



Plan de Mercadeo para la Expansión Regional de Sicmafarma en el Sector de Salud

Melissa Osorio Panesso
Camilo Andrés Rodríguez González
Daniela Vargas Ruiz

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA

Bogotá, Colombia

1/02/2025

Plan de Mercadeo para la Expansión Regional de Sicmafarma en el Sector de Salud

**Melissa Osorio Panesso
Camilo Andrés Rodríguez González
Daniela Vargas Ruiz**

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

Magíster en Administración de Empresas

Director (a):

Yensy Restrepo Cárdenas

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA

Bogotá, Colombia

1/02/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

En un mercado saturado de opciones, no gana el mejor producto, sino el mejor contado. Te ayudamos a transformar tu historia en una ventaja competitiva.

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestro tutor por su valiosa guía, apoyo constante y orientación durante el desarrollo de este proyecto. Su experiencia y compromiso fueron fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos.

Agradecemos especialmente a Sicmafarma por brindarnos la oportunidad de conocer su organización y confiar en nosotros para desarrollar esta consultoría. Su disposición y colaboración fueron clave para enriquecer nuestro trabajo.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a la Cámara de Comercio de Bogotá por su respaldo y por ofrecer espacios que impulsan el crecimiento académico y profesional.

A todos, muchas gracias por su contribución al éxito de este proyecto

Resumen

Este trabajo de grado se enfoca en el diseño de un plan de mercadeo para Sicmafarma, orientado a optimizar sus procesos y apoyar sus objetivos de expansión regional en el sector de abastecimiento de medicamentos e insumos para el mercado de salud colombiano.

Sicmafarma, presente en Colombia desde 2010, evolucionó de ser una operación inhouse con seis colaboradores a consolidarse como una compañía multilatinas con 25 empleados, más de 40 proveedores y 300 clientes.

La metodología incluyó el análisis de la situación actual (AS-IS) de la estructura organizacional y del plan de mercadeo, identificando áreas de mejora. Se realizó una investigación de mercado mediante análisis competitivo y benchmarking, enfocándose en tendencias y estrategias de captación y fidelización de clientes adaptables al sector salud. Además, se propuso la reorganización del equipo de mercadeo, definiendo roles y responsabilidades, e implementación de tecnologías como inteligencia artificial, big data y automatización de marketing.

Los principales resultados reflejan oportunidades de mejora en la estructura organizacional y procesos de mercadeo, así como la viabilidad de integrar tecnologías avanzadas para optimizar la gestión comercial. Se concluye que la aplicación de estas estrategias fortalecerá el posicionamiento de Sicmafarma y facilitará su expansión en el mercado colombiano.

Palabras clave: Plan de mercadeo, Optimización de procesos, Expansión regional, Benchmarking, Captación de clientes, Reorganización organizacional, Posicionamiento en el mercado

Abstract

This thesis focuses on designing a marketing plan for Sicmafarma aimed at optimizing its processes and supporting its regional expansion objectives in the supply of medicines and medical supplies for the Colombian healthcare market. Sicmafarma has been operating in Colombia since 2010, evolving from an in-house operation with six collaborators to becoming a multilatin company with 25 employees, more than 40 suppliers, and over 300 clients.

The methodology included an analysis of the current situation (AS-IS) of the organizational structure and the marketing plan, identifying areas for improvement. A market research study was conducted through competitive analysis and benchmarking, focusing on customer acquisition and retention trends and strategies adaptable to the healthcare sector. Additionally, a reorganization of the marketing team was proposed, defining roles and responsibilities, along with the implementation of technologies such as artificial intelligence, big data, and marketing automation.

The main results reveal opportunities for improvement in the organizational structure and marketing processes, as well as the feasibility of integrating advanced technologies to optimize commercial management. It is concluded that applying these strategies will strengthen Sicmafarma's market positioning and facilitate its expansion in the Colombian market.

Marketing Plan, Process Optimization, Regional Expansion, Benchmarking, Customer Acquisition, Organizational Reorganization, Market Posi

Contenido

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABLAS	11
Introducción	12
Objetivos.....	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Justificación	16
Marco Institucional	18
Las 5 Fuerzas de PORTER	18
Amenaza de nuevos entrantes:	19
Amenaza de productos sustitutos:.....	19
Rivalidad entre competidores:	20
Análisis DOFA y Competencia	22
Fortalezas	22
Debilidades	22
Oportunidades	23
Amenazas.....	24
Estrategias Competitivas	29
Marco conceptual.....	30
Modelo y Estrategia de Marketing	31
Inteligencia de Negocios	32
Benchmarking Competitivo.....	33
Marketing Digital.....	34
Gestión organizacional	35
Captación y Fidelización de clientes.....	37
Expansión regional.....	39
Regulación del Marketing en el Sector Salud	41
Metodología de la investigación preliminar.....	43
Tipo de estudio:	43

Muestra:.....	43
Resultados Esperados	43
Contribuciones Originales	44
Diagnóstico Organizacional.....	45
1. Enfoque estratégico en productos hospitalarios	45
2. Gestión de datos e inteligencia de negocios	45
3. Relación con el entorno regulatorio y normativo.....	45
4. Estructura del equipo de marketing.....	46
5. Oportunidades y desafíos para el crecimiento.....	46
6. Innovación y tendencias de mercado	47
7. Proyección y visión a futuro	47
8. Definición del segmento objetivo y Buyer Persona para Sicmafarma	47
PROPUESTA PLAN DE MERCADEO SICMAFARMA 2025	52
Cronograma de Ejecución del Plan de Marketing – SICMAFARMA 2025	53
Estructura Estratégica.....	54
Estrategia: Consolidación de Marca y Reputación	56
Estrategia: Gestión de Redes Sociales	58
Estrategia: Eventos para Posicionamiento de Marca	59
Estrategia: Posicionamiento SEO/SEM y actualización del sitio web	60
Estructura del Equipo de Marketing	61
Estructura y Funciones Clave de la Fuerza de Ventas	63
Propuesta de Articulación y Mejora.....	64
Presupuesto para ejecución PLAN DE MERCADEO SICMAFARMA 2025	65
Conclusiones	67
Referencias.....	68
Anexos.....	71

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 121
FIGURA 238
FIGURA 351
FIGURA 452
FIGURA 554
FIGURA 655

LISTA DE TABLAS

TABLA 1.....34
TABLA 2.....46
TABLA 3.....53
TABLA 4.....62
TABLA 5.....63
TABLA 6.....65

Introducción

En un entorno altamente competitivo y regulado como el sector salud en Colombia, las empresas deben adaptar sus estrategias de mercadeo y estructura organizacional para garantizar un crecimiento sostenible, alineando sus planes de acción con las normativas vigentes.

En este contexto, regulaciones como la Resolución 4320 de 2004 del Ministerio de la Protección Social prohíben la publicidad de medicamentos en plataformas digitales sin la debida autorización del INVIMA, lo que limita las estrategias de marketing digital en el sector (Minsalud, 2004a). Asimismo, la Circular 18 de 2024 de la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos establece un régimen de control de precios para los medicamentos comercializados en el país, lo que impacta directamente la planificación comercial y financiera de las empresas farmacéuticas. (Minsalud, 2024b).

Dado este panorama, las empresas del sector deben encontrar un equilibrio entre cumplimiento normativo, estrategias comerciales efectivas e innovación digital, para mantenerse competitivas y asegurar su sostenibilidad en el mercado.

Sicmafarma, una empresa dedicada a la distribución de medicamentos e insumos médicos en Colombia se encuentra en un proceso de expansión regional que exige la evolución de su estrategia comercial y operativa. La industria farmacéutica es una de las más productivas del país, con un crecimiento anual del 2,2% (EMIS, 2024). Sin embargo, el sector enfrenta desafíos significativos, como rezagos en los trámites del INVIMA, la posible eliminación de las EPS y la crisis financiera del sistema de salud, lo que ha afectado la recuperación de cartera y la sostenibilidad de muchas empresas (EMIS, 2024).

Para responder a las exigencias del mercado, es fundamental optimizar el área de mercadeo de Sicmafarma, garantizando que sus procesos, recursos y herramientas estén

alineados con las oportunidades del sector. Una estructura bien definida y la correcta elaboración de un plan de marketing permiten a la empresa mantenerse competitiva y fortalecerse en un entorno altamente dinámico. (Sainz, 2024).

Este estudio se enmarca en el campo de Administración y Mercadeo, con énfasis en gestión estratégica, transformación digital y optimización de procesos comerciales. Se alinea con las líneas de investigación del programa de MBA, enfocadas en estrategia empresarial, innovación y competitividad, mediante la aplicación de herramientas como benchmarking, inteligencia de negocios y marketing digital para fortalecer la expansión de la empresa.

Actualmente, el área de mercadeo de Sicmafarma está conformada por solo tres personas, lo que representa una capacidad operativa limitada frente a los desafíos del crecimiento regional. La falta de una estructura organizacional adecuada y de estrategias comerciales bien definidas puede afectar su competitividad en la captación y fidelización de clientes. Además, el avance de la transformación digital en el sector salud obliga a la empresa a integrar tecnologías como automatización de marketing, big data e inteligencia artificial para mejorar su eficiencia y posicionamiento.

El objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico integral del área de mercadeo de Sicmafarma (AS-IS), identificando sus fortalezas y áreas de mejora para diseñar un plan de mercadeo estructurado que optimice su operación y facilite su expansión en el sector salud. Se propone redefinir los roles y responsabilidades dentro del equipo, incorporar herramientas tecnológicas y establecer estrategias innovadoras para captar y fidelizar clientes de manera efectiva.

Pregunta de Investigación

¿Cómo puede Sicmafarma estructurar un plan de mercadeo eficiente que optimice sus procesos comerciales y facilite su expansión regional en el sector salud?

La respuesta a esta pregunta permitirá desarrollar un modelo estratégico que mejore la competitividad y sostenibilidad de Sicmafarma en su proceso de crecimiento, adaptándose a las tendencias del mercado y garantizando una gestión eficiente del equipo de mercadeo.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de mercadeo eficiente para Sicmafarma, que optimice sus procesos comerciales y fortalezca su expansión regional en el sector salud, mediante la identificación de oportunidades de mejora en sus estrategias actuales. Este plan permitirá mejorar su posicionamiento en el mercado de abastecimiento de medicamentos e insumos, consolidando su presencia en la industria farmacéutica en Colombia.

Objetivos específicos

- Estructurar el informe de procesos del área de mercadeo de las compañías, con el fin de tener una estrategia 360 grados: Digital, Ecommerce, BTL y ATL.
- Evaluar la estructura organizacional para el área de mercadeo que garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área y la organización.
- Realizar un benchmarking en el sector de la salud e industria farmacéutica, identificando las tendencias que se utilizan en la captación y fidelización de nuevos clientes.

