hacia soluciones de salud digital. (Almeman, 2024).

Diseño Metodológico de la Consultoría

Enfoque de la Consultoría

El enfoque metodológico adoptado en esta consultoría es de carácter exploratorio y descriptivo, con el objetivo de analizar el estado actual del marketing digital en Sicmafarma S.A.S. y proponer estrategias de optimización. Se emplea un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener información integral del contexto organizacional.

El método exploratorio permite identificar tendencias y desafíos en la transformación digital del sector farmacéutico, mientras que el método descriptivo facilita la caracterización detallada de las condiciones actuales de la empresa en términos de mercadeo digital. La combinación de estos enfoques proporciona un marco metodológico adecuado para la formulación de estrategias alineadas a los objetivos y lineamientos organizacionales.

Para estructurar de manera lógica y ordenada la propuesta de estrategia digital de SICMAFARMA S.A.S., se tomó como referencia el modelo SOSTAC, un marco de planificación desarrollado por P.R. Smith, ampliamente utilizado en el ámbito del marketing digital. Este modelo se compone de seis fases: Situación, Objetivos, Estrategia, Tácticas, Acciones y Control, lo que permite abordar un proyecto desde el diagnóstico hasta la implementación y evaluación de resultados. Sin embargo, dado que esta consultoría se centra en una propuesta inicial, no se aplicará el modelo en su totalidad. En su lugar, se utilizarán algunas fases clave como el análisis de situación, la definición de objetivos y la formulación de estrategias básicas que permitan sentar las bases de una futura implementación completa, respetando los recursos y el alcance del presente estudio. Esta adaptación responde a la naturaleza progresiva de la transformación digital de la empresa y busca ofrecer una hoja de ruta clara, viable y contextualizada.

Implementación de Estrategia Digital Basandose en el modelo SOSTAC

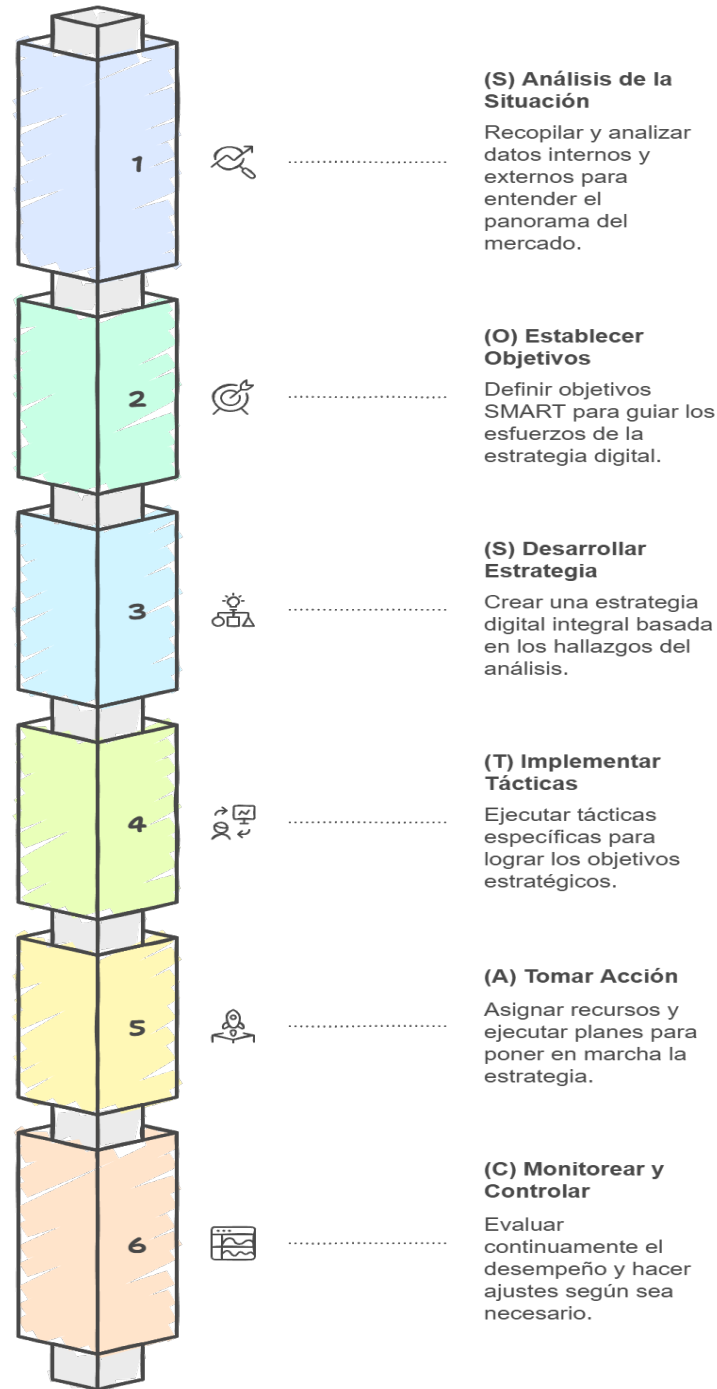


Figura 1. Modelo SOSTAC. Fuente propia.

Fases de la Consultoría, Modelo SOSTAC aplicado a SICMAFARMA S.A.S.

A continuación, se presenta la aplicación del modelo SOSTAC al caso de SICMAFARMA S.A.S., detallando cada una de sus fases. Este enfoque permite establecer un diagnóstico situacional claro, definir objetivos concretos, diseñar estrategias y tácticas adecuadas, implementar acciones específicas y establecer mecanismos de control que aseguren el seguimiento y mejora continua de la estrategia digital.

S – Situation Analysis (Análisis de la situación). Diagnóstico Organizacional.

El diagnóstico de la organización se llevó a cabo mediante un proceso estructurado que combinó diversas etapas y metodologías para garantizar un análisis integral. Inicialmente, se realizó una recolección de datos a través de encuestas, entrevistas estructuradas y revisión de documentos internos, seguida de una etapa de depuración para corregir inconsistencias y organizar la información en una base de datos estructurada. Posteriormente, se aplicó un análisis descriptivo, complementado con representaciones gráficas para facilitar la interpretación visual de los datos. Además, el análisis permitió identificar factores latentes que influyen en el desempeño organizacional. Este enfoque cuantitativo no solo aportó rigor metodológico, sino que también proporcionó una visión clara y objetiva de los aspectos clave a fortalecer y las oportunidades de mejora dentro de la organización.

Se aplicaron herramientas como PESTEL y SWOT para evaluar los factores que afectan la competitividad de Sicmafarma S.A.S. en el mercado. Se realizó análisis con empresas similares para identificar mejores prácticas.

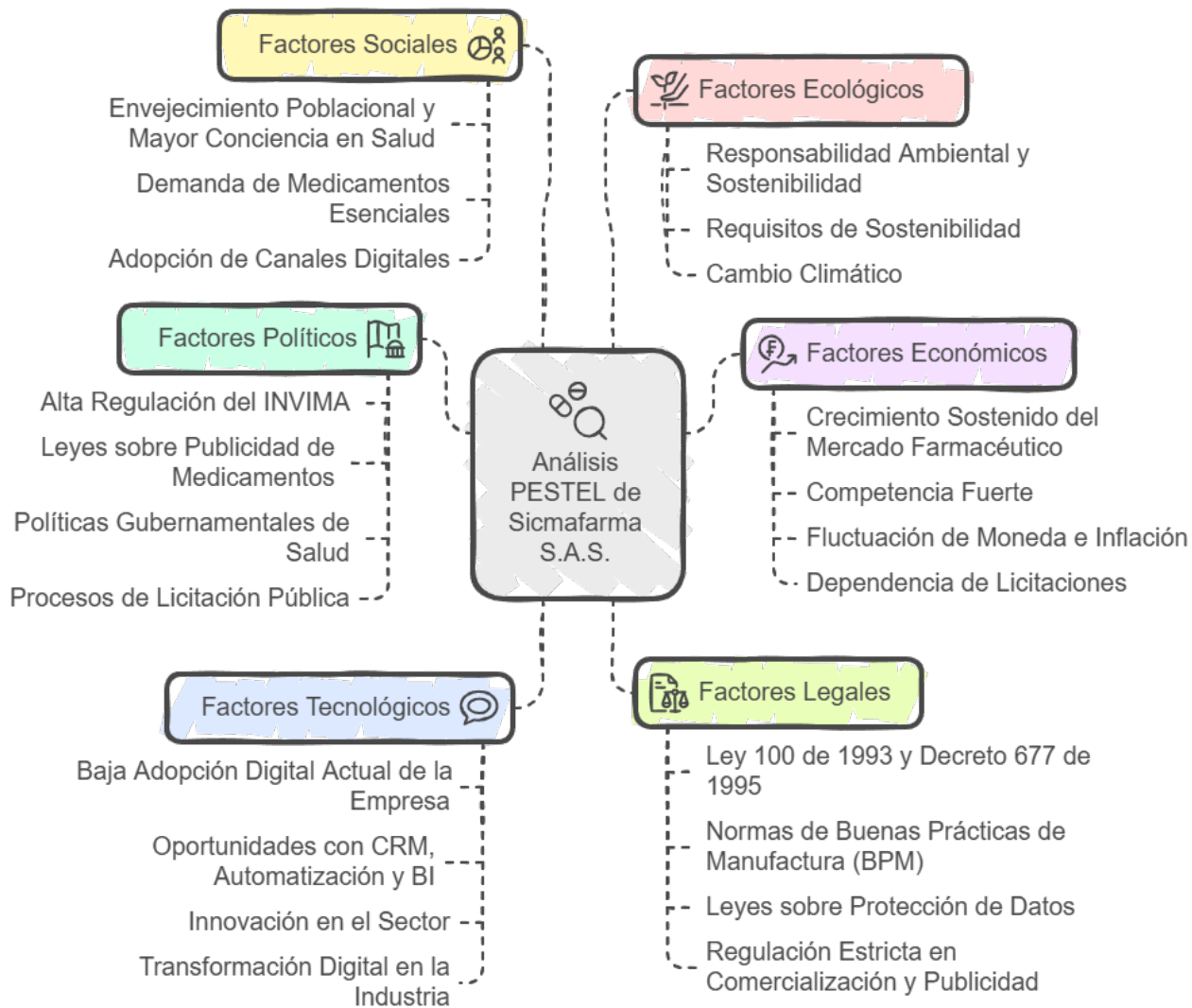
Análisis PESTEL.**Análisis PESTEL de Sicmafarma S.A.S. en Colombia**

Figura 2. Análisis PESTEL de Sicmafarma. Autoría propia.

Factores políticos. Se identifica claramente la alta dependencia del marco regulatorio del INVIMA y de las políticas de salud gubernamentales, lo cual sitúa a Sicmafarma en un entorno donde la gestión proactiva de riesgos regulatorios y la capacidad de adaptación a cambios normativos son cruciales para la sostenibilidad operativa. Así mismo, esto obliga a Sicmafarma a innovar en estrategias de marketing digital y en la participación en procesos

licitatorios del estado teniendo en cuenta la volatilidad manifiesta por las discusiones que se vienen dando en torno al sistema de salud en Colombia.

Factores económicos. Se identifica una tendencia de crecimiento del mercado farmacéutico en Colombia, sin embargo, Sicmafarma se enfrenta en un panorama de intensa competencia y volatilidad macroeconómica derivada de diversos factores como la tasa de cambio y el impacto resultante luego de la pandemia por COVID 19, entre otros; por lo cual resulta necesario enfocar esfuerzos hacia la mejora en la eficiencia operativa y la generación de ventajas competitivas diferenciando su portafolio.

Factores sociales. (Envejecimiento, mayor conciencia de salud) y la creciente digitalización de los pacientes y profesionales de la salud representan una oportunidad clara para Sicmafarma de conectar de manera más directa y personalizada con sus audiencias clave, si logra adaptar sus canales y mensajes. Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2022), los sistemas de salud en América Latina enfrentan desafíos comunes en acceso, equidad y calidad, lo que exige enfoques más integrados e innovadores por parte de las organizaciones del sector farmacéutico.

