



**Estrategia de Inteligencia de Negocios y Marketing Farmacéutico Institucional
para Sicmafarma S.A.S.**

Mildry Paola Hernández Gamboa
Jonathan Alexis Gómez Andrade
Santiago Carrillo Moreno

Universidad Ean
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas MBA
Bogotá, Colombia
10/marzo/2025

**Estrategia de Inteligencia de Negocios y Marketing Farmacéutico Institucional
para Sicmafarma S.A.S.**

**Mildry Paola Hernández Gamboa
Jonathan Alexis Gómez Andrade
Santiago Carrillo Moreno**

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

Magister en Administración de Empresas MBA

Director(a):

Omar Alonso Patiño Castro

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

10/marzo/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 10 de marzo del 2025.

Dedicatoria

Este trabajo de investigación está dedicado con profundo agradecimiento a nuestras familias, quienes han sido nuestro pilar de apoyo incondicional durante este proceso. Su paciencia, comprensión y motivación constante han sido esenciales para superar cada desafío.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra universidad por brindarnos las herramientas y el espacio para desarrollarnos profesional y personalmente, fomentando en nosotros el espíritu crítico y la búsqueda del conocimiento.

Nuestro reconocimiento y gratitud a Sicmafarma S.A.S. por abrir sus puertas y permitirnos realizar esta investigación en su organización. Su colaboración y disposición han sido fundamentales para que este proyecto cobrara vida.

De igual manera, extendemos nuestro más sincero agradecimiento a nuestro docente guía, cuya experiencia, orientación y apoyo constante fueron claves en el desarrollo de esta consultoría. Su dedicación y compromiso fueron una fuente de inspiración para todo el equipo.

Finalmente, dedicamos este logro a cada uno de nuestros compañeros adscritos a la consultoría, por su esfuerzo, trabajo en equipo y valiosos aportes que enriquecieron el proyecto. Este resultado es el fruto de nuestra colaboración y compromiso colectivo.

A todos ustedes, gracias por ser parte de este camino.

Resumen

La consultoría profesional aborda el diseño de una estrategia de inteligencia de negocios y marketing institucional para Sicmafarma S.A.S., para optimizar la experiencia del cliente, comercializar sus productos y atraer nuevos clientes. Ante un mercado farmacéutico en constante transformación, se identificaron tendencias clave para mejorar los procesos de mercadeo y posicionar la marca.

La metodología se basó en el enfoque de procesos mixto y el tipo de investigación aplicada es el de investigación y desarrollo (I+D). La misma incluyó un análisis interno de la compañía identificando factores diferenciales, estudio de competencia e identificación de amenazas enfocado en revisar oportunidades de mejora; además de un análisis situacional basado en instrumentos aplicados a clientes, funcionarios y *Benchmarking*, permitiendo comprender las oportunidades y desafíos de la empresa. Este enfoque fue complementado con la revisión de sistemas tecnológicos como CRM y ERP, y la implementación de estrategias innovadoras como programas de fidelización y personalización de experiencia.

Los resultados destacan la necesidad de un enfoque integral que combine tecnología avanzada, comunicación personalizada y educación continua para clientes y *Stakeholders*. Las conclusiones señalan la importancia de alinear las estrategias de marketing e inteligencia de negocios con las últimas tendencias del sector, desarrollando herramientas que mejoren la experiencia del cliente y fomenten su fidelización.

En este marco, se recomienda implementar procesos de automatización, análisis de datos para personalización y plataformas digitales integradas, posicionando a Sicmafarma S.A.S como líder en innovación y servicio en el Sector Farmacéutico.

Palabras clave: marketing farmacéutico, fidelización de clientes, inteligencia de negocios, experiencia del cliente, estrategia comercial, CRM y ERP.

Abstract

The professional consultancy focuses on designing a business intelligence and institutional marketing strategy for Sicmafarma S.A.S. to optimize customer experience, commercialize its products, and attract new clients. In the face of a constantly evolving pharmaceutical market, key trends were identified to enhance marketing processes and strengthen brand positioning.

The methodology employed a mixed-process approach, and the type of applied research falls under Research and Development (R&D). It included an internal analysis of the company to identify differentiating factors, a competitive study, and a threat assessment aimed at exploring improvement opportunities. Additionally, a situational analysis was conducted using tools applied to clients, employees, and benchmarking, allowing for a comprehensive understanding of the company's opportunities and challenges. This approach was further enhanced by reviewing technological systems such as CRM and ERP, along with the implementation of innovative strategies like loyalty programs and personalized experiences.

The results emphasize the need for an integrated approach that combines advanced technology, personalized communication, and continuous education for customers and *stakeholders*. The conclusions highlight the importance of aligning marketing and business intelligence strategies with the latest industry trends, developing tools that enhance customer experience and foster loyalty.

In this framework, it is recommended to implement processes for automation, data-driven personalization analysis, and integrated digital platforms to position Sicmafarma S.A.S. as a leader in innovation and service in the pharmaceutical sector.

Keywords: pharmaceutical marketing, customer loyalty, business intelligence, customer experience, commercial strategy, CRM, ERP.