Justificación

El sector salud colombiano enfrenta desafíos en el ecosistema de la industria farmacéutica que impactan la eficiencia en el suministro de medicamentos y la calidad del servicio. La falta de coordinación, interrupciones en la cadena de suministro y la limitada adopción tecnológica frenan a las empresas farmacéuticas. Ante la creciente demanda de personalización y productos asequibles, es clave que las compañías transformen sus procesos. Incorporar inteligencia artificial, big data y automatización de marketing es la oportunidad perfecta para que empresas como Sicmafarma se posicionen a la vanguardia y lideren el mercado con soluciones innovadoras, sostenibles y eficientes.

Este trabajo de consultoría se llevó a cabo con el objetivo de brindar una asesoría a Sicmafarma ya que es una compañía que se encuentra en un proceso de expansión a nivel regional en el sector farmacéutico. Como muchas industrias, la farmacéutica está en una constante evolución y hay desafíos cada vez más notorios en términos de la competencia, regulaciones y los cambios que surgen a partir de las necesidades de clientes y pacientes. Es por esta razón, que es tan relevante que exista una estrategia de mercadeo adecuada que fortalezca el posicionamiento y que acceda a los mercados de manera efectiva como lo esperan.

A través de esta consultoría se analizaron las condiciones del mercado, las tendencias (no solo en el sector salud) y sobre todo se entendió a nivel interno como se estaba gestionando esta área dentro de la compañía para el cumplimiento de los objetivos.

Con base en la experiencia y los conocimientos adquiridos en el sector, el equipo de consultoría propuso una serie de recomendaciones estratégicas que incluyen el fortalecimiento de la comunicación de marca, la ampliación de las alianzas comerciales, y la implementación de tácticas digitales que amplíen el alcance de la empresa en las nuevas regiones de interés.

Asimismo, se contempló un plan de acción con indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el impacto y éxito de las iniciativas propuestas.

Este trabajo de consultoría no solo tiene como propósito garantizar la expansión exitosa de Sicmafarma en mercados regionales, sino también dotar a la compañía de herramientas de gestión que le permitan sostener su crecimiento y adaptarse con flexibilidad a los cambios y demandas del mercado farmacéutico.

Sin duda, la intervención en el área de mercadeo será clave para optimizar la presencia regional de la empresa y facilitar su posicionamiento estratégico, asegurando su sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

Por lo anterior, este trabajo de grado en modalidad de consultoría empresarial beneficiará a la empresa mediante un asesoramiento integral enfocado en el plan de marketing, lo cual es pertinente y necesario para la organización. Asimismo, como candidatos al Magíster en Administración de Empresas, integraremos la gestión del conocimiento con el panorama de la empresa farmacéutica, logrando así el desarrollo de competencias aplicables al perfil de egresado.

Marco Institucional

A continuación, presentamos el panorama y la contextualización de la empresa seleccionada para el ejercicio de consultoría profesional. Este análisis permitirá comprender mejor el entorno en el que opera la empresa, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas.

Las 5 Fuerzas de PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela que la distribuidora SICMAFARMA enfrenta un alto poder de negociación de proveedores debido a la dependencia de insumos importados y al desabastecimiento de ciertos medicamentos. Además, el poder de negociación de los clientes es significativo, impulsado por el crecimiento del canal institucional y las regulaciones de control de precios. Las barreras de entrada al sector son elevadas por los retrasos en los trámites del INVIMA y los altos costos regulatorios. Sin embargo, existen productos sustitutos en el mercado, como los genéricos y biosimilares, que incrementan la competencia. Finalmente, la rivalidad en el sector es intensa, y la sostenibilidad de los actores se ve amenazada por la crisis financiera del sistema de salud (EMIS, 2024).

Poder de negociación de los proveedores:

Alta dependencia de insumos internacionales: Las importaciones crecieron un 9,3% en el primer semestre de 2024, lo que evidencia una dependencia significativa de proveedores externos. Además, el informe señala que los costos de producción han aumentado debido al crecimiento del Índice de Precios al Productor (IPP) en un 4,1%. (Sicmafarma, 2024)

Escasez de ciertos medicamentos: La falta de abastecimiento de 15 medicamentos y el riesgo de desabastecimiento de otros 7 productos (INVIMA, 2024) genera tensiones en la cadena de suministro, fortaleciendo el poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los clientes:

Crecimiento del canal institucional: De acuerdo con los informes de ventas y fuerza comercial del periodo 2023 evidencian que las ventas en el canal institucional han crecido un 20,5%, alcanzando los \$17 billones, en comparación con las ventas en el canal comercial (financiado por privados) con una disminución del 1,1%. (Sicmafarma, 2024)

Estructura del mercado y regulación de precios: De acuerdo con el marco legislativo en regulación y control de precios de medicamentos en salud en Colombia, se evidencia que se han regulado aproximadamente los precios de 30 mil medicamentos.

Amenaza de nuevos entrantes:

Barreras de entrada regulatoria: El proceso de aprobación de productos farmacéuticos en Colombia está regulado por el Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). En su página principal de Trámites y Servicios, se presenta una serie de documentación y tiempos de respuesta en días hábiles. Sin embargo, el mercado farmacéutico percibe este proceso como lento debido a los retrasos en los trámites del INVIMA, lo que actúa como una barrera de entrada significativa para nuevos competidores.

Altos costos de cumplimiento normativo: El sector requiere cumplir con regulaciones estrictas en términos de calidad y seguridad, lo que eleva los costos de entrada y operación para nuevos actores.

Amenaza de productos sustitutos:

Alternativas genéricas y biosimilares: El mercado farmacéutico colombiano se ve influenciado por una mayor circulación de medicamentos en versiones genéricas y biosimilares, que sustituyen productos originales, por lo que se puede inferir mayor oferta de este tipo de medicamentos a menores precios.

Innovación tecnológica y terapias emergentes: Aunque se espera que la inversión en investigación clínica crezca un 7% hacia 2033 (Villamizar, 2024), las **innovaciones tecnológicas**, como el desarrollo de **nuevas terapias y vacunas**, representan una **oportunidad para la evolución del sector farmacéutico**, impulsando la diversificación y modernización de los tratamientos disponibles. Estas innovaciones pueden fortalecer la competitividad de la industria, permitiendo la adaptación a las nuevas demandas del mercado y mejorando el acceso a soluciones de salud más avanzadas.

Rivalidad entre competidores:

Crecimiento estable pero concentrado: A pesar de que la industria farmacéutica en Colombia se caracteriza por su alta productividad, la rivalidad entre competidores es intensa. Un informe elaborado por el Laboratorio Empresarial de Productividad y Competitividad (LabE) de la Universidad del Rosario, en colaboración con Lift Growth & Innovation y la Universidad EIA, destaca que las industrias químicas y farmacéuticas presentan niveles de productividad superiores al promedio nacional. Asimismo, el estudio evidencia una fuerte competencia entre las empresas del sector, lo que indica un mercado consolidado y altamente competitivo (García-Suaza et al., 2024).

Desafíos financieros: La crisis financiera del sistema de salud y las dificultades para la recuperación de cartera generan tensiones dentro de la competencia, afectando la sostenibilidad de algunos actores. (Informe *sector farmacéutico - Colombia, 2024*)

Figura 1

Pestel



Nota. Elaboración propia

Análisis DOFA y Competencia

Fortalezas

Capacidad Productiva Nacional: El sector farmacéutico colombiano cuenta con una sólida infraestructura de producción local, respaldada por numerosos laboratorios con certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo que asegura calidad en la fabricación de productos farmacéuticos.

Presencia Regional: Empresas como Biosano han demostrado capacidad para competir y expandirse en los mercados latinoamericanos, exportando productos a más de 15 países. Esto refleja una fortaleza en términos de alcance y consolidación en mercados estratégicos.

Debilidades

Dependencia de Importaciones: A pesar de la capacidad de producción local, una parte importante de las materias primas y principios activos sigue siendo importada, lo que afecta tanto los costos como la capacidad competitiva de los productos colombianos frente a los internacionales.

Limitaciones en la Innovación: La inversión en investigación y desarrollo es relativamente baja en comparación con países más avanzados. Esto limita la capacidad para desarrollar medicamentos innovadores y competir en sectores de mayor valor agregado.

Trámites Regulatorios Lentos: El sector farmacéutico colombiano enfrenta **procesos de regulación y registro sanitario extensos**, lo que retrasa el lanzamiento de nuevos productos y afecta su **competitividad** frente a mercados internacionales con procesos más ágiles. Mientras que en Colombia la importación y aprobación de medicamentos puede tardar

más de **cuatro meses**, en otros países los productos ya cuentan con certificaciones previas, como las otorgadas por la **Food and Drug Administration (FDA)**. Esto les permite ingresar al mercado con mayor rapidez, ya que han superado estudios clínicos y procesos regulatorios exigentes, facilitando su comercialización en comparación con los trámites del **INVIMA**.

Oportunidades

Expansión en Biotecnológicos y Biosimilares: El envejecimiento de la población y el aumento en la aparición de enfermedades crónicas como parte de los desafíos de la salud ofrecen un espacio amplio para que Colombia se consolide como un actor importante en la producción de medicamentos biotecnológicos, que son cada vez más demandados a nivel mundial.

Crecimiento del Mercado Interno: El mercado farmacéutico en Colombia está proyectado a crecer significativamente en la próxima década. Según un informe de Colombia Productiva, las ventas locales podrían alcanzar hasta \$63,4 billones en 2032, creciendo al menos cuatro veces en comparación con los \$14,6 billones registrados en 2018. (Colombia Productiva, 2019) Este crecimiento está impulsado por un sistema de salud que cubre a la mayoría de la población y una demanda creciente de tratamientos especializados.

Aprovechamiento de Tratados de Libre Comercio (TLC): Los acuerdos comerciales con países de América Latina y más allá ofrecen oportunidades para aumentar las exportaciones de productos farmacéuticos y acceder a nuevos mercados.

Amenazas

Competencia Internacional: La entrada de medicamentos genéricos de bajo costo, especialmente desde mercados como India y China, representa una fuerte amenaza para los productores locales, quienes deben competir en precio sin sacrificar la calidad.

Regulación de Precios: Las políticas de control de precios, especialmente en medicamentos de alto costo, pueden afectar la rentabilidad de las empresas farmacéuticas, reduciendo sus márgenes de ganancia y limitando su capacidad de reinversión en innovación y desarrollo.

En Colombia, la regulación de precios de medicamentos está a cargo del Ministerio de Salud y Protección Social y la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos (CNPMDM). Este sistema de control se divide en tres regímenes principales:

- **Libertad Regulada:** Los precios son determinados por el mercado, pero bajo supervisión de las autoridades.
- **Control Directo:** La CNPMDM establece un precio máximo de venta para ciertos medicamentos, regulando su comercialización.
- **Libertad Vigilada:** Aunque los precios son libres, las autoridades monitorean su comportamiento para evitar abusos o incrementos excesivos.