Sicmafarma puede mejorar significativamente su estrategia al considerar cómo los profesionales de la salud están adoptando los medios digitales, los cuales permiten una promoción responsable, capacitación actualizada y un diálogo directo

Factores tecnológicos. La brecha digital actual de Sicmafarma es una debilidad significativa, pero también su mayor área de oportunidad. La adopción estratégica de tecnologías como sistemas de información (CRM), Inteligencia de Negocios (BI) y automatización no es solo una mejora, sino una necesidad para competir y operar eficientemente. La falta de un CRM integrado impide una visión 360° del cliente y la personalización a escala. Su implementación debería ser una prioridad.

Factores ecológicos. La creciente importancia de la sostenibilidad y la gestión ambiental puede convertirse en un diferenciador reputacional y, a futuro, en un requisito de

cumplimiento más estricto, la comunicación de cualquier iniciativa de producción sostenible o gestión eficiente de recursos puede mejorar la imagen de marca, especialmente ante clientes institucionales y el público general, para esto una medida a tomar puede ser anticiparse a regulaciones ambientales más estrictas puede evitar costos y sanciones futuras. En este sentido, los estándares del Global Reporting Initiative (GRI, 2016) ofrecen una guía práctica para integrar indicadores de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en las estrategias de reporte corporativo y comunicación externa.

Factores legales. El cumplimiento normativo es la base de la licencia para operar de Sicmafarma. Mantenerse al día y asegurar la conformidad con un marco legal complejo y en evolución (BPM, protección de datos, etc.) es un imperativo no negociable. Con la digitalización, la Ley de Protección de Datos (Ley 1581) cobra una relevancia crítica. Cualquier estrategia de CRM o marketing digital debe tener la privacidad y seguridad de los datos como pilar fundamental.

Análisis SWOT.

Análisis SWOT de Sicmafarma

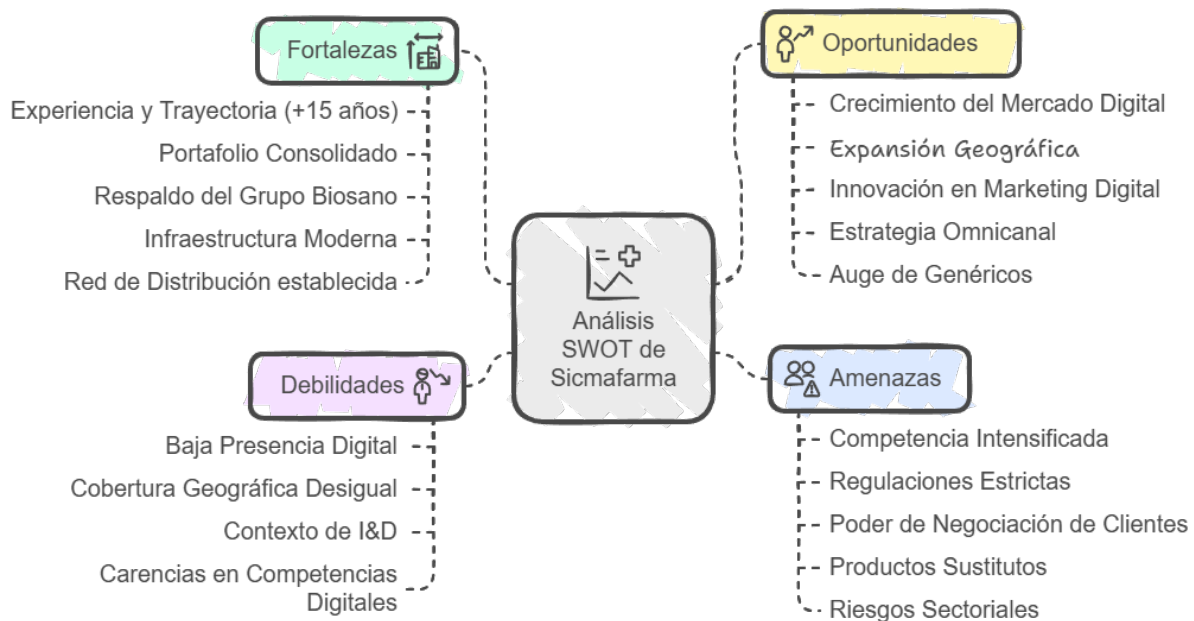


Figura 3. Análisis SWOT de Sicmafarma. Autoría propia.

Fortalezas:

Sicmafarma posee activos valiosos que son la base para construir una ventaja competitiva sostenible. Cuenta con más de 15 años de experiencia y un equipo humano de alta calidad, lo que le ha permitido consolidar un portafolio de productos genéricos de especialidad. Esta especialización en medicamentos esenciales y vitales no disponibles le otorga un nicho de mercado importante y difícil de replicar. Además, goza de un reconocimiento en el mercado institucional farmacéutico y una sólida red de distribución en Bogotá y Antioquia, regiones donde su penetración supera el 70%. El respaldo corporativo del grupo Biosano complementa estas fortalezas, brindando una sólida infraestructura y capacidad de innovación.

Debilidades:

La principal vulnerabilidad de Sicmafarma reside en su baja madurez digital y la escasa inversión en marketing digital, una debilidad que se vuelve crítica en un entorno B2B donde el 70% y el 90% del proceso de búsqueda y evaluación de productos se realiza en línea antes de cualquier contacto comercial directo. La limitada infraestructura tecnológica y de automatización genera un cuello de botella operativo y una desconexión en la gestión del cliente. Si bien existe un conocimiento general sobre plataformas como CRM y ERP, su implementación efectiva es limitada. La falta de un CRM integrado impide una visión holística del cliente y la personalización a gran escala, afectando la eficiencia de ventas y la capacidad de fidelización. Este problema se ve acentuado por barreras culturales y de talento en el país, donde la cultura de la empresa (45%) y la falta de habilidades digitales (35%) son percibidas como los principales obstáculos para la transformación digital en Colombia.

Oportunidades:

El entorno digital en Colombia presenta oportunidades claras para Sicmafarma. El comercio electrónico en el país creció un 10.4% en el segundo trimestre de 2024, alcanzando ventas por más de

21 billones de pesos, lo que demuestra un mercado en plena expansión. Sicmafarma puede aprovechar esta tendencia para expandir su presencia en nuevas regiones de manera más eficiente. El marketing de contenidos es una de las principales vías para ello, ya que permite a las compañías farmacéuticas ofrecer información precisa y comprensible sobre productos y tratamientos, fomentando la confianza en la marca. Al posicionarse como un aliado experto a través de contenidos educativos, la empresa puede atraer nuevos clientes potenciales (leads) de forma constante y medible. En el ámbito tecnológico, la implementación de un CRM puede generar un retorno de inversión del 245% y un aumento del 300% en las tasas de conversión de clientes potenciales. Además, un 58% de las empresas colombianas que han iniciado su transformación digital ya han implementado soluciones de Inteligencia Artificial para automatizar procesos, mejorar la toma de decisiones y personalizar la experiencia del cliente, lo que demuestra que esta tecnología es una vía viable para ganar eficiencia.

Amenazas:

Las amenazas que enfrenta Sicmafarma son tanto de naturaleza competitiva como regulatoria. La competencia intensificada de empresas con mayor presencia digital es una amenaza latente que se amplifica por la escasa inversión de la empresa en el ecosistema digital. Los competidores de mayor tamaño pueden apalancar su solidez financiera en estrategias de innovación y posicionamiento digital, lo que transforma el marco regulatorio en una ventaja asimétrica para ellos. Además, la Resolución 1896 de 2023 en Colombia regula la promoción y publicidad de medicamentos, prohibiendo la publicidad de medicamentos vitales no disponibles. Dado que el portafolio de Sicmafarma se enfoca en esta categoría, la empresa se ve obligada a ser extremadamente cautelosa con su comunicación digital y a centrarse en contenidos educativos y no promocionales, mitigando el riesgo de multas y sanciones regulatorias. La vulnerabilidad ante la volatilidad económica y los riesgos de reputación por incumplimiento normativo son también desafíos constantes que exigen una vigilancia y una estrategia de mitigación claras.

Síntesis del análisis de entorno.

Con base en lo anterior, en la Figura 4 se presenta la síntesis a manera de retos y oportunidades para Sicmafarma

Retos y Oportunidades Estratégicas de Sicmafarma

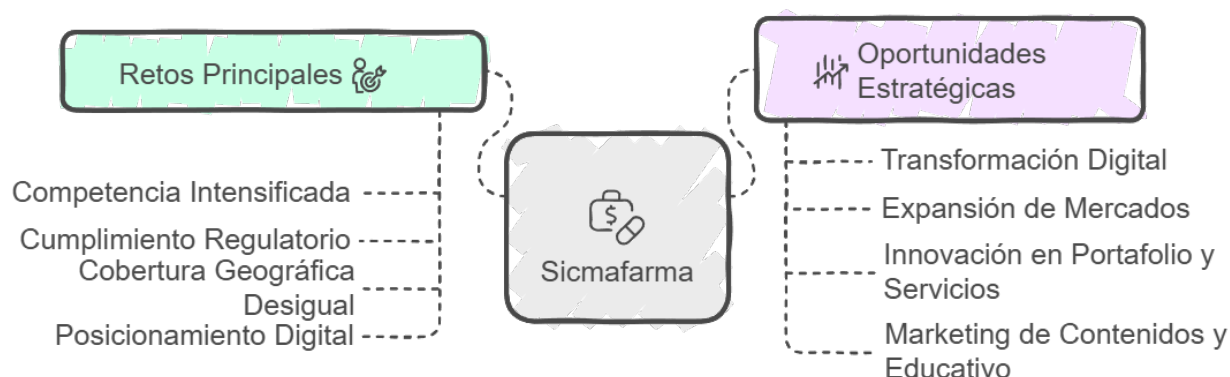


Figura 4. Reconocimiento de Retos y Oportunidades basándose en el análisis de Sicmafarma. Autoría propia.

Análisis de Instrumentos y Aplicación de Resultados.

En el marco de la consultoría desarrollada para Sicmafarma S.A.S., se emplearon diversos instrumentos diseñados de forma conjunta por los distintos grupos participantes del ejercicio académico, bajo la coordinación metodológica del profesor guía, la Cámara de Comercio de Bogotá y la empresa Sicmafarma S.A.S. Estos instrumentos permitieron recopilar información clave sobre percepciones, oportunidades de mejora y necesidades estratégicas desde perspectivas internas y externas. Aunque no se recurrió a una muestra estadísticamente representativa, se optó por un muestreo intencional, dadas las condiciones de aplicación definidas por la dinámica de intervención.

La participación incluyó a clientes institucionales del sector salud (hospitales, clínicas, distribuidores) y a empleados de las áreas comercial y de mercadeo. La metodología combinó encuestas estructuradas en línea, entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Para asegurar la pertinencia y claridad de los instrumentos, se realizaron pruebas piloto previas. Es importante destacar que las encuestas fueron distribuidas ampliamente entre los diferentes

grupos de Maestría y áreas de conocimiento, lo que generó una base amplia de respuestas.

Sin embargo, no todas las respuestas se consideraron para el análisis específico de este caso.

ID	¿Qué servicios adicionales mejorarían su experiencia con Sicmafarma? (Elija dos)	¿Qué sugerencias tiene para mejorar las operaciones comerciales o la oferta de productos de Sicmafarma? (Pregunta abierta)
1	Asesoría en productos y servicios, Soporte médico, Logística y distribución, Condiciones comerciales y de pago apropiadas al sector	Mayor presencia del equipo comercial
2	Logística y distribución	Aumentar el contacto con los médicos
3	Soporte normativo	Ampliación de portafolio
4	Asesoría en productos y servicios	Información de catálogos o productos nuevos a incluir

ID	¿Cuál considera es la posición actual de la empresa en el segmento institucional farmacéutico colombiano?	¿Cómo describiría la ventaja competitiva de Sicmafarma?	¿Cuál es el principal obstáculo para lanzar nuevos productos en el mercado colombiano?	¿Qué tan satisfecho está con la manera en que la empresa emplea la información del mercado para anticipar y satisfacer sus necesidades como cliente?
1	En proceso de crecimiento	Servicio al cliente	Burocracia y regulaciones gubernamentales	Satisfecho
2	En proceso de crecimiento	Servicio al cliente	Burocracia y regulaciones gubernamentales	Insatisfecho
3	En proceso de crecimiento	Calidad de producto/servicio	Burocracia y regulaciones gubernamentales	Muy insatisfecho
4	En proceso de crecimiento	Calidad de producto/servicio	Burocracia y regulaciones gubernamentales	Satisfecho
5	En proceso de crecimiento	Calidad de producto/servicio	Falta de recursos financieros e inversión	Muy insatisfecho
6	En proceso de crecimiento	Servicio al cliente	Burocracia y regulaciones gubernamentales	Insatisfecho

ID	¿Cómo debería ser el proceso de venta de medicamentos de alto costo y de baja rotación en Sicmafarma?	¿Cuáles crees que son los mayores desafíos en la venta de estos medicamentos (alto costo)?	¿Qué estrategias de marketing se han implementado en el pasado para estos productos (alto costo)?
1	Buscar productos con bajo nivel de competencia, que realmente tengan un diferencial frente a los del mercado. La otra opción es buscar productos con más cantidad de competidores, y entrar al mercado a romper precios, si no se cuenta con un diferencial importante en el producto. Los productos alto costo deberán contar con promoción médica, que permitan el acceso de manera rápida y segura en los diferentes sectores donde se pretenda ingresar	A pesar de que el precio es un factor importante, el desafío es generar valor a partir de la evidencia científica propia (farmaco-economía). Eso permite mostrarse diferentes antes los stakeholders	Se utilizó un representante de acceso, sin embargo, los productos que manejaba no tenían un diferencial claro frente a la competencia, que motivara al cambio en las diferentes instituciones. Estos productos han ingresado al mercado, más por los negocios de oportunidad

I D	¿Cómo debería ser el proceso de venta de medicamentos de alto costo y de baja rotación en Sicmafarma?	¿Cuáles crees que son los mayores desafíos en la venta de estos medicamentos (alto costo)?	¿Qué estrategias de marketing se han implementado en el pasado para estos productos (alto costo)?
2	deben de ser productos que actualmente tengan demanda con pacientes, implementar una muy buena visita médica e impactando los especialistas claves para la formulación, con costos aterrizados al mercado de acuerdo con la competencia.	el crecimiento de la economía para que los pacientes tengan la liquidez de lograr comprar los medicamentos.	Relacionamiento con el target médico, participar en congresos y apoyar los comités de estas categorías de productos.
3	Una evaluación vs el precio teniendo muy en cuenta la rotación.	La fluctuación del consumo del mercado que entre en una regulación o que haya un pico en demanda que los estabilice y baje y nos quedemos con el inventario alto	Se está iniciando un proceso de marketing para esos productos
4	Estudio exhaustivo previo del mercado, estudio de alternativas farmacológicas, trabajo previo en instituciones objetivo, identificación de los decisores de compra, preparación de una presentación idónea y agresiva del producto que incluya estudios y referencias de uso. Seguimiento post venta.	La incertidumbre existente en el medio por el actual gobierno y el sistema de salud, trabas burocráticas para productos de este corte, encontrar mejores alternativas costo-beneficio como el caso de los biosimilares.	Desde mi conocimiento en SICMAFARMA, recientemente se está contemplando la idea del manejo de estas moléculas.
5	Hay que definir un canal de especialización con el debido soporte promocional en las instituciones que sirva de apoyo al trabajo comercial que realizamos.	Lograr rápidamente identidad frente a canales en donde históricamente hemos tenido escasa participación.	Segmentación de mercado, publicidad dirigida y precio.
6	contar con la aprobación de los especialistas líderes de este segmento para tener una buena evolución.	la prescripción médica y que sean medicamentos accesibles al consumidor final o usuario si tiene que comprarlo	La recompra o amarres

I D	¿Qué papel juegan las promociones y descuentos en la venta de estos medicamentos (alto costo)?	¿Qué tecnologías o herramientas se utilizan para el análisis de ventas y marketing en Sicmafarma?
1	La promoción es importante porque se va a posicionar una nueva marca. Y Sicmafarma está en construcción de eso de manera permanente. Aún más que el laboratorio, es conocido a nivel de compradores y químicos, pero no de en el ámbito médico	Sismed es la principal herramienta, que a pesar de que no es 100% fiable, muestra una tendencia del mercado
2	son importantes los amarres que se realizan al consumidor final porque ven un alivio a la compra de estos medicamentos que manejan precios altos	Sismed, información del mercado
3	Las promociones dependiendo la línea de producto	Está por definir / manejo de análisis bajo un Excel avanzado
4	Siempre serán una herramienta ideal, sin embargo, considero que más que otros medicamentos, la importancia de su disponibilidad y reacción en su entrega son más vitales.	Informes del SISMED, estudio de importaciones de productos pares del portafolio, herramientas informativas como la web de consultor salud, alertas del Invima, entre otras.
5	Pueden influir en la colocación, mas no en la rotación, esta dependerá de una visita promocional más especializada que incluya líderes de opinión y personal asistencial.	Cuadros estadísticos actualizados, estudios de mercado y competencia.

ID	¿Qué papel juegan las promociones y descuentos en la venta de estos medicamentos (alto costo)?	¿Qué tecnologías o herramientas se utilizan para el análisis de ventas y marketing en Sicmafarma?
6	juegan un papel importante ya que de eso depende que el consumidor elija cual marca comprar.	Sismed

ID	¿Cuánto considera que las herramientas digitales actuales (CRM, ERP) están optimizadas para la operación de Sicmafarma?	¿Qué mercados internacionales considera más prometedores para la expansión de Sicmafarma?	¿Qué tan familiarizado está con las tecnologías 4.0 (IoT, Inteligencia Artificial, Blockchain, Big Data, Robótica, etc.)?	¿Qué tecnologías 4.0 cree que podrían tener un mayor impacto en mejorar la eficiencia operativa de Sicmafarma?
1	3	Centroamérica	No familiarizado	Inteligencia Artificial (IA) para predicción de demanda y gestión de inventarios
2	2	Centroamérica	Poco familiarizado	Big Data para análisis de mercado y decisiones estratégicas
3	4	Centroamérica	Poco familiarizado	todas las anteriores
4	3	Caribe	Poco familiarizado	Inteligencia Artificial (IA) para predicción de demanda y gestión de inventarios

ID	¿Qué tan satisfecho está con la atención y soporte que recibe del equipo comercial de Sicmafarma?	¿Ha tenido alguna experiencia notable, positiva o negativa, con los productos de Sicmafarma? ¿Podría describirla?	¿Qué tan útil considera la implementación de tecnologías digitales (plataforma online, chat en vivo, notificaciones automáticas) para mejorar su experiencia de compra con SICMAFARMA?	¿Qué tan satisfecho está con las estrategias de fidelización que ha recibido hasta ahora? (Ej.: promociones exclusivas, atención personalizada, soporte preferencial)
1	3	SICMAFARMA aún no es proveedor de Fundación CTIC	Poco útil	Neutral
2	5	Si, positiva, ya que el equipo de Kam asignado siempre está muy dispuesto a resolver con agilidad cada una de nuestras solicitudes	Útil	Satisfecho
3	5	La calidad de servicio-Excelente	Útil	Satisfecho
4	5	Excelente atención y disposición para el envío de medicamentos a solicitar	Útil	Satisfecho

ID	¿Qué tipo de contenido le parece más relevante o valioso desde el soporte promocional de medicamentos? Escoger 2	¿A través de qué canales prefiere recibir información sobre nuevos productos o servicios farmacéuticos? Escoger 2	¿Qué sugerencias tiene para mejorar las operaciones comerciales o la oferta de productos de Sicmafarma? (Pregunta abierta)	¿Qué medicamentos han tenido desabastecimiento en el mercado en el último año?
1	Estudios clínicos, Estudios de Bioequivalencia para el caso monoclonales y biológicos / Condiciones comerciales favorables para el caso de medicamentos de síntesis.	Visitas representantes	Mayor presencia del equipo comercial	Tiosulfato de sodio 20% 200 mg Resinas de intercambio iónico (poliestireno Sulfonato Cálcico 15 g) Acido Ibandrónico Adrenalina Ampolla Fluoresceína Sódica 10% Metotexate 500 mg Clemastina 2 gr Acetato de Leuprolide de 45 mg Propofol 200 mg Lactato de Ringer 1000 mg
2	Comparativas de productos, Listado de precios	Correo electrónico	aumentar el contacto con los médicos	Bicarbonato
3	Comparativas de productos, Listado de precios, Información técnica	Correo electrónico	Ampliación de portafolio	sodio bicarbonato ampolla-adrenalina ampolla
4	Comparativas de productos, Información técnica	Correo electrónico, Visitas representantes	Información de catálogos o productos nuevos a incluir	Bicarbonato ampolla

En el área de Marketing Digital, el equipo de consultoría colaboró en la creación de ítems específicos para recopilar información relevante de clientes y empleados.

Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis de competidores con una fuerte presencia digital, incluyendo a La Santé, Tecnoquímicas, MK y Euroetika (Euromonitor International, 2022; McKinsey & Company, 2023a; Sicmafarma S.A.S., 2024a).

El análisis de los datos se realizó bajo un enfoque mixto, se emplearon herramientas estadísticas descriptivas para los resultados cuantitativos y análisis de contenido para los insumos cualitativos. Los resultados se organizaron en matrices para facilitar la identificación de patrones, comportamientos recurrentes y discrepancias entre los grupos encuestados, y se visualizaron mediante gráficos de barras.

La interpretación cualitativa complementó la visión general, aportando una comprensión profunda de las percepciones y experiencias expresadas en las respuestas abiertas.

A continuación, se presentan los principales hallazgos, agrupados en cuatro bloques temáticos: servicios adicionales valorados, percepción del posicionamiento, adopción tecnológica y estrategias comerciales.

Servicios Adicionales Valorados por los Clientes

Dentro de los resultados obtenidos, se evidencia que los clientes institucionales otorgan un alto valor a la oferta de servicios complementarios al suministro de medicamentos. En particular, la asesoría técnica, el soporte normativo y la capacitación continua son percibidos como atributos diferenciadores relevantes en los procesos de decisión y consolidación de relaciones comerciales. Estos hallazgos permiten sustentar la necesidad de orientar el modelo de negocio hacia esquemas de valor agregado, donde la prestación de servicios adicionales contribuya significativamente a la fidelización de clientes y al posicionamiento estratégico en el sector farmacéutico institucional.

Servicio Adicional	Frecuencia de Mención	Comentario Representativo
Asesoría en productos y servicios	13	“Necesitamos más claridad técnica sobre los medicamentos.”
Soporte normativo	10	“A veces no sabemos cómo cumplir la regulación del INVIMA.”
Logística y distribución	9	“La entrega oportuna es clave para hospitales.”
Soporte médico	8	“Un acompañamiento clínico mejora la confianza.”
Capacitación continua	6	“Nos gustaría más formación para nuestro personal.”