Para garantizar la transparencia en la fijación de precios, el Sistema de Información de Precios de Medicamentos (SISMED) recopila datos sobre compras, ventas y recobros de medicamentos, proporcionando información pública y confiable sobre los precios y las unidades comercializadas a nivel nacional.

Este sistema de regulación busca equilibrar el acceso a medicamentos asequibles con la sostenibilidad de la industria farmacéutica, aunque en algunos casos puede representar un desafío para la innovación y el desarrollo de nuevos tratamientos.

Vencimiento de Patentes: El vencimiento de patentes de medicamentos clave puede abrir la puerta a una mayor competencia de genéricos, afectando los ingresos de las empresas que dependen de estos productos.

Para realizar un análisis de la competencia basado en la información proporcionada, es importante identificar los principales actores, sus fortalezas y debilidades en comparación con las empresas locales en Colombia. A continuación, presento un análisis competitivo más detallado:

Principales Competidores Internacionales

Los mercados internacionales son una fuerte competencia para Colombia, especialmente en productos genéricos y biosimilares. Países como **India** y **China** han avanzado significativamente en la producción de medicamentos genéricos a gran escala, lo que ha puesto presión en el mercado local debido a sus precios más bajos y economías de escala. Esta competencia afecta particularmente a las empresas colombianas que dependen de materias primas importadas, ya que les resulta difícil competir en precio con estos grandes actores internacionales.

India: Tiene un fuerte posicionamiento en medicamentos genéricos y biosimilares. Las empresas indias pueden producir a costos más bajos debido a la infraestructura ya establecida y un marco regulatorio favorable.

China: Similar a India, China ha crecido en el segmento de genéricos y biotecnología, exportando a varios mercados a nivel mundial. Además, sus acuerdos comerciales internacionales les permiten tener una ventaja competitiva en acceso a ciertos mercados.

Competencia Nacional

En Colombia, las empresas farmacéuticas enfrentan una competencia interna considerable, sobre todo en productos básicos y genéricos. Sin embargo, la producción local cuenta con ciertas ventajas competitivas, como certificaciones BPM que le otorgan calidad y reconocimiento a nivel regional.

Laboratorio Biosano

Biosano se destaca como una empresa chilena que ha consolidado su presencia en Colombia y otros países de Latinoamérica. Esta empresa es líder en productos inyectables en Chile y ha establecido alianzas estratégicas para exportar a más de 15 países. La entrada de **Sicmafarma**, una filial en Colombia permite una operación logística eficiente en el país, con el objetivo de consolidar su presencia en el mercado hospitalario y privado.

Ventajas Competitivas:

Amplia experiencia en la producción de inyectables y productos biotecnológicos.

Infraestructura avanzada en sus plantas productivas, cumpliendo con estándares internacionales de calidad (BPM) en varios países, como Chile, Colombia, Perú y México.

Posicionamiento en el mercado institucional y hospitalario, donde es líder en licitaciones.

Debilidades:

A pesar de su expansión, enfrenta competencia directa en ciertos productos genéricos, lo que reduce su margen de maniobra en precios.

La logística internacional puede enfrentar obstáculos en temas de costos y tiempos, dependiendo de la demanda y regulaciones locales.

Productores Locales en Colombia

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el sector farmacéutico en Colombia está compuesto por 306 empresas, de las cuales solo el 29% se dedica a la producción de medicamentos, mientras que el 71% se enfoca en la comercialización y distribución. Esto evidencia una sólida base de competencia interna; sin embargo, la mayoría de estas empresas priorizan la comercialización sobre la investigación y el desarrollo de nuevos productos, lo que podría limitar la innovación en el sector (ANDI, 2019).

Fortalezas:

Certificaciones de calidad que permiten competir en el mercado institucional, especialmente en productos farmacéuticos esenciales.

Conocimiento y adaptación a las regulaciones locales del Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos-INVIMA, lo que facilita el cumplimiento de las normativas nacionales y reduce el tiempo de entrada al mercado en comparación con competidores extranjeros.

Debilidades:

Baja inversión en investigación y desarrollo, lo que limita su capacidad para innovar y competir en sectores de alta tecnología, como biotecnológicos y biosimilares.

La dependencia de insumos importados genera vulnerabilidad frente a fluctuaciones del tipo de cambio y problemas en la cadena de suministro.

Competencia en Productos Biotecnológicos y Biosimilares

El mercado de los biotecnológicos y biosimilares es altamente competitivo y requiere grandes inversiones en investigación y desarrollo. Colombia está en proceso de desarrollar sus capacidades en este segmento, lo que representa una oportunidad, pero también un desafío frente a competidores internacionales que ya han consolidado su posición.

Competidores Internacionales:

Empresas de **Estados Unidos y Europa** tienen una ventaja tecnológica y regulatoria en el desarrollo de biotecnológicos y biosimilares.

Las **empresas de India y China** también están ingresando al mercado de biotecnología, ofreciendo productos a precios más bajos.

Oportunidades para Colombia:

Existen oportunidades de colaboración público-privada y alianzas estratégicas con empresas extranjeras para el desarrollo de biotecnológicos, lo que puede acelerar el crecimiento en este sector.

El mercado latinoamericano es uno de los principales objetivos para la expansión de los biotecnológicos, y Colombia está bien posicionada para aprovechar esta demanda si logra fortalecer su infraestructura y capacidad productiva.

Posicionamiento en el Mercado de Licitaciones

El mercado institucional, particularmente el de licitaciones públicas, es clave en el sector farmacéutico colombiano. Empresas locales y extranjeras compiten por contratos con el sistema de salud, donde los factores clave son el precio, la calidad y la disponibilidad.

Biosano y otras empresas extranjeras tienen una ventaja en términos de precio debido a su producción en economías de escala, pero las empresas colombianas mantienen un fuerte posicionamiento gracias a su conocimiento del sistema de salud y las regulaciones locales.

Estrategias Competitivas

Para competir eficazmente en este entorno, las empresas colombianas y extranjeras deben adoptar estrategias diferenciadoras:

Innovación: Invertir en la investigación y desarrollo de nuevos productos biotecnológicos y biosimilares es clave para competir en el mercado de alto valor agregado.

Alianzas Estratégicas: Las empresas locales pueden beneficiarse de alianzas con multinacionales para mejorar su capacidad de producción y acceso a mercados internacionales.

Diversificación: Aumentar la cartera de productos, particularmente en segmentos de medicamentos especializados y tratamientos de alta complejidad, permite a las empresas diversificar el riesgo y aumentar su competitividad.

Marco conceptual

Definir el modelo estratégico de una organización implica intervenir en todas las áreas de la empresa para crear una sinergia que permita alcanzar los objetivos de manera efectiva.

El modelo de negocio se define como la descripción de cómo una organización opera para alcanzar sus objetivos de crecimiento, rentabilidad e impacto social (Massa et al., 2017). Para comprender en profundidad cómo las organizaciones definen y aplican sus estrategias, es esencial explorar diversos enfoques estratégicos que se han desarrollado a lo largo del tiempo. Un análisis de la literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios revela que, según Ramírez et al. (2019), se han identificado siete enfoques estratégicos en la historia empresarial: prescriptivo, cognitivo, contextual, del aprendizaje, cultural, sustentable e integrador. Los autores señalan que los enfoques más consolidados son el prescriptivo y el del aprendizaje, seguidos por el contextual y el sustentable. Por otro lado, los enfoques cognitivo, cultural e integrador están menos desarrollados. El enfoque sustentable, en particular, demanda más investigación, ya que se ha identificado como uno de los desafíos significativos para las empresas, destacándose como una línea de investigación prometedora (Ramírez et al., 2019).

Las estrategias definidas en una organización deben centrarse en identificar oportunidades, adaptarse al cambio, prepararse para posibles discontinuidades y anticipar tanto situaciones favorables como desafíos del entorno y del mercado. Es crucial que todas las áreas de la empresa fomenten una mentalidad proactiva y adopten un enfoque diverso y colaborativo en la formulación de estrategias. La integración de distintos puntos de vista y la cooperación entre equipos no solo optimiza la toma de decisiones, sino que también fortalece la capacidad de la organización para responder de manera efectiva a los cambios y desafíos del mercado.

La relación entre estrategia y modelos de negocio es fundamental para lograr una mayor competitividad, rendimiento, crecimiento y sostenibilidad en las empresas. Según Magretta (2002), aunque estos dos conceptos están estrechamente relacionados, sus vínculos pueden parecer difusos debido a las diferentes perspectivas existentes. La estrategia se formula para que las organizaciones se diferencien en términos de valor creado, mientras que el modelo de negocio describe cómo interactúan los diversos componentes de una empresa dentro de un sistema. El modelo de negocio no aborda directamente la competencia. (Magretta, 2002).

Modelo y Estrategia de Marketing

Entender la implementación de estrategias en modelos de marketing para penetrar en mercados con tendencias cambiantes y competidores que avanzan rápidamente resulta desafiante. Desde una perspectiva sistémica, explorar estas estrategias revela que, según García et al. (2023), las innovaciones en marketing utilizadas por empresas e instituciones se centran en mejorar las características de los cuatro pilares del marketing—producto, precio, plaza y promoción—y en optimizar el desempeño organizacional mediante investigaciones de las experiencias tanto internas como externas, incluyendo las de los clientes. Estas innovaciones buscan diversificar servicios y productos en el mercado para atraer al público objetivo y garantizar una ventaja competitiva. Los aportes gerenciales en las estrategias de marketing son fundamentales cuando el objetivo es innovar en diversos mercados, ya que la innovación es un factor esencial para que las organizaciones se destaquen y encuentren un diferencial competitivo en el área de marketing. (García et al., 2023)

Los modelos de decisión en marketing constituyen un componente esencial dentro de la disciplina, ya que esta área está experimentando cambios rápidos. Estos cambios no solo se deben a los avances fundamentales en la metodología y la construcción de modelos, sino

también a los recientes desarrollos en la tecnología de la información, el Internet y las redes sociales (Wierenga et al., 2017).

Las tendencias de consumo, junto con el rápido avance en inteligencia de negocios (BI), han impulsado a las organizaciones a implementar constantemente investigaciones en cada proceso de comercialización. El libro de Wierenga et al. (2017) aborda el desarrollo de productos nuevos a través de cuatro etapas clave: la identificación de oportunidades, el diseño y desarrollo de productos, el pronóstico de ventas y la comercialización. Proporciona una revisión exhaustiva de los modelos más utilizados en cada etapa, útiles para investigadores y gerentes. Además, el texto identifica oportunidades futuras de investigación en cada una de estas fases del proceso de desarrollo de nuevos productos.

Inteligencia de Negocios

Al revisar artículos e investigaciones de hace una década, cuando el término Business Intelligence (BI) apenas comenzaba a discutirse y no tenía la relevancia actual, se evidencia la complejidad que existía en torno a la implementación, conocimiento y madurez del BI en las organizaciones. Como lo señalan Prieto et al. (2015), las empresas que buscaban automatizar y optimizar sus procesos enfrentaban grandes retos durante su implementación. En ese momento, se hacía indispensable la creación de una hoja de ruta clara que orientara dicho proceso de manera efectiva.