Tabla 1. Servicios Adicionales Valorados por Clientes de Sicmafarma. Fuente propia de encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024)

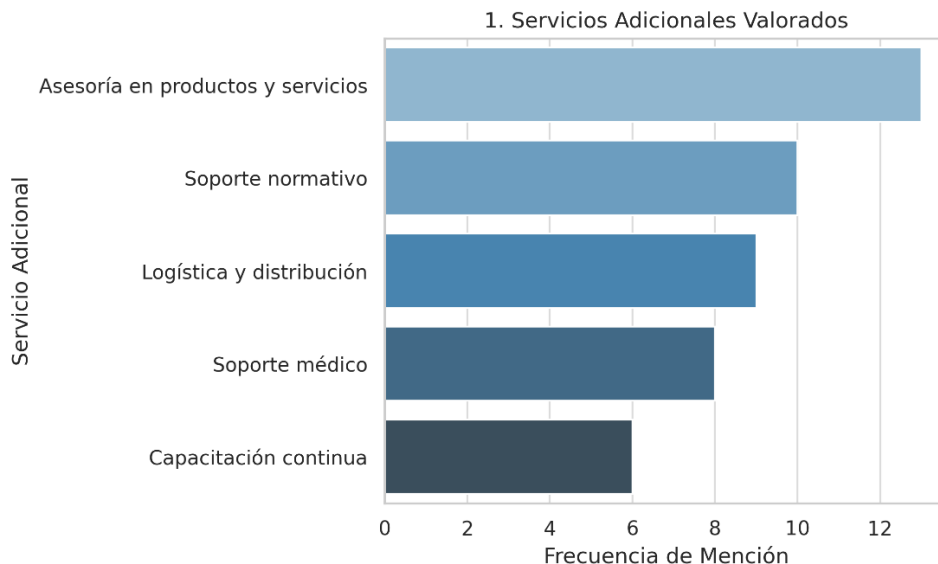


Figura 5. Servicios Adicionales Valorados por Clientes de Sicmafarma. Fuente propia elaboración en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).

Percepción del Posicionamiento y Barreras Estratégicas

Sicmafarma es percibida, en general, como una organización en etapa de desarrollo con potencial de expansión dentro del mercado farmacéutico institucional. No obstante, los resultados del estudio revelan la presencia de barreras estratégicas que podrían limitar su competitividad, entre las cuales se destacan la limitada inversión en tecnología, la escasa diferenciación frente a competidores y las restricciones derivadas de la burocracia regulatoria. Estas percepciones constituyen factores críticos que deben ser considerados en el diseño e implementación de un plan integral de transformación digital y fortalecimiento comercial, orientado a superar dichas limitaciones estructurales y posicionar a la organización de manera más sólida en su entorno sectorial.

Aspecto Evaluado	Resultado / Frecuencia	Comentario Representativo
Posicionamiento como empresa en crecimiento	100% de menciones	“Se nota un avance, pero falta posicionamiento digital.”
Falta de posicionamiento institucional	20% de menciones	“La competencia va más rápido con tecnología.”
Barrera: Burocracia regulatoria	40% menciones	“Demasiados trámites con el INVIMA.”

Aspecto Evaluado	Resultado / Frecuencia	Comentario Representativo
Barrera: Falta de inversión en tecnología	30% menciones	“No hay inversión clara en plataformas digitales.”
Barrera: Débil diferenciación comercial	50% menciones	“Los productos no se distinguen frente a la competencia.”

Tabla 2. Percepción del Posicionamiento y Barreras Estratégicas. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).

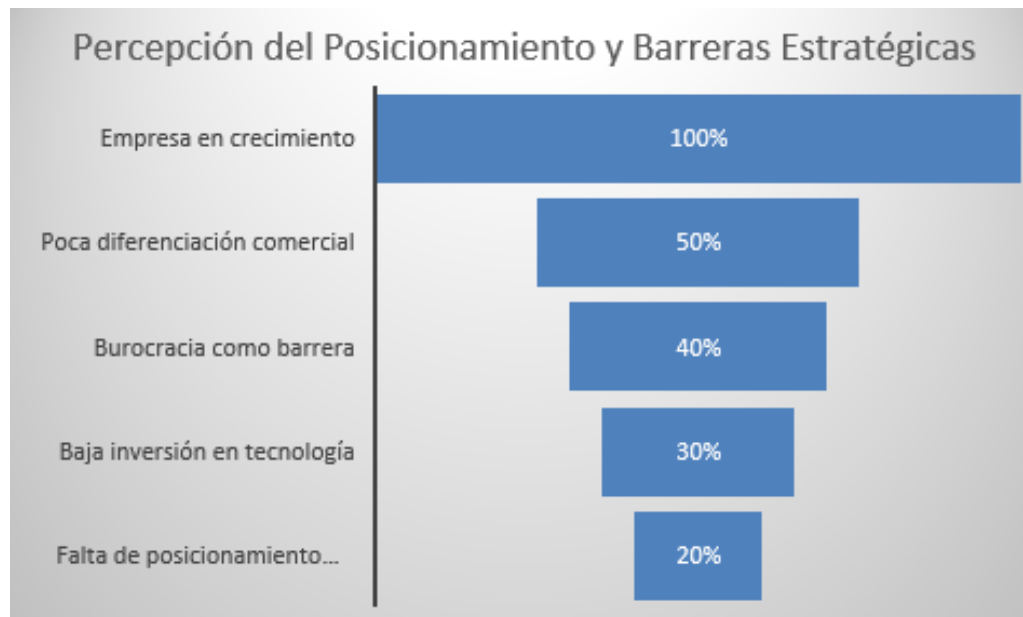


Figura 6. Percepción del Posicionamiento y Barreras Estratégicas. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).

Adopción Tecnológica y Digitalización

El análisis interno permitió evidenciar una adopción incipiente de herramientas digitales dentro de la organización. Si bien existe un conocimiento general sobre plataformas como CRM y ERP, su implementación efectiva en los procesos comerciales y operativos es aún limitada. Tecnologías más avanzadas, como la inteligencia artificial o el análisis de big data, presentan niveles de apropiación considerablemente bajos, lo que indica una brecha significativa en materia de transformación digital. Esta situación sugiere la necesidad de diseñar e implementar una estrategia integral orientada al fortalecimiento de capacidades tecnológicas internas, que

contemple la inversión en infraestructura, la formación continua del talento humano y el liderazgo comprometido con la innovación. Solo así sería posible avanzar hacia un modelo de marketing digital robusto y competitivo.

Herramienta o Tecnología	Nivel de Conocimiento / Uso	Comentario Representativo
Herramientas digitales en general	55% considera útil o muy útil	“Nos apoyan con el CRM, pero no se usa plenamente.”
CRM (Gestión de Clientes)	25% de uso regular	“Solo algunas personas tienen acceso.”
ERP (Gestión Empresarial)	20% lo usa parcialmente	“Falta capacitación para usar el ERP.”
Inteligencia Artificial (IA)	10% ha oído hablar	“Se ha mencionado, pero no se aplica aún.”
Big Data	8% entiende su aplicación	“Es un concepto muy nuevo para el equipo.”

Tabla 3. Adopción Tecnológica y Digitalización. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).

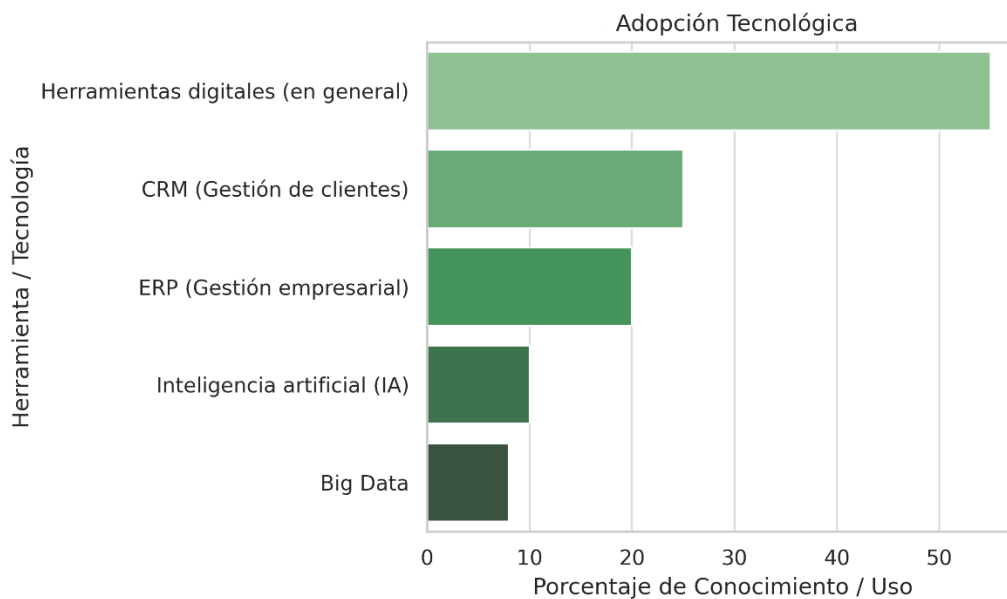


Figura 7. Adopción Tecnológica y Digitalización. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).

Estrategias Comerciales y de Fidelización

El análisis de las acciones comerciales actuales evidencia una alta dependencia de relaciones interpersonales y prácticas tradicionales de gestión. Se observa una ausencia de procesos sistematizados de seguimiento posventa, una baja implementación de campañas de fidelización estructuradas y un uso incipiente de herramientas tecnológicas como los sistemas

de CRM. Las entrevistas y encuestas realizadas indican que, si bien existen avances en segmentación de clientes y en el fortalecimiento del relacionamiento con actores clave como los médicos prescriptores, estas acciones no están integradas en una estrategia comercial coherente y sostenida. Particularmente relevante es la ausencia de un customer journey definido para los clientes no estatales, lo cual limita la capacidad de la empresa para generar experiencias consistentes y diferenciadas. Este hallazgo subraya la necesidad de diseñar e implementar estrategias de fidelización a largo plazo, que incluyan la personalización de la comunicación, la automatización del seguimiento comercial y la construcción de relaciones de valor a través de herramientas tecnológicas especializadas.

Estrategia Comercial Identificada	Frecuencia	Comentario Representativo
Segmentación por tipo de cliente	3	“Hay un foco en hospitales grandes, no en clínicas pequeñas.”
Relación con cuerpos médicos	3	“Se hacen visitas, pero sin seguimiento digital.”
Comparativas con productos similares	2	“No hay información clara frente a competidores.”
Información técnica como diferenciador	2	“La ficha técnica es útil, pero no siempre la envían.”
Campañas de fidelización (boletines, CRM)	1	“Debería haber más seguimiento después de la venta.”

Tabla 4. Estrategias Comerciales y de Fidelización. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).

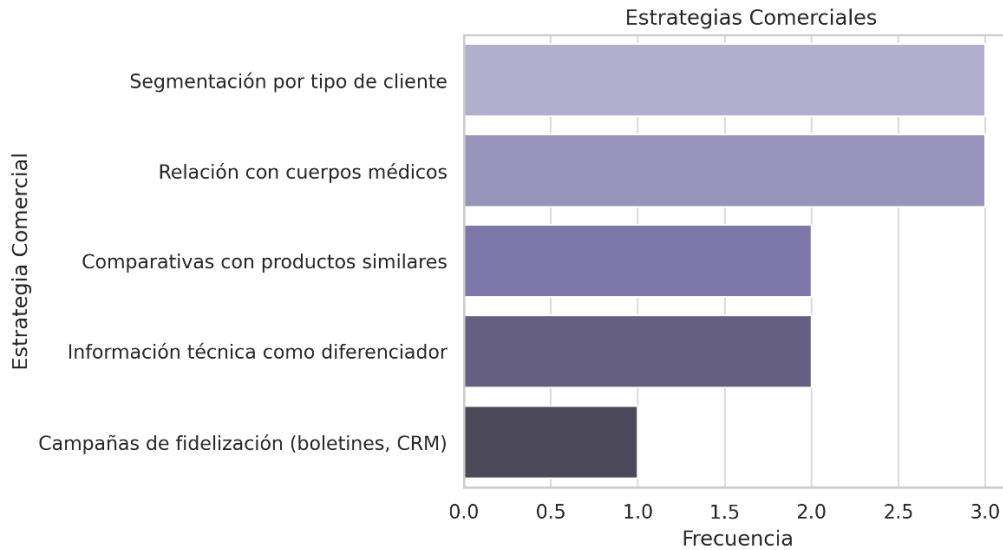


Figura 8. Estrategias Comerciales y de Fidelización. Elaboración propia en base a encuestas aplicadas a clientes institucionales y funcionarios de Sicmafarma S.A.S. (2024).

Oportunidades de Mejora en relación con los instrumentos

El análisis de los instrumentos aplicados reveló múltiples oportunidades de mejora que exigen una intervención estructurada, particularmente en las dimensiones comercial, tecnológica y de posicionamiento. Estas oportunidades son clave para sustentar la formulación de una estrategia digital que se alinee tanto con las necesidades del entorno farmacéutico institucional como con los hallazgos expresados por clientes y colaboradores de Sicmafarma S.A.S.

Se identificó una falta de sistematización en la gestión comercial y posventa, lo que se traduce en una fuerte dependencia de las relaciones personales y prácticas tradicionales. Esto se agrava por la escasa implementación de procesos de seguimiento automatizado, la baja frecuencia de campañas de fidelización y el uso limitado del CRM, impidiendo la construcción de relaciones duraderas y personalizadas basadas en datos.

Asimismo, existe una baja apropiación tecnológica en áreas clave. Aunque los equipos conocen herramientas como el CRM o ERP, su uso es inconsistente o restringido. Además, tecnologías más avanzadas como la inteligencia artificial y el análisis de datos muestran niveles

mínimos de adopción, lo que limita significativamente la eficiencia y la capacidad de respuesta digital de la organización.

Los clientes encuestados perciben una débil diferenciación de Sicmafarma frente a la competencia. Reconocen que los productos no se distinguen claramente de los de sus rivales, lo que resalta la necesidad de fortalecer elementos de valor agregado como la asesoría técnica, el soporte normativo y los contenidos especializados.

Esto se vincula con un posicionamiento digital insuficiente: aunque Sicmafarma es reconocida como una empresa en crecimiento, la falta de visibilidad online, la inversión en tecnología y la alineación institucional con la transformación digital representan barreras críticas para escalar su competitividad en el mercado institucional.

Finalmente, se observó una limitada segmentación y personalización en la comunicación. Si bien existen esfuerzos iniciales en la segmentación de clientes, estos no se han integrado de forma clara en el diseño de campañas ni en la entrega de contenidos diferenciados, reduciendo la efectividad de la comunicación comercial y del marketing digital.

Todas estas áreas críticas permiten estructurar una propuesta estratégica digital orientada a optimizar procesos, fortalecer el posicionamiento institucional y consolidar relaciones de valor con los distintos grupos de interés.

O – Objectives (Objetivos de la estrategia digital)

A partir del análisis de la situación se sugiere el planteamiento de una estrategia digital cuyos objetivos serían:

Objetivo general:

Diseñar e implementar una estrategia digital en un periodo de tres meses para SICMAFARMA S.A.S., que permita fortalecer su posicionamiento online, mejorar la relación con stakeholders clave y optimizar los procesos de marketing mediante herramientas digitales.

Objetivos específicos:

Implementar una herramienta CRM (como HubSpot o Zoho) en los próximos 90 días, con integración inicial de la base de datos de clientes institucionales y segmentación básica.

Incrementar en un 20% el tráfico web del sitio oficial en un periodo de tres meses, mediante estrategias SEO, marketing de contenidos y campañas en redes sociales.

Desarrollar y publicar al menos 12 contenidos digitales (blogs, infografías o videos educativos) orientados a profesionales del sector salud, en un periodo de tres meses.

Crear arquetipos de cliente (buyer personas) para los segmentos institucional e individual (B2B y B2C), en un plazo de 30 días, que guíen la personalización de las campañas.

Obtener al menos 100 nuevos leads calificados a través de formularios en la web y campañas de email marketing automatizadas, en un plazo de 90 días.

Aumentar en un 15% la interacción digital (engagement) en redes sociales (LinkedIn y Facebook), en un periodo de tres meses.

S – Strategy (Estrategia)

La estrategia digital para Sicmafarma S.A.S. se fundamenta en un enfoque de *Inbound Marketing*, cuyo propósito es atraer a los públicos objetivo mediante la creación de valor, en lugar de utilizar métodos intrusivos. Esta aproximación se alinea con la necesidad de construir confianza y credibilidad en un sector altamente regulado. La estrategia se articula a través de tres pilares interconectados, diseñados para responder directamente a las debilidades y oportunidades identificadas en el análisis SWOT y PESTEL.

Pilar Estratégico 1: Desarrollo de Contenido Educativo Especializado

Fundamento Estratégico: Este pilar aborda directamente la debilidad de "baja presencia y posicionamiento digital" y la oportunidad de "posicionarse como referente de conocimiento". En la industria farmacéutica B2B, donde el ciclo de decisión es largo y basado en la confianza técnica, el contenido de valor actúa como el principal activo para la atracción y la generación de

credibilidad. Se busca transformar la comunicación de Sicmafarma de un modelo informativo a uno educativo y consultivo.

Descripción Detallada. Posicionamiento como Referente Técnico: La estrategia se centrará en la creación de contenido que resuelva las problemáticas y dudas del *buyer persona* institucional (Gerentes de Compras, directores Médicos). Esto incluye análisis sobre normativas del INVIMA, guías de gestión de inventarios, comparativas de tecnologías de trazabilidad y discusiones sobre la optimización de la cadena de frío.

Diferenciación Competitiva. Mientras los competidores pueden centrarse en la promoción de productos, Sicmafarma se diferenciará al ofrecer conocimiento experto, neutral y aplicable. Este enfoque no solo atraerá tráfico cualificado a través de motores de búsqueda (SEO), sino que también construirá una percepción de marca como un socio estratégico y no solo como un proveedor.

Alineación Regulatoria. Todo el contenido evitará la promoción directa de medicamentos de prescripción, cumpliendo así con la Ley 1438 y enfocándose en temáticas de gestión, regulación y ciencia, permitidas y valoradas por el público profesional.

Pilar Estratégico 2: Automatización de Procesos de Mercadeo y Gestión

Comercial

Fundamento Estratégico. Este pilar está diseñado para mitigar la debilidad de "carencias en competencias digitales" y capitalizar la oportunidad de "innovación en marketing digital" mediante la adopción de tecnología. La implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) y flujos de trabajo (*workflows*) automatizados es fundamental para escalar las operaciones de marketing y ventas de manera eficiente y medible.

Descripción Detallada. Centralización y Visión 360° del Cliente: La implementación de un CRM (ej. HubSpot, Zoho) permitirá centralizar toda la información de los prospectos y clientes. Cada interacción (visita a la web, descarga de un white paper, asistencia a un

webinar) quedará registrada, proporcionando al equipo comercial un contexto invaluable para personalizar su acercamiento.

Eficiencia Operativa. Se diseñarán *workflows* automáticos para la nutrición de leads (*lead nurturing*). Por ejemplo, un usuario que descargue una guía sobre "Gestión de Inventarios" recibirá una secuencia de 2-3 correos electrónicos automáticos en las semanas siguientes, con artículos de blog relacionados o una invitación a un webinar sobre el mismo tema, guiándolo progresivamente a través del embudo de conversión sin intervención manual intensiva.

Toma de Decisiones Basada en Datos. La automatización y el CRM generarán datos estructurados sobre qué tácticas y contenidos son más efectivos para generar leads cualificados, permitiendo optimizar la asignación de recursos y mejorar continuamente el ROI de las actividades de marketing.

Pilar Estratégico 3. Expansión Digital Hacia Regiones de Baja Penetración

Fundamento Estratégico. Este pilar ataca directamente la debilidad de "cobertura geográfica desigual" (Eje Cafetero, Santander) y la amenaza de una "competencia intensificada". La estrategia consiste en utilizar herramientas digitales para iniciar la penetración en estos mercados de una manera costo-efectiva antes de realizar inversiones significativas en fuerza de ventas física.

Descripción Detallada:

Campañas Geolocalizadas. Se utilizarán plataformas publicitarias como LinkedIn Ads para dirigir campañas específicas a profesionales de la salud e instituciones ubicadas en las regiones objetivo. Se promocionará contenido de valor (webinars, guías) que aborde problemáticas particulares de esas zonas, si las hubiera, para generar los primeros puntos de contacto y captar leads.

Inteligencia de Mercado Digital. Las interacciones generadas por estas campañas (clics, descargas, registros) servirán como un sondeo de mercado, permitiendo identificar las

instituciones y los profesionales con mayor interés. Esta información es crucial para dirigir los esfuerzos comerciales posteriores de manera más precisa.

Construcción de Alianzas Estratégicas Digitales. Se identificarán y contactarán a través de LinkedIn a líderes de opinión, asociaciones médicas regionales y distribuidores locales para iniciar conversaciones que puedan derivar en alianzas estratégicas. Se les puede invitar a participar en webinars o a cocrear contenido, utilizando el canal digital para construir relaciones que fortalezcan la entrada al mercado físico.

T – Tactics (Tácticas)

Para una implementación coherente y medible, las tácticas se estructuran en torno a las cuatro fases clave del embudo de conversión y el ciclo de vida del cliente: Atracción, Conversión, Cierre (Adquisición) y Fidelización (Retención y Desarrollo). Según Kracklauer, Mills y Seidel (2004), estas etapas representan un modelo consolidado de la gestión de relación con el cliente (CRM) que abarca desde captar la atención del prospecto hasta convertirlo en un cliente leal. Cada fase cuenta con un conjunto de piezas de contenido, formatos de video y acciones en LinkedIn, diseñados para guiar de manera metódica al público objetivo a través de su recorrido de decisión.

Fase 1: ATRACCIÓN

Objetivo Táctico: Generar notoriedad de marca y atraer tráfico cualificado hacia los activos digitales de Sicmafarma (sitio web y perfil de LinkedIn), posicionando a la empresa como una fuente experta y confiable en el sector farmacéutico institucional.

Definición de Piezas de Contenido (Atracción)

Táctica 1: Artículos de Blog Optimizados para SEO (Search Engine Optimization)

Descripción Detallada. Creación de una sección de "Recursos" o "Blog" en el sitio web de Sicmafarma. Se publicarán quincenalmente artículos de entre 800 y 1,200 palabras, enfocados en resolver problemas y responder preguntas del *buyer persona* B2B (Gerentes de

compras institucionales, directores médicos). Los temas no serán promocionales, sino educativos e informativos.

Formato. Texto con elementos visuales como infografías sencillas, tablas comparativas y citas destacadas.

Táctica 2: Infografías de Alto Valor

Descripción Detallada. Diseño de una infografía mensual que resuma datos complejos de manera visual y fácil de compartir. Estas piezas son ideales para viralización en LinkedIn y para ser incrustadas en los artículos del blog.

Formato. Archivo de imagen (PNG/JPEG) de alta resolución con un diseño profesional que siga la identidad visual de Sicmafarma.

Definición de Videos en Redes Sociales (Atracción)

Táctica 3: Videos Explicativos Cortos (Animated Explainers)

Descripción Detallada. Producción de videos animados de 60 a 90 segundos que expliquen conceptos complejos de manera sencilla. Estos videos son altamente efectivos para captar la atención en el feed de LinkedIn.

Formato. Video animado con locución profesional, subtítulos (esencial para visualización sin audio) y el logo de Sicmafarma.

Definición de Contenido en LinkedIn (Atracción)

Táctica 4: Publicación de Contenido de Liderazgo de Opinión (Thought Leadership)

Descripción Detallada. Los directivos o expertos internos de Sicmafarma publicarán, desde sus perfiles personales y en la página de empresa, artículos y publicaciones de texto que ofrezcan una perspectiva única sobre el sector.