Hoy en día, medir, planificar y analizar cada etapa de la implementación sigue siendo crucial para garantizar el éxito y la optimización del BI. Identificar las necesidades específicas de cada organización es clave para seleccionar las herramientas más apropiadas para cada área y proceso, lo que a su vez mejora la eficiencia y maximiza los resultados y objetivos organizacionales (Prieto et al., 2015).

El manejo de datos para la toma de decisiones y la implementación de estrategias, mediante el análisis y la construcción de estructuras de Big Data, se ha fortalecido con el uso de herramientas que permiten organizar grandes volúmenes de datos provenientes de diversas fuentes internas y externas a las organizaciones. Herramientas de BI y ecosistemas como Hadoop, Sqoop, Flume y HDFS (Hadoop Distributed File System) han desempeñado roles importantes y complementarios en la gestión y procesamiento de grandes volúmenes de información. La combinación de estas herramientas ha facilitado una lectura y concentración de datos de manera ágil. Los equipos de inteligencia de negocios se han convertido en una parte fundamental en la identificación de tendencias y la obtención de información relevante a partir de los datos, permitiendo anticipar y abordar posibles desafíos, así como identificar oportunidades de mejora en los procesos.

Estos entornos han permitido analizar el comportamiento de los clientes y optimizar las cadenas de suministro mediante el análisis de datos en tiempo real, mejorando la eficiencia operativa de las empresas. Además, han sido clave en la detección de fraudes al procesar grandes volúmenes de datos y en la segmentación de clientes para la ejecución de campañas de marketing más efectivas (Mendoza et al., 2024).

Benchmarking Competitivo

Dentro de la definición de un plan estratégico, es fundamental incluir el desarrollo de un estudio de benchmarking. En el artículo de Betancourt Guerrero y Franco-Ricaurte (2018), se establecen siete fases clave para llevar a cabo este estudio: a) selección de las organizaciones, b) caracterización, c) identificación de los factores clave de éxito, d) descripción de cada uno de los factores, e) construcción de la matriz del perfil competitivo de las empresas, f) construcción de los radares del diagrama de arañas y g) análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la matriz del perfil competitivo y los radares. (Betancourt et al., 2018)

El análisis incluyó cuatro empresas del sector, lo que permitió identificar los puntos más fuertes de cada una. El análisis de la competencia proporciona información valiosa para comprender qué hacen las otras empresas del sector y cómo funcionan. Este ejercicio también puede integrar empresas de otros sectores, lo que permite adoptar mejores prácticas y fortalezas que destacan en sus respectivos campos, para adaptar las estrategias más efectivas a la organización.

Tabla 1

Benchmarking Competitivo

Fase	Descripción
Selección de las organizaciones	Seleccionar las organizaciones relevantes para el estudio de <i>benchmarking</i> .
Caracterización	Describir las características principales de las organizaciones seleccionadas.
Identificación de los factores clave de éxito	Identificar los factores clave que contribuyen al éxito de las organizaciones.
Descripción de cada uno de los factores	Describir en detalle los factores clave de éxito identificados.
Construcción de la matriz del perfil competitivo de las empresas	Construir una matriz que compare el perfil competitivo de las organizaciones.
Construcción de los radares del diagrama de arañas	Construir diagramas de araña que visualicen los factores clave de éxito y su desempeño.
Análisis e interpretación de los resultados	Analizar e interpretar los resultados obtenidos para identificar áreas de mejora y fortalezas.

Nota. Adaptada de (Betancourt et al., 2018)

Marketing Digital

Los sistemas geo demográficos y su uso en el marketing digital han demostrado ser una herramienta crucial para la segmentación y personalización de estrategias comerciales. Según Leventhal (2016), en su libro *Geodemographics for Marketers: Using Location Analysis for Research and Marketing*, se cubre la evolución de la geo demografía y su relevancia actual, explicando cómo puede integrarse con conjuntos de datos más detallados sobre el

comportamiento del cliente, ampliamente utilizados en las organizaciones dentro de la evolución digital. Esta obra está dirigida tanto a profesionales del marketing como a aquellos interesados en comprender por qué el análisis geo demográfico sigue siendo esencial en el marketing dirigido y el análisis de ubicación. (Leventhal,2016)

Se presenta estudios de caso y contribuciones de expertos de diferentes sectores, destacando cómo los sistemas geo demográficos permiten a las empresas segmentar a su audiencia y adaptar sus estrategias según la ubicación y las características socioeconómicas de los consumidores. Al combinar datos geográficos con demográficos, como edad, ingresos, educación y patrones de comportamiento, estas herramientas ayudan a identificar grupos con características similares en áreas específicas. Esto permite personalizar mensajes y optimizar recursos, entendiendo de manera más efectiva el comportamiento del consumidor, lo que resulta en una mayor eficiencia en las estrategias de marketing.

En *Dynamic Digital Marketing*, Dawn McGruer destaca la importancia del marketing digital para impulsar el crecimiento empresarial. Según McGruer (2020), las tecnologías digitales, como el internet y los dispositivos móviles, permiten generar rápidamente clientes potenciales y convertirlos en ventas. La autora presenta estrategias comprobadas para maximizar los beneficios del marketing digital, sin importar el tamaño o la experiencia de la empresa. Además, enfatiza la necesidad de implementar y medir campañas exitosas, optimizando esfuerzos para superar obstáculos relacionados con la visibilidad y la presencia en línea, y logrando captar a la audiencia objetivo para convertir prospectos en clientes rentables. (McGruer, 2020).

Gestión organizacional

Según Porter (2015) y García y Olaya (2006), cada empresa se compone de un conjunto de actividades que abarcan desde la creación y producción hasta la comercialización, entrega y soporte de sus productos. La cadena de valor de una organización y la manera en

que ejecuta sus actividades individuales reflejan su historia, estrategia y enfoque empresarial, lo que proporciona los fundamentos para su funcionamiento. La diferenciación de la empresa se convierte en un recurso clave que necesita planificación, ya que tanto las actividades primarias como las de apoyo son fuentes de ventajas competitivas. Es la interrelación de estas actividades la que permite generar un valor distintivo que los clientes pueden apreciar y reconocer, diferenciando a la empresa frente a sus competidores.

En el mercado actual, las organizaciones deben mantenerse competitivas mediante el uso estratégico de las tecnologías y el marketing. Ambas disciplinas convergen para generar innovación a través del diseño de sistemas de información de mercadotecnia integral, los cuales apoyan la toma de decisiones y proporcionan ventajas competitivas. El artículo *Modelo conceptual de gestión organizacional como referente en el desarrollo de un sistema de información de mercadotecnia integral* de Ramírez et al. (2017) destaca la relevancia de integrar las tecnologías de la información y la mercadotecnia en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Se propone un Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM) integral como herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, promoviendo la competitividad empresarial. Los autores muestran cómo los SIM facilitan la recopilación, clasificación y procesamiento de datos esenciales para optimizar la gestión organizacional, alineando los procesos internos con los objetivos estratégicos y generando así ventajas competitivas sostenibles. (Ramírez et al., 2017)

La cultura organizacional es un concepto esencial en la gestión de las organizaciones, ya que es un elemento clave para orientar y direccionar su rumbo. Actualmente, la aceptación o el rechazo de los cambios dentro de una organización dependen en gran medida de la cultura organizacional que esta refleje. Según Quiroz et al. (2020) en *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*, la cultura organizacional es fundamental tanto para directivos como para académicos e investigadores, ya que facilita la

comprensión del comportamiento organizacional. No existe una definición unificada del término por falta de consenso, lo que provoca debates y diferencias en su conceptualización y en las metodologías de investigación empleadas. Aunque la cultura organizacional ha existido desde la Revolución Industrial, su estudio formal en el campo organizacional no surgió hasta la década de 1970. Este concepto es parte de una visión más amplia de la cultura, estudiada en disciplinas como la antropología y la sociología, para describir y entender las diferencias en los valores esenciales de los colectivos sociales. (Quiroz et al., 2020)

Captación y Fidelización de clientes

El concepto de marketing ha evolucionado desde una simple actividad de ventas posteriores a la producción hasta convertirse en una filosofía centrada en el cliente. Según Schnarch Kirberg (2011), todas las actividades empresariales, como producción, ingeniería y finanzas, deben orientarse a satisfacer las necesidades del cliente, ya que esto garantiza la justificación económica y social de una empresa. Aunque muchas empresas todavía se preguntan qué ofrecer al mercado, el marketing moderno sugiere identificar primero los deseos de los clientes para crear productos que realmente demanden.

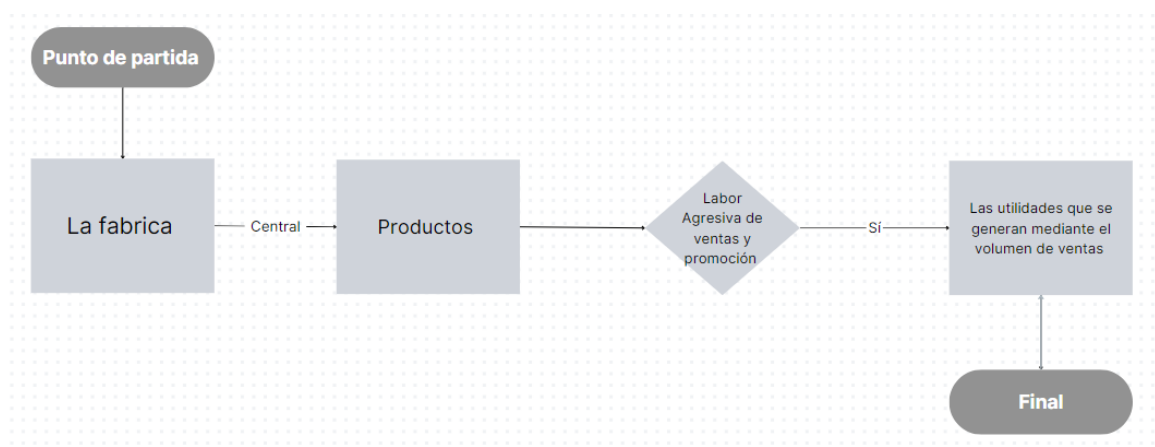
El mercado y los clientes son el eje central de la actividad comercial. Definen los productos que desean, cuánto están dispuestos a pagar, dónde y cuándo los quieren adquirir, y qué información valoran sobre ellos. Por lo tanto, conocer al mercado es clave para diseñar estrategias de marketing exitosas. No se trata solo de vender lo que queremos, sino lo que los clientes quieren comprar, a un precio adecuado y en los lugares adecuados, acompañados de una comunicación efectiva. Si se falla en alguno de estos aspectos, el éxito empresarial se ve comprometido. (Kriberg, 2011).

El concepto de venta, según Philip Kotler (2006), se enfoca en vender lo que la empresa produce, en lugar de crear productos basados en lo que el mercado demanda. Parte de la idea de que los consumidores no comprarán suficientes productos por sí mismos, por lo que es

necesario aplicar estrategias agresivas de ventas y promoción para incentivar las compras. Este enfoque utiliza diversas herramientas, como ventas personales, publicidad y relaciones públicas, para motivar a los consumidores.

Figura 2

Proceso de venta



Nota. Adaptada (Philip Kotler, 2006)

Las ventas personales, según Richard L. Sandhusen (2022), son interacciones cara a cara entre vendedores y compradores, que permiten crear relaciones a corto y largo plazo, vinculando los productos con las necesidades del cliente. Este tipo de ventas es la única herramienta de promoción que establece una comunicación directa y personalizada, lo que facilita la persuasión y el asesoramiento para concretar la compra.

En el libro de atención al cliente de Pérez & Pérez (2011) se dice que las expectativas son las esperanzas que los clientes tienen de conseguir algo. Estas pueden surgir de: promesas de la empresa sobre los beneficios del producto o servicio, experiencias de compras anteriores, opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión, promesas de los competidores.

Una expectativa es una respuesta a una carencia o necesidad del cliente que debemos identificar para posicionarnos mejor que la competencia. Si el consumidor queda satisfecho, cumpliendo o superando sus expectativas, habremos logrado nuestro objetivo. Sin embargo, debemos ser cautelosos con las expectativas que generamos, ya que, si son muy altas y no se cumplen, el cliente quedará insatisfecho y será difícil recuperar nuestra imagen.

Para ello, debemos organizar medios para recabar la calidad de satisfacción (cuestionarios, buzón de sugerencias, encuestas telefónicas, etc.) y compararlas con las expectativas del cliente. Esto fomentará la mejora continua desde los directivos hasta los empleados que atienden directamente al cliente. (Pérez, 2011)

Expansión regional

La expansión de una organización requiere un análisis exhaustivo y una investigación previa de los mercados a los que se desea ingresar. Es fundamental apoyarse en la experiencia adquirida en el mercado actual y estudiar factores clave como los aspectos culturales, regulatorios, las características de consumo, la competencia y los objetivos deseados. De acuerdo con los resultados empíricos de Mao y He (2019), la apertura a la exportación no solo fomenta las economías de escala y mejora las capacidades ya existentes, sino que también facilita la introducción de insumos extrarregionales, promoviendo economías de alcance. Esto impulsa el desarrollo de nuevas industrias, independientemente de las capacidades locales preexistentes, lo que a su vez favorece la innovación empresarial y la competencia libre. Este mecanismo es efectivo tanto en las regiones centrales como en las periféricas, y sugiere que la expansión de las exportaciones puede abrir nuevas oportunidades para las regiones más rezagadas. (Mao & He, 2019)

El estudio de casos de éxito en la expansión regional de diversas industrias ofrece información valiosa para comprender los resultados, implicaciones e impactos tanto en la organización como en la región. El estudio "Expansión de la educación terciaria y desarrollo de

empresas regionales" de Schlegel, Pfister y Backes-Gellner (2002) analiza cómo la expansión de la educación terciaria, en particular mediante la creación de universidades de ciencias aplicadas, influye en el desarrollo empresarial a nivel regional, con un enfoque en los beneficios promedio obtenidos.

Los autores emplean metodologías innovadoras, como un enfoque de efectos fijos y un diseño de estudio de eventos, para evaluar el impacto de esta expansión educativa. Los resultados clave del estudio muestran que, en promedio, los beneficios por empresa en los municipios donde se establecieron estas universidades aumentan un 19.6% más que en aquellos que no las tienen. Además, el crecimiento de los beneficios comienza inmediatamente después de la creación de las universidades y continúa en aumento antes de estabilizarse a largo plazo. El estudio proporciona evidencia empírica de que el incremento en la innovación en los municipios con universidades de ciencias aplicadas es un factor clave en el desarrollo empresarial regional. (Schlegel et al., 2002)

Informe AS-IS

El estado AS IS se refiere al análisis detallado del estado actual de un proceso dentro de una organización. Para llevar a cabo este análisis, se elabora un mapa de procesos AS IS, que implica la recopilación y documentación de información relevante sobre el proceso en cuestión. Este mapeo incluye la identificación de todos los pasos involucrados, el tiempo que lleva cada uno, las estrategias actuales, las tareas realizadas, los responsables, datos históricos, proyecciones futuras y cualquier otro dato pertinente. El objetivo principal es proporcionar una visión clara y precisa del funcionamiento actual del proceso, lo que permite identificar áreas de mejora y establecer planes de optimización.

Según OBS Business School, el estado actual de un proceso, o lo que está sucediendo actualmente, se conoce como el estado AS IS. Para crear un mapa AS IS y ejecutar el mapeo,

se recopila información sobre el proceso actual y se documenta, incluyendo todos los pasos involucrados y el tiempo que lleva cada uno (Baena, 2023)

Regulación del Marketing en el Sector Salud

En Colombia, la comercialización, venta y promoción de medicamentos está regulada por entidades gubernamentales, como la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos (CNPMDM). Esta entidad es responsable de establecer y controlar los precios de los medicamentos, así como de regular su distribución y comercialización.

Existen medicamentos sujetos a un control más estricto, los cuales no pueden ser vendidos a un precio superior al establecido por la regulación. En estos casos, ni los laboratorios (fabricantes y/o importadores) ni los distribuidores están autorizados para comercializarlos por encima del precio fijado por las autoridades (Ministerio de Salud y Protección Social, 2024).

En 2024, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), entidad encargada de regular y supervisar la calidad y seguridad de los medicamentos y alimentos en Colombia, publicó la Resolución 4320. Esta normativa actualiza y mejora la Resolución 1896 de 2023, estableciendo los parámetros para la promoción y publicidad de medicamentos de venta libre.

Como autoridad sanitaria, el INVIMA realiza controles estrictos para garantizar que los contenidos publicitarios y promocionales cumplan con las normativas legales y reglamentarias, así como con las condiciones científicas y técnicas especificadas en el registro sanitario. Esto asegura que la información proporcionada sea objetiva y confiable tanto para los consumidores como para los actores del sector farmacéutico. La guía establecida en esta resolución define

los principios para la promoción y publicidad de productos médicos, garantizando que la información sea clara y accesible para el consumidor.

Por su parte, el Ministerio de Salud y Protección Social es responsable de formular y coordinar las políticas de salud, incluida la regulación del mercado de medicamentos. Estas entidades trabajan de manera conjunta para asegurar la calidad y seguridad de los medicamentos distribuidos a la población (INVIMA, 2024).

Metodología de la investigación preliminar

Tipo de estudio:

Descriptivo y Exploratorio. Describir el estado actual del área de mercadeo de Sicmafarma y explorar estrategias de mejora basadas en tendencias del mercado a través de técnicas cuantitativas y cualitativas.

Datos primarios: Entrevistas y encuestas a los empleados y clientes de Sicmafarma para conocer la estructura y funcionamiento actual.

Datos secundarios: Investigación de mercado sobre las mejores prácticas en mercadeo para empresas del sector salud. Revisión de literatura, ampliación de información en marco legal de regulación y estrategias de mercado en salud en Colombia.

Muestra:

Interna: 19 personas del área de mercadeo, directivos, y personal clave de otras áreas relevantes.

Externa: 7 Empresas del sector farmacéutico.

Alcance: Evaluar la eficiencia del equipo de mercadeo de Sicmafarma, definir roles, y proponer un plan que incluya herramientas de optimización de procesos, con el objetivo de apoyar la expansión regional.

Resultados Esperados

- Informe AS-IS del proceso del área de mercadeo de la compañía.
- Optimización del equipo de mercadeo: Identificar y mejorar los procesos y estrategias actuales para hacer el equipo más eficiente.

- Implementación de tecnologías avanzadas: Incorporar inteligencia artificial, big data y automatización de marketing para posicionar a Sicmafarma como líder en el mercado con soluciones innovadoras y eficientes.
- Benchmarking y análisis de tendencias: Realizar estudios comparativos para identificar las mejores prácticas en captación y fidelización de clientes en el sector salud.

Contribuciones Originales

Este trabajo de consultoría se centrará en abordar tres variables clave para optimizar el área de mercadeo y fortalecer la competitividad de la organización: **Revisión y análisis Integral del modelo estratégico de marketing actual:** Se realizará un análisis exhaustivo de la estructura actual del equipo de marketing, los canales de comunicación utilizados, el rendimiento de las campañas publicitarias y la satisfacción del cliente con los productos y servicios. Este diagnóstico permitirá identificar oportunidades de mejora y alinear las acciones con los objetivos estratégicos. **Estructuración de una Estrategia 360° para el Área de Mercadeo:** Se estructurará un informe detallado que abarcará los procesos y estrategias del área de mercadeo, integrando un enfoque 360° que incluya los diferentes canales y tácticas: digital, BTL y ATL. Esto garantizará una visión completa y coherente de las acciones de marketing, cubriendo todos los frentes necesarios para lograr una comunicación y posicionamiento efectivos. **Benchmarking del Sector para Identificar Tendencias:** Se llevará a cabo un ejercicio de benchmarking en el sector para identificar las mejores prácticas y tendencias utilizadas en la captación y fidelización de nuevos clientes. Este análisis permitirá adaptar y mejorar las estrategias de marketing de la organización, manteniéndola competitiva en un entorno en constante cambio.

Diagnóstico Organizacional

Se llevó a cabo una entrevista al equipo de marketing para abordar diferentes temáticas del área y cómo proponer en este trabajo de consultoría acciones relevantes para su gestión y cumplimiento de los objetivos, a continuación, se plasman las conclusiones más relevantes de esta entrevista.

1. Enfoque estratégico en productos hospitalarios

Sicmafarma se especializa en productos de atención aguda en el ámbito hospitalario, evitando la dependencia de segmentos ambulatorios, que son más afectados por reformas gubernamentales.

La empresa cuenta con una ventaja relativa frente a las reformas, ya que su portafolio no incluye productos de dispensación. Sin embargo, podría enfrentar desafíos relacionados con el flujo de caja debido a posibles demoras en los desembolsos.

2. Gestión de datos e inteligencia de negocios

Sicmafarma utiliza datos del SISMED, REPS, SECOP y otras fuentes públicas para entender el mercado, segmentar clientes y analizar tendencias.

Gina lidera personalmente el análisis de datos y ha implementado procesos internos para limpiar, normalizar y depurar información, pero carece de herramientas avanzadas como BI o Tableau.

Hay una brecha tecnológica y de personal capacitado, lo que limita la capacidad de análisis y la velocidad para tomar decisiones basadas en datos.

3. Relación con el entorno regulatorio y normativo

Sicmafarma no participa activamente en gremios como la ANDI, pero tiene cierta interacción con la Cámara Colombo-Chilena y el Ministerio de Salud.