Formato. Publicaciones de texto (con preguntas abiertas para incentivar comentarios), carruseles de imágenes/PDF (resumiendo una infografía o un artículo de blog) y la promoción de todo el contenido generado (blogs, infografías, videos).

Fase 2: CONVERSIÓN

Objetivo Táctico: Convertir el tráfico atraído en leads cualificados, obteniendo sus datos de contacto a cambio de contenido de mayor profundidad y valor.

Definición de Piezas de Contenido (Conversión)

Táctica 5: White Papers y Guías Descargables

Descripción Detallada. Creación de documentos PDF de entre 5 y 10 páginas que profundicen en los temas introducidos en los artículos del blog. Estos materiales (lead magnets) se ofrecerán para su descarga a través de una *landing page* con un formulario.

Formato. Documento PDF con diseño profesional, que solicita datos básicos (nombre, cargo, institución, correo electrónico) para su descarga.

Táctica 6: Webinars Especializados

Descripción Detallada. Organización de un webinar trimestral gratuito, dirigido por un experto interno o un aliado estratégico, sobre un tema de alto interés para el sector. El registro al webinar funcionará como un potente mecanismo de generación de leads.

Formato. Evento en vivo de 45-60 minutos (30-40 min de presentación, 15-20 min de Q&A) a través de una plataforma como Zoom o Teams, con registro previo obligatorio.

Definición de Contenido en LinkedIn (Conversión)

Táctica 7: Promoción de Lead Magnets y Webinars

Descripción Detallada. Utilizar la página de empresa de LinkedIn y los perfiles de los ejecutivos para promocionar activamente los white papers, guías y webinars. Se crearán publicaciones específicas con un claro llamado a la acción (Call to Action - CTA) para "Descargar la guía" o "Registrarse al webinar".

Formato. Publicaciones con una imagen o video corto atractivo, texto persuasivo que resalte el valor del contenido y un enlace directo a la *landing page* de conversión. Se puede considerar una pequeña inversión en LinkedIn Ads para segmentar y alcanzar a audiencias específicas (ej. Gerentes de Compras en hospitales de más de 100 camas).

Fase 3: CIERRE

Objetivo Táctico. Apoyar al equipo comercial en el proceso de convertir los leads cualificados en clientes, proporcionando herramientas y contenido que demuestren el valor y la fiabilidad de Sicmafarma.

Definición de Piezas de Contenido (Cierre)

Táctica 8: Casos de Éxito y Testimonios

Descripción Detallada. Elaboración de documentos detallados que muestren cómo Sicmafarma ha ayudado a una institución cliente a resolver un problema específico (ej. optimizar su abastecimiento, garantizar la disponibilidad de un medicamento crítico). Incluirá métricas de éxito y un testimonio del cliente (previa autorización).

Formato. Documento PDF de 1-2 páginas o una sección dedicada en el sitio web. El equipo comercial los utilizará en sus presentaciones y seguimientos.

Táctica 9. Fichas Técnicas **de Producto y Demostraciones**

Descripción Detallada. Asegurar que todas las fichas técnicas de los productos sean fácilmente accesibles, claras y completas. Para productos o servicios que lo ameriten (ej. un nuevo sistema de trazabilidad), se pueden crear videos de demostración cortos.

Formato. PDFs descargables y videos cortos (2-3 minutos) que el equipo comercial puede compartir directamente con los leads.

Definición de Contenido en LinkedIn (Cierre)

Táctica 10. Interacción Directa y Personalizada (Social Selling)

Descripción Detallada. El equipo comercial utilizará LinkedIn para interactuar con los leads que han mostrado interés (ej. descargaron un white paper). Esto no implica un mensaje de venta directo, sino compartir un artículo relevante, invitarlos a una conversación sobre un reto del sector o conectar con otros profesionales de su red. El objetivo es construir una relación de confianza.

Formato. Mensajes privados personalizados a través de LinkedIn, evitando plantillas genéricas.

Fase 4. FIDELIZACIÓN

Objetivo Táctico. Mantener y fortalecer la relación con los clientes actuales, fomentando la recompra, el up-selling y convirtiéndolos en promotores de la marca.

Definición de Piezas de Contenido (Fidelización)

Táctica 11. Newsletter Exclusivo para Clientes

Descripción Detallada. Envío de un boletín mensual por correo electrónico exclusivo para clientes. El contenido no será promocional, sino de alto valor y utilidad para su gestión diaria.

Formato. Correo electrónico con diseño profesional, segmentado según el tipo de institución cliente.

Definición de Videos en Redes Sociales (Fidelización)

Táctica 12. Videos de "Detrás de Cámaras" y Reconocimiento

Descripción Detallada. Creación de videos cortos que muestren el lado humano de Sicmafarma. una entrevista con un miembro clave del equipo de logística, un video agradeciendo a los clientes por su confianza durante un congreso, o un resumen de una iniciativa de responsabilidad social.

Formato. Videos auténticos y menos producidos, compartidos en LinkedIn para fortalecer el vínculo emocional con la marca.

Definición de Contenido en LinkedIn (Fidelización)

Táctica 13. Creación de un Grupo Privado en LinkedIn

Descripción Detallada. Desarrollo de un grupo exclusivo en LinkedIn para clientes y socios estratégicos. Este espacio servirá como un foro para discutir desafíos del sector, compartir mejores prácticas y acceder a contenido premium. La gestión del grupo posicionará a Sicmafarma como un conector y líder comunitario.

Formato. Grupo cerrado

A – Acción (Acciones)

El plan de acción detalla las tareas específicas, responsabilidades y cronogramas para ejecutar las tácticas definidas. Se estructura como un proyecto de implementación inicial de 90 días (un trimestre), gestionado con metodologías ágiles (sprints mensuales).

Fase 1: Implementación y Configuración (Mes 1: Días 1-30)

Objetivo de la Fase: Sentar las bases tecnológicas, estratégicas y humanas del plan.

Pasos Detallados:

Selección y Contratación de Herramientas (Semana 1):

Evaluar y contratar la plataforma CRM (ej. HubSpot Starter).

Contratar herramientas de análisis SEO (ej. SEMrush o Ahrefs, plan básico).

Asegurar el acceso y configuración de Google Analytics 4 y Google Search Console.

Definición de Gobernanza y Equipo (Semana 1-2):

Asignar un líder de proyecto interno.

Definir el equipo responsable (puede incluir personal actual de mercadeo y ventas, y la posible contratación de un especialista en marketing digital o una agencia externa).

Establecer la cadencia de reuniones de control (semanales, mensuales).

Workshop de Buyer Persona y Journey Mapping (Semana 2):

Realizar una sesión de trabajo con los equipos de ventas y servicio al cliente para definir en detalle los perfiles del buyer persona B2B y B2C.

Planificación de Contenido y SEO (Semana 3-4):

Realizar una investigación de palabras clave y definir el calendario editorial para el primer trimestre (temas para 6 artículos de blog, 3 infografías, 1 webinar).

Capacitación Inicial del Equipo (Semana 4):

Realizar la primera sesión de capacitación sobre los fundamentos del Inbound Marketing y el uso básico de la plataforma CRM seleccionada.

Fase 2: Ejecución y Lanzamiento (Mes 2: Días 31-60)

Objetivo de la Fase: Poner en marcha las tácticas de atracción y conversión y empezar a generar datos.

Pasos Detallados:

Producción y Publicación de Contenido (Semanas 5-8):

Redactar, diseñar y publicar los primeros 4 artículos del blog (2 por mes).

Diseñar y publicar las primeras 2 infografías.

Crear y configurar las landing pages y formularios para la descarga de un primer lead magnet (ej. una de las infografías en alta resolución o una guía corta).

Lanzamiento de Campañas en Redes Sociales (Semana 6):

Activar el calendario de publicaciones en LinkedIn, promocionando el contenido del blog.

Lanzar una primera campaña de bajo presupuesto en LinkedIn Ads para promocionar el lead magnet en una región objetivo (ej. Eje Cafetero).

Configuración de Automatización (Semana 7-8):

Configurar el primer workflow de nutrición de leads en el CRM para los usuarios que descarguen el lead magnet.

Fase 3: Monitoreo, Optimización y Planificación (Mes 3: Días 61-90)

Objetivo de la Fase: Analizar los primeros resultados, realizar ajustes y planificar el siguiente ciclo.

Pasos Detallados:

Análisis de Rendimiento y Reporte (Semanas 9-12):

Realizar el primer análisis mensual de KPIs (tráfico, leads, engagement).

Presentar el primer informe de resultados al equipo directivo.

Optimización de Campañas (Semana 10):

Basado en los datos, ajustar la segmentación de las campañas de LinkedIn Ads o el texto de los CTAs en las landing pages.

Planificación del Segundo Trimestre (Semana 11-12):

Definir el calendario editorial y las tácticas prioritarias para el siguiente ciclo de 90 días, incorporando los aprendizajes del primer mes.

Planificar y empezar a promocionar el primer webinar especializado

Cronograma de Implementación de Inbound Marketing

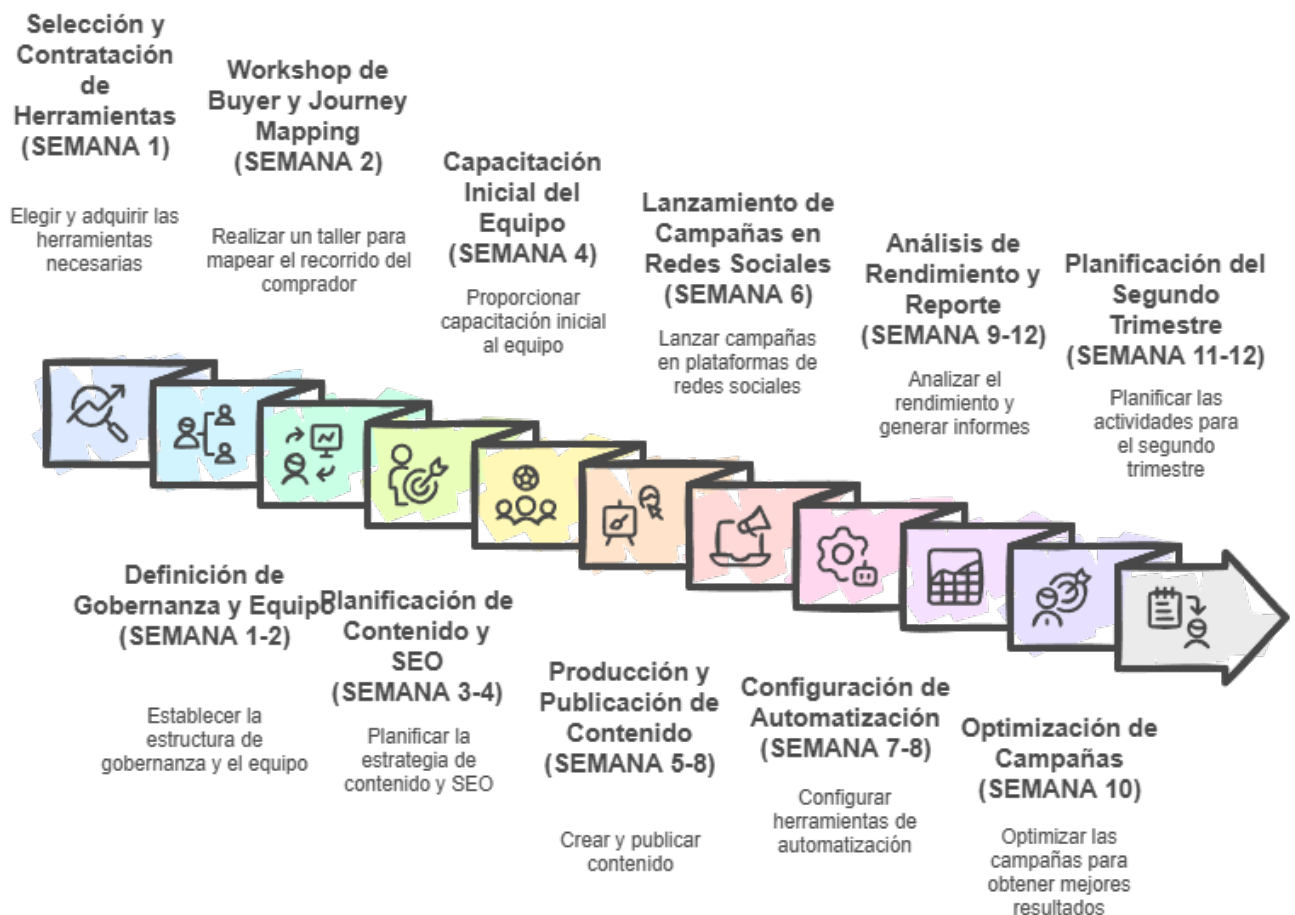


Figura 9. Cronograma de implementación de acciones para Sicmafarma. Autoria Propia.