La demora en registros sanitarios por parte del INVIMA afecta significativamente el lanzamiento de nuevos productos, complicando la competitividad en el mercado colombiano.

4. Estructura del equipo de marketing

El área de marketing es pequeña, con solo tres personas: Gina (gerente), Mayerly (promoción) y Patricia (análisis de producto). Esto genera desafíos para abarcar las necesidades estratégicas y operativas.

La fuerza de ventas actual se percibe como "tomadores de pedidos", en lugar de generadores de demanda, lo que limita el crecimiento.

Tabla 2

Estructura actual de Sicmafarma del Equipo de Marketing y Fuerza Comercial

Estructura actual de Sicmafarma del Equipo de Marketing y Fuerza Comercial		
Cargo	Responsabilidades Principales	Perfil Ideal del Colaborador
Gerente de Mercadeo y Negocios	Liderar la estrategia de marketing, coordinar campañas y alianzas estratégicas, supervisar equipo, estudio de mercado.	Profesional con experiencia en marketing estratégico, análisis de datos, liderazgo y conocimiento del sector salud.
Analista de Mercadeo	Ejecutar análisis de mercado, apoyar campañas y monitorear resultados.	Pasante administrativa con habilidades en análisis de datos y herramientas digitales.
Coordinador de Desarrollo de Producto	Identificar oportunidades de innovación, coordinar desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.	Profesional en ingeniería, química farmacéutica, con enfoque comercial y estratégico.
Asesores Comerciales 8	Visitar clientes institucionales, asesorar en productos y gestionar pedidos.	Experiencia en ventas consultivas, habilidades interpersonales, conocimiento del sector salud.

Nota. Elaboración propia

5. Oportunidades y desafíos para el crecimiento

La empresa busca expandirse hacia el segmento ambulatorio y fortalecer su posición en mercados internacionales.

Existe una necesidad de integrar tecnología avanzada para optimizar la gestión de datos y mejorar la toma de decisiones.

Sicmafarma carece de un equipo especializado en acceso al mercado (relación con EPS, IPS y decisiones regulatorias).

6. Innovación y tendencias de mercado

Gina identifica la importancia de anticiparse a las tendencias de productos terapéuticos, pero enfrenta desafíos debido a la velocidad del cambio regulatorio y del mercado.

La falta de estudios farmacoeconómicos limita la competitividad de sus productos en negociaciones con EPS e IPS.

7. Proyección y visión a futuro

La empresa busca establecer una página web corporativa para consolidar su presencia global y potenciar su expansión regional.

Se plantea reorganizar la estructura de marketing para integrar roles más versátiles y alineados con las demandas del mercado moderno.

8. Definición del segmento objetivo y Buyer Persona para Sicmafarma

En el contexto del plan de mercadeo para Sicmafarma, se ha identificado la necesidad de dotar a la fuerza de ventas de herramientas que le permitan segmentar y priorizar clientes de alto potencial. Sin embargo, no se ha definido de manera clara el segmento objetivo ni el buyer persona que concentre las características del cliente ideal. Esta omisión limita la efectividad de las estrategias de comunicación, selección de canales y contenido de las campañas. A continuación, se realiza una propuesta estructurada para definir estos elementos, respaldada por fuentes académicas y de mercado.

Contexto: ¿Por qué es relevante el cargo del buyer persona?

En la industria farmacéutica institucional, las decisiones de compra están altamente influenciadas por profesionales responsables del abastecimiento, quienes garantizan que los productos cumplan con las especificaciones técnicas, regulatorias y logísticas exigidas por las entidades del sector salud. En Colombia, las IPS de segundo y tercer nivel asignan esta función a perfiles como el de coordinador(a) de compras clínicas, cargo que tiene incidencia directa sobre la toma de decisiones de adquisición, la evaluación de proveedores, la participación en procesos de contratación pública (SECOP) y el cumplimiento de normas INVIMA. Este perfil representa un nodo crítico en la cadena de suministro institucional y, por tanto, debe ser el foco estratégico para las acciones de marketing y ventas consultivas de Sicmafarma.

Segmento Objetivo Prioritario

Basado en el análisis del sector salud colombiano y en la información obtenida durante el ejercicio de consultoría, se identifica como segmento objetivo prioritario a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) de segundo y tercer nivel, públicas y privadas, que participan regularmente en procesos de contratación institucional para el suministro de medicamentos e insumos médicos.

Estas instituciones tienen un volumen de compra elevado, se rigen por normativas estrictas y representan un mercado estable para los productos de Sicmafarma. La elección de este segmento se sustenta en el crecimiento del canal institucional, que en 2023 creció un 20,5% y alcanzó los \$17 billones en ventas (EMIS, 2024).

Buyer Persona: "María Fernanda Ramírez"

A continuación, se describe un arquetipo representativo del cliente ideal de Sicmafarma, construido a partir de entrevistas, datos secundarios y literatura especializada.

Tabla 3

Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre	María Fernanda Ramírez
Edad	38 años
Cargo	Coordinadora de Compras Clínicas en una IPS de segundo nivel
Ubicación	Bucaramanga, con cobertura regional
Objetivos	Garantizar abastecimiento oportuno, cumplir con regulaciones, reducir costos logísticos
Pains (dolores)	Desabastecimiento, demoras en registros INVIMA, proveedores sin soporte técnico
Motivaciones	Trabajo con proveedores confiables, con buen historial en SECOP, soporte y trazabilidad
Canales preferidos	Correo institucional, llamadas consultivas, plataforma web con fichas técnicas y soporte
Criterios de decisión	Precio competitivo, cumplimiento regulatorio, atención postventa, certificaciones de calidad

Nota. Elaboración propia

Estimación de Demanda Potencial

Tomando como base el valor del canal institucional (\$17 billones anuales) y una participación potencial del 0,2% por parte de Sicmafarma, se proyecta una captación de \$34.000 millones anuales. Esta cifra valida la pertinencia de priorizar este segmento en la estrategia comercial y de marketing (EMIS, 2024).

Conclusiones generales de la entrevista proporcionadas por ATLAS.ti:

- Sicmafarma enfrenta desafíos con la legislación farmacéutica, se enfoca en productos hospitalarios y utiliza herramientas tecnológicas como CISMED, CBN y SECOP.
- Buscan certeza de precios, reducir costos y segmentar clientes.
- Manejan datos del SISMED y se enfrentan a desafíos con los largos tiempos de registro sanitario del INVIMA.
- Distribuyen productos en varios países, adaptando su estrategia de registro a cada mercado.
- Destacan la importancia de los estudios farmacoeconómicos, la adaptación a cambios en normativas y la negociación con entidades de salud.
- Sicmafarma busca cambiar su estrategia de ventas, capacitando a su equipo y adaptándose a las nuevas tendencias del mercado y las demandas de los profesionales de la salud.
- Se especializan en productos hospitalarios, gestionan datos para la toma de decisiones y buscan expandirse internacionalmente.

PROPUESTA PLAN DE MERCADEO SICMAFARMA 2025

Figura 4

PROPUESTA PLAN DE MERCADEO SICMAFARMA 2025



Nota. Elaboración propia

Cronograma de Ejecución del Plan de Marketing – SICMAFARMA 2025

Tabla 4

Cronograma de Ejecución del Plan de Marketing

Acción	Responsable	Periodo de Ejecución	Categoría / Canal	Objetivo Estratégico
Pauta en revista especializada	Analista de Mercadeo / Agencia externa	Enero – Agosto	ATL	Posicionamiento
Free Press (relacionamiento con medios)	Gerente de Mercadeo / Agencia PR	Enero – Agosto	ATL	Posicionamiento
Patrocinio contenido en YouTube	Coordinador de Producto / Agencia Digital	Enero – Agosto	Digital	Posicionamiento
Gestión de redes sociales	Analista de Mercadeo / Community Manager	Enero – Agosto	Digital	Posicionamiento
Campañas SEO/SEM	Agencia Digital / Analista de Mercadeo	Enero – Agosto	Digital	Posicionamiento
Actualización del sitio web	Coordinador de Producto / Soporte TI	Enero – Agosto	Digital	Posicionamiento
Testimoniales (clientes/usuarios)	Asesores Comerciales / Área de Marketing	Enero – Agosto	Digital	Posicionamiento / Fidelización
Evento de cierre de año	Gerente Comercial / Coordinador de Eventos	Septiembre – Diciembre	BTL	Fidelización
Estructura de equipos comerciales	Gerente Comercial / RRHH	Enero – Agosto	Otros	Fortalecimiento organizacional

Nota. Elaboración propia

Estructura Estratégica

A continuación, se presentan en detalle los pilares fundamentales del plan de mercadeo desarrollado para Sicmafarma a partir de este proceso de consultoría, estructurado en cinco estrategias principales.

Figura 5

5 pilares fundamentales del plan de mercadeo

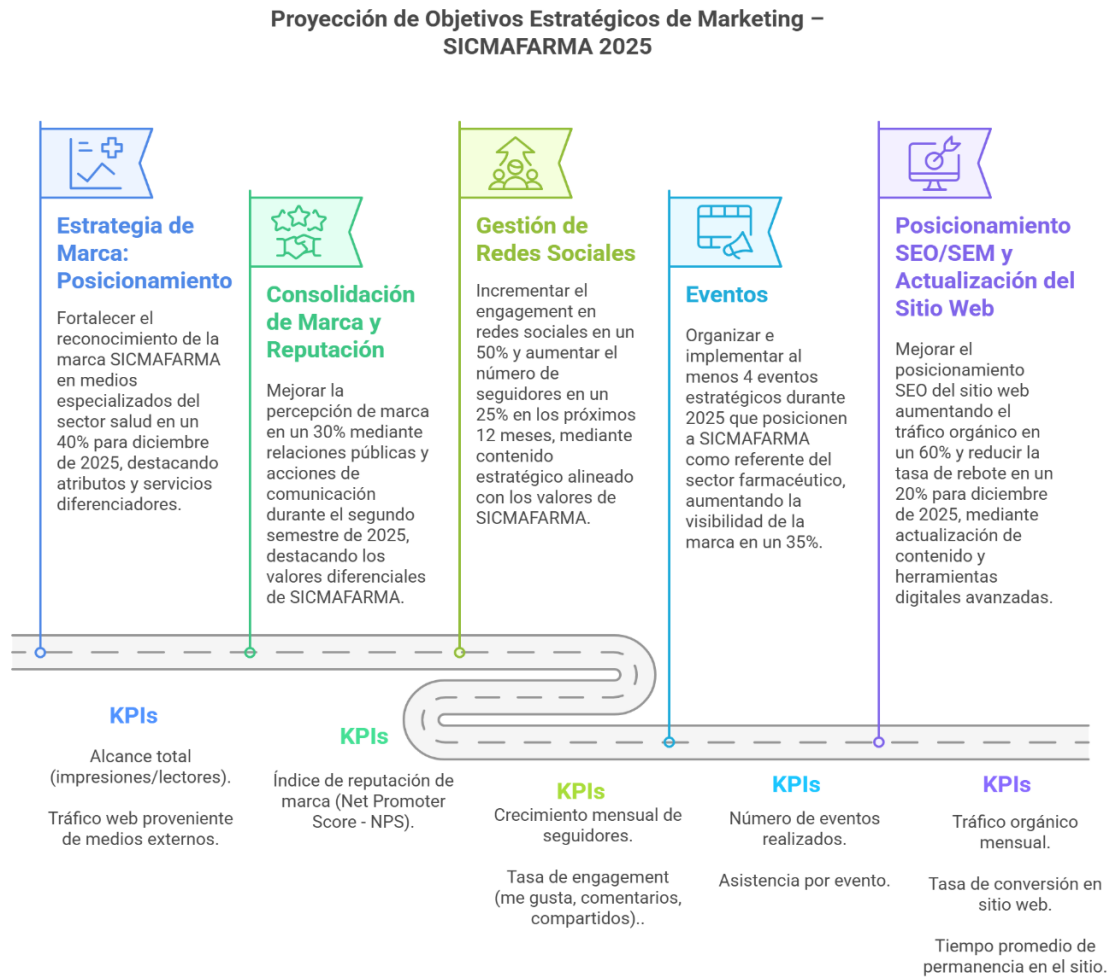


Nota. Elaboración propia

Antes de analizar estas estrategias a nivel táctico y su correspondiente medición, es fundamental comprender el objetivo de cada una. Esto permitirá no solo una mejor implementación, sino también una evaluación más precisa de su impacto esperado.