C - Control (Control)

El sistema de control es un componente cíclico y fundamental para garantizar que la estrategia no solo se ejecute, sino que evolucione y se optimice en función de resultados tangibles. Se basa en una estructura de seguimiento multicanal y una cadencia de revisión definida.

Mecanismos de Control y Medición

El sistema de control se articula en torno a un conjunto de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), diseñados para evaluar la efectividad de las tácticas en relación con los objetivos estratégicos. El seguimiento se realizará a través de un panel de control consolidado que integre las métricas de las distintas plataformas digitales, asegurando una visión holística. A continuación, se detalla cada indicador:

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	¿Qué se va a medir?	Método de Medición
Visibilidad y Alcance		
Tráfico Web Total y Orgánico	El volumen de usuarios que visitan el sitio web, distinguiendo aquellos que llegan a través de motores de búsqueda.	Análisis cuantitativo del número de sesiones y usuarios únicos en el sitio web, segmentado por canal de adquisición.
Engagement en Redes Sociales	El nivel de interacción (reacciones, comentarios, compartidos) que el contenido genera en las plataformas profesionales.	Cálculo de la tasa de interacción (total de interacciones / alcance de la publicación) y seguimiento del crecimiento de la comunidad de seguidores.
Generación de Leads		

Indicador Clave de Desempeño (KPI)	¿Qué se va a medir?	Método de Medición
Leads Calificados Generados	El número de prospectos que han proporcionado sus datos a través de formularios, mostrando interés en contenido de valor.	Conteo absoluto de nuevos contactos registrados en la base de datos centralizada, atribuidos a campañas específicas.
Tasa de Conversión	El porcentaje de visitantes que completan una acción deseada (ej. descargar una guía, registrarse a un webinar).	Cálculo del ratio: (Número de conversiones / Número de visitantes a la página de conversión) x 100.
Rendimiento de Contenidos		
Tasa de Apertura y Clics (Email)	La efectividad de las campañas de correo electrónico para captar la atención del público y dirigir tráfico hacia activos digitales.	Medición del porcentaje de correos abiertos sobre el total de enviados y el porcentaje de clics sobre los enlaces contenidos en los mismos.
Impacto en el Negocio		
Costo por Lead (CPL)	La eficiencia de la inversión en marketing para generar nuevos prospectos cualificados.	Cálculo del costo total de las campañas de marketing dividido por el número de leads calificados generados en el mismo periodo.
Retorno de Inversión (ROI)	La rentabilidad general de la estrategia digital, comparando la inversión con el valor generado.	Comparación de la inversión total en marketing digital con el valor económico estimado de los contratos cerrados atribuibles a estos canales.

Tabla 5. Mecanismos de control y medición recomendados para el proceso de implementación de estrategias para Sicmafarma. Elaboración propia.

Análisis de Retorno de Inversión (ROI)

Aunque en la fase inicial el ROI puede ser difícil de calcular con precisión, se establecerá un modelo básico para su seguimiento a mediano plazo. Se registrará el costo total de las acciones de marketing (herramientas, pauta, recursos humanos) y se comparará con el valor potencial de los leads generados y, eventualmente, de los clientes cerrados a través de canales digitales.

Cadencia y Protocolos de Control

Reunión de Sincronización Semanal (Nivel Operativo):

Duración: 30 minutos.

Participantes: Líder de proyecto, especialista digital.

Propósito: Revisar el estado de las tareas de la semana, identificar bloqueos y ajustar la ejecución de las tácticas a corto plazo.

Reunión de Revisión Mensual (Nivel Táctico):

Duración: 60-90 minutos.

Participantes: Líder de proyecto, equipo de marketing y un representante del equipo comercial.

Propósito: Analizar en detalle el informe de KPIs del mes. Discutir qué campañas y contenidos funcionaron mejor, cuáles no, y por qué. Tomar decisiones para la planificación táctica del mes siguiente.

Reunión de Revisión Trimestral (Nivel Estratégico):

Duración: 90 minutos.

Participantes: Líder de proyecto, equipo de marketing y dirección general/comercial.

Propósito: Presentar los resultados consolidados del trimestre frente a los objetivos SMART. Evaluar el progreso general de la estrategia, discutir el ROI preliminar y tomar decisiones estratégicas de mayor alcance, como la asignación de presupuesto para el siguiente trimestre o el ajuste de los pilares estratégicos.

Resultados de la Consultoría

La consultoría profesional desarrollada para SICMAFARMA S.A.S. culminó con la formulación de una propuesta estratégica orientada a sentar las bases de una transformación digital progresiva y contextualizada al entorno regulado del sector farmacéutico institucional. Si bien no se implementaron directamente las acciones recomendadas, se entregó un conjunto de productos, diagnósticos y lineamientos estratégicos que aportan valor a la toma de decisiones empresariales y proporcionan herramientas prácticas para su futura aplicación.

A continuación, se presenta la descripción de los principales resultados obtenidos durante el proceso de consultoría, centrados en el análisis, diseño y entrega de recomendaciones, así como los impactos potenciales que podrían derivarse de su adopción por parte de la empresa.

Diagnóstico estratégico del entorno y de la organización

Uno de los resultados centrales fue la elaboración de un diagnóstico situacional profundo, basado en herramientas estratégicas reconocidas como el análisis PESTEL, el SWOT, entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas a clientes y personal interno. Este diagnóstico permitió evidenciar:

Barreras estructurales en términos de presencia digital, adopción tecnológica y diferenciación comercial.

Fortalezas institucionales clave, como el respaldo del grupo BIOSANO, la experiencia en medicamentos esenciales y la alta penetración en regiones como Bogotá y Antioquia.

Oportunidades claras en la expansión digital hacia zonas de baja cobertura, la generación de contenido técnico-educativo y la modernización de procesos comerciales mediante CRM.

Este resultado proporcionó una visión estructurada y argumentada del estado actual de la organización, convirtiéndose en una base sólida para la formulación estratégica posterior.

Formulación de una estrategia digital adaptada al sector farmacéutico institucional

Otro producto fundamental fue el diseño de una estrategia digital basada en el modelo SOSTAC, adaptado a las capacidades actuales de la empresa. Este modelo permitió estructurar la propuesta en seis componentes: Situación, Objetivos, Estrategia, Tácticas, Acciones y Control. A través de este enfoque se logró:

Definir objetivos digitales realistas y medibles en términos de tráfico web, leads calificados, engagement y uso de herramientas digitales.

Diseñar pilares estratégicos orientados a contenido educativo, automatización y expansión territorial.

Especificar tácticas alineadas al ciclo de vida del cliente (atracción, conversión, cierre, fidelización), compatibles con el entorno regulatorio colombiano.

Este resultado ofrece a SICMAFARMA un mapa de ruta claro, viable y contextualizado, que puede ser implementado progresivamente, de acuerdo con sus recursos y prioridades institucionales.

Entrega de instrumentos y herramientas para la toma de decisiones estratégicas

Como parte del proceso consultivo, se desarrollaron múltiples instrumentos y plantillas que permiten a la empresa continuar con el trabajo de forma autónoma o con apoyo externo. Entre ellos:

Modelo de buyer persona para clientes institucionales (B2B) y usuarios individuales (B2C incipiente).

Embudo de conversión digital, con piezas de contenido sugeridas para cada fase del recorrido del cliente.

Matriz de plan de acción a 90 días, con tareas, responsables e indicadores clave.

Propuesta de indicadores (KPI) iniciales para monitorear tráfico, interacción y generación de leads.

Prototipo de segmentación CRM, pensado para facilitar la transición hacia la automatización comercial.

Estos productos tienen un valor estratégico en tanto permiten a la empresa tomar decisiones informadas y medibles, facilitando el seguimiento y control de una posible implementación futura.

Sistematización de percepciones del cliente y de necesidades organizacionales

La aplicación de encuestas y entrevistas permitió recoger información directa de clientes institucionales y colaboradores clave. Entre los hallazgos más relevantes se destacan:

Los clientes valoran especialmente los servicios complementarios como la asesoría técnica, soporte normativo y capacitación.

Existen percepciones de falta de diferenciación comercial frente a competidores y rezago tecnológico.

Las herramientas como CRM y ERP son conocidas, pero su adopción es parcial y no sistematizada.

Hay una alta disposición al cambio, siempre y cuando se cuente con acompañamiento, formación y liderazgo interno claro.

Este proceso no solo fortaleció el enfoque participativo de la consultoría, sino que generó información valiosa que puede ser utilizada como insumo para decisiones estratégicas futuras y programas de mejora continua.

Identificación de impactos potenciales y escenarios de mejora

Si bien la consultoría no ejecutó la implementación de las recomendaciones, se analizaron los impactos potenciales de su aplicación. Entre los beneficios que podrían lograrse si la empresa adopta la estrategia propuesta, se encuentran:

Fortalecimiento del posicionamiento digital, con presencia más sólida en motores de búsqueda, redes profesionales y canales de contenido especializado.

Mayor eficiencia en los procesos comerciales y de mercadeo, gracias a la sistematización del seguimiento a prospectos y clientes.

Ampliación de la cobertura geográfica mediante canales digitales, reduciendo costos de entrada a nuevas regiones.

Mejora de la relación con stakeholders clave, a partir de contenidos de valor, segmentación efectiva y comunicaciones personalizadas.

Consolidación de una cultura de innovación y transformación digital que trascienda el área de mercadeo.

Estos impactos potenciales fueron estimados con base en literatura académica, benchmarking con empresas similares y buenas prácticas del sector, y pueden ser ajustados a medida que la organización decida avanzar en su implementación.

Apertura de oportunidades para futuros desarrollos

El trabajo consultivo también deja planteados temas y necesidades que pueden dar origen a futuras iniciativas de investigación o intervención empresarial, tales como:

Evaluar el impacto real de una estrategia de marketing digital en un entorno farmacéutico B2B regulado.

Diseñar indicadores específicos de transformación digital para empresas de la salud.

Implementar pilotos de automatización comercial y medir su retorno sobre la inversión.

Desarrollar modelos de fidelización multicanal para clientes institucionales.

Medir la efectividad del marketing educativo como herramienta de posicionamiento.

En este sentido, la consultoría no cierra un proceso, sino que abre un camino estructurado y con alto potencial de valor para la empresa, el sector y futuras investigaciones aplicadas.

Conclusiones

La identificación y análisis de buenas prácticas de marketing digital en el sector farmacéutico permite construir estrategias adaptadas a contextos regulados como el colombiano.

A través de la revisión de literatura, benchmarking y estudios de caso, se establecieron lineamientos estratégicos viables para SICMAFARMA S.A.S., los cuales se ajustan a las particularidades del entorno B2B farmacéutico, caracterizado por restricciones normativas, un proceso de decisión complejo y una alta demanda de contenido técnico. Este conocimiento permitió fundamentar una propuesta estratégica coherente con las necesidades del sector.

El diagnóstico organizacional permitió reconocer debilidades clave en el enfoque digital de SICMAFARMA S.A.S., así como oportunidades concretas para su evolución.

Mediante la aplicación de herramientas como PESTEL, SWOT, entrevistas y encuestas, se identificaron barreras como la baja adopción de tecnologías CRM, la limitada visibilidad en medios digitales y la falta de diferenciación percibida. Asimismo, se evidenciaron fortalezas aprovechables y una disposición institucional al cambio, lo cual sustentó la formulación de una estrategia digital inicial basada en el modelo SOSTAC.

La consultoría permitió estructurar una propuesta estratégica digital fundamentada, coherente con el diagnóstico realizado y alineada con los recursos actuales de la empresa.

Aunque no se implementó, la estrategia formulada brinda a SICMAFARMA una hoja de ruta clara para fortalecer su posicionamiento digital, mejorar la interacción con stakeholders y optimizar procesos de mercadeo a través del uso progresivo de herramientas tecnológicas, automatización y contenido educativo especializado.

El proceso consultivo aportó valor a la organización al sistematizar información clave, generar instrumentos prácticos y abrir espacios para la toma de decisiones estratégicas.

Los productos propuestos, como el modelo de buyer persona, el embudo de conversión digital, la matriz de plan de acción e indicadores, ofrecen insumos concretos que la empresa puede aplicar, adaptar o escalar en función de sus prioridades. Además, el proceso consultivo permitió visibilizar áreas críticas que podrían ser abordadas en futuras investigaciones o intervenciones organizacionales.

Recomendaciones

Adoptar un enfoque progresivo de implementación de marketing digital basado en contenidos educativos, priorizando el cumplimiento normativo y la creación de valor para el cliente institucional.

Dado el entorno regulado en el que opera SICMAFARMA S.A.S., se recomienda iniciar la estrategia digital a través de la generación de contenido técnico y educativo que permita posicionar a la empresa como un aliado experto para instituciones de salud. Este enfoque, además de evitar conflictos con la normatividad sanitaria y publicitaria, genera confianza, autoridad y diferenciación frente a los competidores. Es clave que este contenido se enfoque en temas como regulación INVIMA, gestión de medicamentos esenciales, eficiencia logística en distribución institucional y recomendaciones clínicas generales sin alusión directa a productos específicos. Esta línea de contenido también puede abrir espacios para colaboraciones con asociaciones médicas o gremios, y puede ser evaluada como un modelo de fidelización en contextos B2B.

Iniciar un proceso estructurado de adopción tecnológica en el área comercial y de mercadeo, con énfasis en herramientas CRM, automatización y analítica de datos.

El diagnóstico evidenció que SICMAFARMA presenta rezagos significativos en la digitalización de sus procesos comerciales. Para cerrar esta brecha, se recomienda implementar de forma escalonada una solución CRM que permita integrar información de

clientes, automatizar tareas repetitivas y facilitar la trazabilidad de las oportunidades comerciales. Plataformas como Zoho CRM, HubSpot o Salesforce (en versiones ajustadas a pymes) ofrecen soluciones modulares, escalables y con niveles de complejidad adaptables. Este proceso debe acompañarse con capacitación interna, definición de roles y establecimiento de indicadores de uso y adopción. Paralelamente, se recomienda integrar funciones básicas de automatización de marketing, como secuencias de correos, lead scoring y formularios web, con el fin de aumentar la eficiencia y calidad del relacionamiento con los prospectos.

Desarrollar una estrategia de posicionamiento digital territorial, orientada a ampliar la cobertura geográfica mediante canales digitales segmentados.

La limitada cobertura en algunas regiones del país representa una oportunidad para crecer sin necesidad de una inversión elevada en fuerza comercial física. Se sugiere diseñar campañas de marketing digital geolocalizadas dirigidas a regiones como Eje Cafetero, Santander y Nariño, en las que SICMAFARMA tiene presencia incipiente o nula. Estas campañas deben combinar contenido informativo, formularios de contacto, casos de éxito regionales y acceso a asesores virtuales. Plataformas como Google Ads, Meta Ads y LinkedIn permiten segmentar audiencias por ubicación, cargo, tipo de empresa y otros criterios relevantes para el sector B2B. Asimismo, se pueden implementar pruebas piloto de generación de leads en línea, con medición de indicadores clave como costo por lead, tasa de conversión y retorno estimado sobre la inversión (ROI).

Fomentar una cultura organizacional orientada a la transformación digital y basada en la toma de decisiones informadas por datos.

Más allá de implementar herramientas, es fundamental que la empresa promueva una cultura interna que valore la innovación, la agilidad y el aprendizaje continuo. Se recomienda iniciar programas de capacitación periódicos para los equipos comerciales, administrativos y logísticos en temas como marketing digital, análisis de métricas, CRM, transformación digital y servicio al cliente en entornos digitales. De igual forma, es importante establecer rutinas de

seguimiento a indicadores de desempeño digital mediante dashboards que sean interpretables y accesibles para todos los actores clave. La generación de reportes mensuales sobre tráfico web, interacción de campañas, generación de prospectos y comportamiento de clientes permitirá tomar decisiones informadas y adaptar las acciones en tiempo real.

Planificar la implementación de la estrategia digital mediante pilotos controlados, monitoreo de indicadores y ajustes iterativos.

Dado que se trata de una propuesta no implementada, se sugiere que SICMAFARMA adopte una metodología por fases o pilotos. Por ejemplo, se puede iniciar con un piloto de automatización en una región o línea de producto, midiendo resultados y ajustando antes de escalar. Esta metodología reduce riesgos, mejora la adopción organizacional y permite afinar procesos. Asimismo, se recomienda definir indicadores claros (KPI) para cada etapa del embudo de conversión (alcance, interacción, generación de leads, cierre y fidelización) y compararlos con métricas de línea base establecidas antes de iniciar la intervención. Esta evidencia facilitará la toma de decisiones gerenciales sobre la continuidad, extensión o modificación de las acciones digitales propuestas.

Referencias

- Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
- Almeman, A. (2024). The digital transformation in pharmacy: Embracing online platforms and the cosmeceutical paradigm shift. *Journal of Health, Population and Nutrition*, 43, 60. <https://doi.org/10.1186/s41043-024-00550-2>
- Banco de la República. (2022). Informe de la economía colombiana. Banco de la República.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Biosano. (2024). Presentación corporativa Biosano – 2024 [Documento interno].
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing* (6th ed.). Routledge.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1438 de 2011. Diario Oficial.
- DANE. (2022). Proyecciones de población. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- EMIS. (2024). Perfil financiero de la empresa Sicmafarma. <https://www.emis.com>
- Euromonitor International. (2022). Market research report: Farmacéuticos en Colombia. Euromonitor International.
- Foro Económico Mundial. (2022). The future of healthcare. World Economic Forum.

- Global Reporting Initiative (GRI). (2016). GRI sustainability reporting standards. <https://www.globalreporting.org>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- Halligan, B., & Shah, D. (2018). *Inbound marketing: Get found using Google, social media, and blogs* (2nd ed.). Wiley.
- Hjelle, S., Mikalef, P., Altwaijry, N., & Parida, V. (2024). *Organizational decision making and analytics: An experimental study on dashboard visualizations*. *Information & Management*, 61(6), 104011. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104011>.
- Hornik, J., Rachamim, M. AI-enabled consumer digital twins as a platform for research aimed at enhancing customer experience. *Manag Rev Q* (2025). <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00527-3>.
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (2022). Normatividad. INVIMA.
- impacto TIC. (2024, febrero 29). *Sigue creciendo el comercio electrónico en Colombia*. [Reporte de tendencias]. impacto TIC. <https://impactotic.co/sigue-creciendo-el-comercio-electronico-en-colombia/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kee, A. W., & Yazdanifard, R. (2015). The review of content marketing as a new trend in marketing practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(9), 1055–1064.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Kracklauer, A. H., Mills, D. Q., & Seifert, D. (2004). Customer management as the origin of collaborative customer relationship management. In **Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level** (pp. 3–6). Springer.

<https://doi.org/10.1007/978-3-540-24710-4>

Kumar, V., Reinartz, W. (2018). Implementing the CRM Strategy. In: *Customer Relationship Management. Springer Texts in Business and Economics*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7_4.

La Nota Económica. (2024, mayo 23). *El 76 % de las empresas colombianas inició su transformación digital*. [Artículo de blog]. La Nota Económica.

<https://lanotaeconomica.com.co/el-76-de-las-empresas-colombianas-inicio-su-transformacion-digital/>

Mardhatilah, D., Omar, A., & Septiari, E. D. (2023). A literature review on persuasive communication: Utilising elaboration likelihood model to understand consumer engagement on social media platforms. *Journal of Technology Management and Business*, 10(2), 87–100.

McKinsey & Company. (2023a). Marketing in healthcare: Improving the consumer experience. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/marketing-in-healthcare-improving-the-consumer-experience>

McKinsey & Company. (2023b). Rewired pharma companies will win in the digital age. <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/rewired-pharma-companies-will-win-in-the-digital-age>

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.

Ministerio de la Protección Social. (2007). Resolución 1403 de 2007: Por la cual se determina el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, se adopta el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos del Servicio Farmacéutico y se dictan otras

disposiciones.

https://normograma.invima.gov.co/compilacion/docs/resolucion_minproteccion_1403_2007.htm.

Ministerio de Salud y Protección Social. (1993). Ley 100 de 1993. Diario Oficial.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Plan decenal de salud pública 2022-2031*. Bogotá, Colombia. <https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/Paginas/PDSP-2022-2031.aspx>.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1997). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. The Free Press.

Miozza, M., Brunetta, F., & Appio, F. P. (2024). Digital transformation of the pharmaceutical industry: A future research agenda for management studies.

Technological Forecasting and Social Change, 207, 123580.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524003767?via%3Dihub>

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

<https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

Nuseir, M. T., El Refae, G. A., Aljumah, A., Alshurideh, M., Urabi, S., & Kurdi, B. A. (2023). Digital Marketing Strategies and the Impact on Customer Experience: A Systematic Review. En *Studies in Computational Intelligence* (Vol. 1056, pp. 21–44).

Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_2.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2005). *Directrices éticas para la promoción de medicamentos*. OMS.

Organización Panamericana de la Salud. (2022). *Salud en las Américas 2022: Panorama de la Región de las Américas en el contexto de la pandemia de COVID-19* (OPS/EIH/HA/22-0024). <https://iris.paho.org/handle/10665.2/56471>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Research and Markets. (2009, October 21). The digital handshake: Seven proven strategies to grow your business using social media [Comunicado de prensa]. Business Wire. <https://www.proquest.com/wire-feeds/research-markets-digital-handshake-seven-proven/docview/443822947/se-2>.

Rock Content. (2019, junio 6). Marketing farmacéutico: ¿Qué hace falta para conquistar al público? Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/estrategia-de-marketing-farmaceutico/>

Salanova, M.; & Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial.

Sicmafarma S.A.S. (2024a). Análisis competitivo de mercado institucional [Documento interno, no publicado].

Sicmafarma S.A.S. (2024b). Plan de mercadeo – Agosto 2024 [Informe no publicado]. Documento interno.

Sicmafarma. (2024). Compañía. Recuperado el 23 de abril de 2025, de <https://sicmafarma.com.co/compania/>

Skim Group. (2023, junio). *3 tips to accelerate digital pharma marketing strategies now*. Skim Group. <https://skimgroup.com/blog/3-tips-to-accelerate-digital-pharma-marketing-strategies-now-covid-disruption/>

Smith, P. R. (2019). The SOSTAC® guide to your perfect digital marketing plan (5th ed.). PR Smith.

Solomon, M. R. (2020). Consumer behavior: Buying, having, and being (13th ed.). Pearson.

Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>