Figura 6

Objetivo de las estrategias



Nota. Elaboracion propia

Estrategia de marca - Posicionamiento

Tácticas

Publicaciones en revistas especializadas

Inserción de anuncios en medios clave del sector, enfocados en audiencias profesionales y técnicas.

Contenido dirigido a divulgar los atributos y servicios diferenciales de SICMAFARMA.

Opciones creativas

Autopautas: Espacios estratégicos diseñados para visibilizar mensajes relevantes.

Portadas ficticias: Ejecuciones visuales llamativas que emulan la portada de una revista, posicionando la marca de manera destacada.

Mecánica

1. Validación del medio ideal para garantizar afinidad con el público objetivo.
2. Aprobación del contenido que se divulgará en cada pieza comunicacional.
3. Coordinación del diseño y los elementos visuales de cada material publicitario.

Alcance

Cobertura: Nacional.

Imperativos

Para el éxito de la campaña, se debe garantizar:

Diseño: Impactante y profesional, alineado con la identidad de la marca.

Contenido: Relevante, claro y persuasivo, que destaque los valores y servicios de SICMAFARMA.

Medio: Selección precisa de revistas y canales especializados en el sector.

Estrategia: Consolidación de Marca y Reputación

Free Press

Mecánica

Difusión de los aspectos clave de la marca a través de:

Certificaciones: Resaltar estándares de calidad avalados por organismos reconocidos.

Experiencia: Comunicar trayectoria y casos de éxito relevantes.

Presencia internacional: Mostrar alcance global y participación en mercados estratégicos.

Tecnología: Enfatizar innovación y soluciones avanzadas que respaldan nuestros productos o servicios.

Canales de difusión:

- Medios masivos para alcanzar una audiencia amplia.
- Medios especializados para reforzar credibilidad ante públicos técnicos o profesionales.

Alcance

Cobertura nacional, asegurando presencia en las regiones clave y una conexión efectiva con los diferentes públicos objetivos.

Imperativos

Para garantizar el éxito de la estrategia, es necesario cumplir con:

Definición de contenidos: Mensajes claros, consistentes y alineados con la identidad de la marca.

Palabras clave: Selección estratégica para reforzar el posicionamiento en medios y SEO.

Boletín de prensa: Desarrollo de comunicados efectivos para su distribución en medios relevantes.

Estrategia: Gestión de Redes Sociales

Mecánica

Creación y gestión de redes sociales clave

Instagram: Contenidos visuales dinámicos enfocados en storytelling, campañas de prevención y mensajes de cercanía con el público.

LinkedIn: Contenidos profesionales orientados a destacar alianzas, avances tecnológicos y certificaciones.

YouTube: Producción de videos educativos, webinars y campañas informativas sobre salud y bienestar.

Tipos de contenido a desarrollar

Educativo: Blogs, infografías y videos que aborden temas como prevención de enfermedades, uso adecuado de medicamentos y novedades del sector.

Alianzas estratégicas: Contenido conjunto con otras empresas farmacéuticas o instituciones médicas, destacando la colaboración en investigación, desarrollo y campañas.

Innovación y crowdfunding: Promoción de proyectos de investigación financiados por crowdfunding, mostrando el impacto de estas iniciativas en el avance de la salud.

Alcance

Cobertura nacional e internacional, adaptando los mensajes según el público objetivo de cada red social.

Imperativos

Parrilla de contenidos: Planificación detallada con enfoque en storytelling y mensajes regulados.

Cumplimiento normativo: Asegurar que todos los contenidos cumplan con las regulaciones del sector farmacéutico.

Producción audiovisual: Creación de piezas de alta calidad para plataformas como YouTube e Instagram.

Interacción constante: Monitoreo y respuesta ágil en cada red social para fortalecer el engagement.

Estrategia: Eventos para Posicionamiento de Marca

Mecánica

Participación en eventos estratégicos:

Patrocinios:

- Apoyar eventos organizados por instituciones médicas reconocidas, como la Fundación Santa Fe de Bogotá, con un enfoque en distintas especialidades médicas.
- Implementar stands o espacios informativos con promotoras que presenten el portafolio de servicios y resalten los valores diferenciales de la marca.

Creación de eventos propios:

Webinars y talleres en línea:

- Seminarios web y charlas lideradas por expertos en salud y farmacéutica para informar sobre avances y tendencias del sector.

- Talleres prácticos para profesionales de la salud que fomenten la interacción y fortalezcan las relaciones con clientes actuales y potenciales.

Participación en fechas relevantes:

Participar activamente en actividades relacionadas con días conmemorativos del sector salud mediante la creación de un cronograma anual que identifique las fechas más representativas de cada mes. Esto permitirá planificar y ejecutar campañas preventivas alineadas con dichas ocasiones, promoviendo la educación en salud y fortaleciendo el compromiso de la marca con el bienestar de la sociedad. (como el Día Mundial de la Diabetes o el Día Mundial del Corazón).

Alcance

Nacional, con un enfoque en instituciones y regiones clave donde la compañía pueda maximizar su presencia e influencia.

Imperativos

Definir objetivos claros: Determinar el impacto esperado de cada evento, ya sea en términos de visibilidad, conexión con stakeholders o fortalecimiento de relaciones comerciales.

Presupuesto y planificación: Garantizar una asignación eficiente de recursos para maximizar el retorno sobre la inversión.

Equipo y logística: Asegurar la participación de personal capacitado, desde promotoras hasta expertos que representen la marca en los eventos.

Material de apoyo: Diseñar brochures, presentaciones y contenidos visuales atractivos que respalden el mensaje de la marca.

Estrategia: Posicionamiento SEO/SEM y actualización del sitio web

Mecánica

- Optimizar el sitio web mediante estrategias de SEO (Search Engine Optimization) para mejorar su visibilidad orgánica en motores de búsqueda.
- Implementar campañas SEM (Search Engine Marketing) dirigidas a públicos clave nacionales e internacionales.
- Actualizar la página web integrando:
 - **Chatbots** para atención al cliente en tiempo real.
 - Plataformas intuitivas que faciliten la inscripción de clientes y el acceso a productos.
 - Funcionalidades específicas para la gestión de pedidos de productos hospitalarios con control sanitario.

Alcance

Nacional e internacional.

Imperativos

- Actualización integral de la página web.
- Diseño de estrategias SEO/SEM efectivas.
- Coordinación con redes sociales para aumentar el tráfico hacia la página.
- Cumplimiento de regulaciones relacionadas con la venta de productos hospitalarios controlados.

Estructura del Equipo de Marketing

Tabla 5

Estructura equipo de Marketing

Cargo	Responsabilidades Principales	Alcance del Cargo	Perfil Ideal del Colaborador
Gerente de Marketing (Gina)	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar la estrategia de marketing. - Coordinar los esfuerzos del equipo interno y la agencia externa. - Definir prioridades estratégicas (branding, awareness, etc.). 	Nacional e internacional, con enfoque en la consolidación estratégica y ejecución.	Profesional con amplia experiencia en marketing estratégico, liderazgo y capacidad de negociar con equipos internos y externos.
Ejecutiva de Promoción (Mayerly)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar campañas de promoción en canales físicos y digitales. - Supervisar la ejecución de actividades promocionales en terreno. - Capacitar al equipo de ventas en producto. 	Soporte a la fuerza de ventas en la promoción de productos.	Excelente comunicadora, organizada y con experiencia en campañas promocionales y manejo de eventos con stakeholders.
Analista de Producto (Patricia)	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análisis de productos y mercado. - Identificar oportunidades de optimización de portafolio. - Apoyar el diseño de estrategias competitivas basadas en insights. 	Identificación de tendencias clave y desarrollo de estrategias basadas en datos.	Profesional en química farmacéutica, con experiencia en farmacéutica o sectores regulados y conocimiento en análisis de datos de mercado.
Analista de Inteligencia Comercial (Nueva)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y organizar información clave del mercado y ventas. - Diseñar reportes de 	Integración de datos para alinear estrategias comerciales y de marketing.	Experto en análisis de datos, manejo de herramientas como Excel avanzado, Power BI, Tableau o similares;

	performance de campañas y productos. - Apoyar decisiones basadas en data.		capacidad para convertir datos en insights estratégicos.
Agencia de Marketing Digital (Nueva)	- Diseñar y ejecutar la estrategia digital de la marca. - Gestionar campañas SEO, SEM, redes sociales y marketing de contenidos. - Supervisar reputación y comunicación online.	Implementación y medición de estrategias digitales en todos los mercados relevantes.	Agencia con experiencia en el sector farmacéutico o industrias reguladas, capacidad para manejar múltiples plataformas digitales y orientación hacia resultados.

Nota. Elaboración propia

Estructura y Funciones Clave de la Fuerza de Ventas

Objetivo General de la Fuerza de Ventas

Transformar el equipo de ventas de "tomadores de pedidos" a **generadores de demanda**, mediante:

1. Capacitaciones enfocadas en técnicas de venta consultiva.
2. Comunicación alineada con los diferenciadores de producto definidos por el equipo de marketing.
3. Segmentación y priorización de clientes de alto potencial.

Tabla 6

Estructura Funciones Clave

Cargo	Responsabilidades Principales	Alcance del Cargo	Perfil Ideal del Vendedor Comercial
Vendedor Comercial	- Generar demanda mediante ventas consultivas.	Asesoramiento directo a clientes y	Capacidad para negociar, conocimiento técnico de los productos farmacéuticos,

- Promover soluciones basadas en las necesidades de los clientes.	gestión de cuentas clave.	proactividad, manejo de CRM, y enfoque en objetivos de ventas.
- Retroalimentar al equipo de marketing sobre insights del mercado.		

Nota. Elaboración propia

Propuesta de Articulación y Mejora

Para optimizar el desempeño, se propone:

- **Capacitación continua de fuerza de ventas:** Enfocada en técnicas consultivas y conocimiento profundo del portafolio.
- **Integración del analista de inteligencia comercial:** Para segmentar y priorizar clientes con base en datos y crear estrategias personalizadas.
- **Uso de herramientas tecnológicas:** Como CRM para mejorar la gestión de clientes y reportes.
- **Coordinación con la agencia externa:** Para maximizar la presencia digital y apoyar las actividades del equipo interno.
- **Definición de KPIs específicos para cada rol:** Evaluar rendimiento y alinear objetivos con la estrategia general.

Esta estructura busca robustecer el área de marketing y ventas, promoviendo sinergia entre funciones estratégicas y operativas para el crecimiento de Sicmafarma.

Tabla 7

Presupuesto para ejecución

Presupuesto para ejecución PLAN DE MERCADEO SICMAFARMA 2025				
Pilar estratégico	Táctica	Inversión mensual	Número de meses a ejecutar	Inversión total
Posicionamiento de marca	Publicaciones en revistas especializadas	\$ 5.000.000	4	\$ 20.000.000
Consolidación de Marca y Reputación	Gestión de free press (costo corresponde a fee de agencia de Relaciones Públicas)	\$ 4.000.000	12	\$ 48.000.000
Gestión de Redes Sociales	Creación y gestión de redes sociales clave (costo corresponde a fee de agencia publicitaria que garantiza creación de contenidos)	\$ 5.000.000	12	\$ 60.000.000
Eventos para Posicionamiento de Marca	Participación en eventos estratégicos: Patrocinios	\$ 5.000.000	3	\$ 15.000.000
	Participación en eventos estratégicos: Realización eventos propios	\$ 3.000.000	6	\$ 18.000.000
Posicionamiento SEO/SEM y actualización del sitio web	Implementar campañas SEM (Search Engine Marketing) dirigidas a públicos clave nacionales e internacionales (deben ser campañas always on)	\$ 500.000	12	\$ 6.000.000
	Implementación de un chatbot (con integración a CRM, órdenes, o agendamiento)	\$ 18.000.000	1	\$ 18.000.000

\$ 185.000.000

Contratación Analista de Inteligencia Comercial (Nueva)	Correspondiente salario mensual con prestaciones	\$ 3.000.000	12	\$ 36.000.000
Capacitación continua de fuerza de ventas	Enfocada en técnicas consultivas y conocimiento profundo del portafolio.	\$ 5.000.000	6	\$ 30.000.000
				\$ 66.000.000

Nota. Elaboración propia

Conclusiones

Sin duda, tras este ejercicio de consultoría se comprende que a través del análisis y las estrategias planteadas resolveremos los objetivos planteados inicialmente en este ejercicio:

- Sicmafarma contará con procesos y equipos que soportarán una estrategia 360 que abordará los principales frentes tanto digital, ecommerce y BTL. Los cuales en un inicio no estaban contemplados por el equipo de mercadeo de esta farmacéutica.
- Para poder responder a esta estrategia se plantea una estructura organizacional que permitirá que se cumpla esta estrategia y que adicionalmente cuente con aliados estratégicos que soporte cada una de estas acciones de manera continua y estructurada.
- A través de la realización del benchmarking se identificaron aspectos claves para el sector para entender los principales canales de comunicación que usan y sobre todo el tipo de contenidos que realizan. Si bien hay limitaciones en términos de regulación para este sector, es clave generar un awareness de la marca no solo para el público objetivo sino también para el cliente final que se verá beneficiado con las campañas educativas y de prevención.

Referencias

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2019). Radiografía del mercado farmacéutico en Colombia. ANDI. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17274->
- Betancourt Guerrero, B., & Franco -Ricaurte, A. M. (2018). BENCHMARKING COMPETITIVO CON CUATRO EMPRESAS DEL SECTOR CÁRNICO PORCÍCOLA. *Ingeniería y Competividad*, 20(2), 87–98. <https://doi.org/10.25100/iyc.v20i2.5902>
- Colombia Productiva. (año). *Ventas de la industria farmacéutica en Colombia tienen potencial de cuadruplicarse en 2032*. Colombia Productiva. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/ventas-de-la-industria-farmaceutica-en-colombia-ti>
- Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos. (2024). Circular 018 de 2024: Metodología para el régimen de control directo de precios de medicamentos. Ministerio de Salud y Protección Social.
- EMIS. (2024). *Informe sector farmacéutico - Colombia, agosto de 2024*. García Caceres, R.G. y Olaya Escobar, E.S. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. *Cuaderno de Administración*, 19(31), p. 197-217. [Consultada: 29 de enero de 2013]. ISSN 0120-3592. Disponible en: http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120
- García, L. J., Botura, G., & da Silva, J. C. R. P. (2023). INNOVATION AND MARKETING STRATEGY: A SYSTEMATIC REVIEW/INOVACAO E ESTRATEGIA DE MARKETING: UMA REVISAO SISTEMATICA/ESTRATEGIA DE INNOVACION Y MARKETING: UNA REVISION SISTEMATICA. *International Journal of Innovation (São Paulo)*, 11(3). <https://doi.org/10.5585/2023.23150>
- García-Suaza, A., Cárdenas, F., Alviar Ramírez, M., Romero, B. D., Mena, D. M., Torres, D., & Cárdenas, M. (2024, 30 de agosto). *Colombia registra bajos niveles de productividad empresarial: radiografía por sectores*. Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/industrias/colombia-registra-bajos-niveles-de-productividad-empresarial-612083>
- Kotler, P. (2006). Dirección de marketing. Pearson Educación.

- Leventhal, B. (2016). Geodemographics for marketers: Using location analysis for research and marketing. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17(4), 258. <https://doi.org/10.1057/s41263-016-0008-7>
- Magretta, J. (2002) Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92
- Mao, X., & He, C. (2019). Export Expansion and Regional Diversification: Learning from the Changing Geography of China's Exports. *The Professional Geographer*, 71(4), 692–702. <https://doiorg.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1080/00330124.2018.1559657>
- McGruer, D. (2020). *Dynamic digital marketing: achieve your digital marketing goals and maximise your profits to grow your business*. Wiley.
- Massa, L., C. L. Tucci y A. Afuah, (2017) A critical Assessment of Business Model Research, doi: 10.5465/annals.2014.0072, *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- Mendoza Loor, J. J., Bonilla Vimos, W. R., & Quezada Valencia, S. I. (2024). La inteligencia de negocios tomando un enfoque con Sqoop, Flume y Hdfs en Hadoop. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(4), 53–63.
- Ministerio de la Protección Social. (2004). Resolución 4320 de 2004: Por la cual se reglamenta la publicidad de los medicamentos y productos fitoterapéuticos de venta sin prescripción facultativa o de venta libre. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/>
- Nosotros en Sicmafarma – Bienvenidos a Sicmafarma. (n.d.). Com.co. Retrieved August 27, 2024, from <https://sicmafarma.com.co/nosotros/>
- OBS Business School. (s.f.). *¿Qué es un mapa de procesos AS IS?* <https://www.obsbusiness.school/blog>
- Pérez Rodríguez, M. D. (2011). *Atención al cliente*. (3a. edición.). Editorial ICB.
- Prieto-Morales, R. D., Meneses-Villegas, C. J., & Vega-Zepeda, V. R. (2015). GMM-BI: A methodological guide to improve organizacional maturity in Business Intelligence/GMM-BI: Una guía metodológica para mejorar la madurez organizacional en inteligencia de negocios. *Revista Facultad de Ingeniería*, 76, 7–7.
- Porter, E.M. (2015). *La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2da. Ed. Grupo Editorial Patria. ISBN 178 6077442875.

- Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Aguilar Bustamante, M. C., Andrade Jaramillo, V., Gómez Vélez, M. A., Forero Aponte, C., & ngel Jaramillo, J. A. (2020). Cultura organizacional y cambio : reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional (J. J. Vesga R. & M. García Rubiano, Eds.). Universidad Católica de Colombia.
- Ramírez, M. C., Rodríguez, M. del P., & González, J. P. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información Tecnológica*, 30(6), 177–192. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600177>
- Ramírez Torres, M., Arellano González, A., & Carballo Mendívil, B. (2018). MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL COMO REFERENTE EN EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADOTECNIA INTEGRAL. *3C TIC*, 6(4), 54–69. <https://doi.org/10.17993/3ctic.2017.58.54-69>
- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia* (M. E. Rosas Sánchez, Trad.). Compañía Editorial Continental.
- (S/f-b). Gov.co. Recuperado el 6 de marzo de 2025, de https://www.invima.gov.co/sites/default/files/medicamentos-productos-biologicos/Desabastecimientos/2024/Establecimientos/listado_de_abastecimiento_y_de_sabastecimiento_de_medicamentos_en_seguimiento_noviembre_de_2024_publicado.pdf
- Schnarch Kirberg, A. (2011). Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana? (1a. ed.). Ecoe Ediciones.
- Schlegel, T., Pfister, C., & Backes-Gellner, U. (2022). Tertiary education expansion and regional firm development. *Regional Studies*, 56(11), 1874–1887.
- Villamizar, A. (2024, junio 23). *Inversión en investigación clínica crecería 7% en 10 años, ¿por qué Colombia es atractiva?* El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/inversion-en-investigacion-clinica-creceria-7-en-10-anos-por-que-colombia-es-atractiva-MO24809050>
- Wierenga, Berend., & van der Lans, Ralf. (Eds.). (2017). Handbook of Marketing Decision Models (2nd ed. 2017.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-56941-3>

Anexos

A. Correspondiente al benchmarking realizado para la realización del diagnóstico:

https://universidadeaneducu.sharepoint.com/:x:/r/sites/estadisticaplane/_layouts/15/doc2.aspx?sourcedoc=%7B92544F40-656C-4A21-B066-AC8ED4283139%7D&file=Benchmarking_Digital_Sicmafarma.xlsx&action=default&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1

B. Transcripción de la entrevista a Sicmafarma: https://universidadeaneducu-my.sharepoint.com/:w:/r/personal/mosorio46628_universidadean_edu_co/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BFCAB742D-BC53-44F4-82A7-8FD6229DC7FE%7D&file=Anexo%20Entrevista%20Trabajo%20de%20Grado.docx&action=default&mobileredirect=true&wdOrigin=OUTLOOK-METAOS.FILEBROWSER.FILES-HOME

C. Plan de mercadeo SICMAFARMA- agosto 2024: [Plan de Mercadeo - Agosto 2024.pdf](#)