Tabla de contenido

Agradecimientos	5
Resumen	6
Abstract	7
Lista de Figuras	11
Lista de Tablas	12
Lista de Anexos	13
Introducción	14
Objetivos	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
Justificación	20
Marco Institucional	22
<i>Reseña histórica:</i>	23
<i>Referentes estratégicos:</i>	24
<i>Estructura organizacional</i>	24
<i>Sector Farmacéutico colombiano:</i>	26
Marco Contextual y Conceptual	29
<i>Marco contextual</i>	29
<i>Marco conceptual</i>	37
Marketing farmacéutico	37
Diseño Metodológico de la Consultoría	39
<i>Enfoque de la investigación</i>	39
<i>Fases de la consultoría</i>	39
<i>Población, muestra y muestreo</i>	40

<i>Instrumentos y su valoración.....</i>	<i>41</i>
<i>Procedimientos y Técnicas Aplicadas para el Diagnóstico</i>	<i>43</i>
<i>Metodología y Herramientas para el Diagnóstico.....</i>	<i>43</i>
<i>Flujograma metodológico.....</i>	<i>45</i>
Diagnóstico Organizacional.....	47
<i>Proceso para el Análisis Diagnóstico Interno.....</i>	<i>47</i>
Paso 1: Recolección y verificación de información	47
Paso 2: Aplicación de herramientas de análisis interno y externo	48
Conclusión del Análisis DOFA	54
Análisis externo.....	55
Paso 3: Integración con el diagnóstico e identificación de oportunidades de consultoría. ...	57
<i>Análisis financiero Sicmafarma</i>	<i>58</i>
Análisis de ingresos netos en ventas	58
Análisis de costos de mercancías vendidas.....	59
Análisis de EBITDA.....	61
<i>Proceso para el Análisis Diagnóstico Externo.....</i>	<i>62</i>
Instrumentos para la consultoría	62
Enfoque interno.....	63
Enfoque Externo.....	64
<i>Resultados y análisis de cada uno de los instrumentos.....</i>	<i>65</i>
Análisis Benchmarking.....	65
<i>Análisis general de encuestas a funcionarios operativos de estrategia.</i>	<i>68</i>
Aspectos estratégicos de la empresa.....	68
Eficiencia operativa	68
Adaptabilidad a las tendencias del mercado	68
Colaboración interdepartamental	69
<i>Informe de hallazgos generales</i>	<i>69</i>
Fortalezas:	69

Estrategia de Inteligencia de Negocios y Marketing Farmacéutico Institucional para Sicmafarma S.A.S	10
Debilidades:	69
Oportunidades:.....	69
Amenazas:	69
Insights Relevantes.....	70
<i>Análisis de las respuestas a encuesta de Clientes de Sicmafarma:</i>	<i>71</i>
Principales hallazgos de la aplicación del instrumento.....	71
<i>Análisis y valores agregados encontrados en la aplicación de instrumentos.....</i>	<i>73</i>
Comunicación y Conexión con el Cliente	73
Adaptación y Actualización Constante	74
Monitoreo de la Competencia	74
Calidad en la Experiencia y Seguimiento Postventa	75
Innovación en Procesos y Herramientas Tecnológicas.....	75
Medición de Resultados y KPI	75
Personalización de Soluciones	76
Estrategias de Venta y Optimización de Procesos.....	76
Estructura de Liderazgo y Especialización.....	76
Propuesta Estratégica	80
<i>Introducción a la propuesta</i>	<i>80</i>
<i>Relación entre diagnóstico y estrategia</i>	<i>81</i>
<i>Fundamentos estratégicos del programa.....</i>	<i>83</i>
<i>Diseño estructural del programa</i>	<i>84</i>
Análisis Pareto aplicado a la segmentación	85
<i>Niveles y beneficios del programa</i>	<i>85</i>
<i>Identidad visual del programa</i>	<i>88</i>
Logos recomendados.....	89
<i>Indicadores de éxito del programa</i>	<i>93</i>
<i>Propuestas adicionales estratégicas para Sicmafarma Prime</i>	<i>94</i>
1. Implementación de opciones de financiamiento preferencial	94

2. Personalización del servicio desde el canal telefónico (call center)	95
3. Desarrollo de una herramienta de autogestión web	95
<i>Impacto esperado de estas iniciativas</i>	<i>96</i>
<i>Impacto esperado Global</i>	<i>96</i>
Conclusiones y Recomendaciones	99
Referencias.....	103
Anexos.....	110
<i>Anexo A. Transcripción – entrevista a directora comercial primera guía.....</i>	<i>110</i>
<i>Anexo B. Transcripción – entrevista a directora comercial segunda guía</i>	<i>122</i>
<i>Anexo C. Guía de encuesta aplicada a funcionarios.....</i>	<i>128</i>
<i>Anexo D. Guía de encuesta aplicada a clientes institucionales</i>	<i>132</i>
<i>Anexo E. Guía de entrevista aplicada a benchmarking.....</i>	<i>136</i>
<i>Anexo F. Guía de encuesta aplicada a funcionarios operativos.....</i>	<i>137</i>
<i>Anexo G. Entrevistas realizadas – benchmarking.....</i>	<i>141</i>
Definiciones clave.....	153

Lista de Figuras

Figura 1 Línea de tiempo de expansión de productos Biosano en Colombia (2002–2021).....	23
Figura 2. Estructura organizacional de Sicmafarma S.A.S.....	25
Figura 3. Cadena de Valor.....	25
Figura 4. Proyección del mercado farmacéutico y producción nacional en Colombia al 2030	27
Figura 5. Segmentación del mercado farmacéutico colombiano.....	31
Figura 6. Factores de crecimiento del sector farmacéutico en Colombia (2023).....	35
Figura 7. Ventas del sector farmacéutico en América Latina (en miles de millones de USD).....	36
Figura 8. Clasificación de los instrumentos de investigación aplicados	42
Figura 9. Ruta metodológica para la formulación del plan de inteligencia de mercadeo.....	45
Figura 10. Ingresos netos por ventas de Sicmafarma S.A.S. (2019–2023).....	58
Figura 11. Costo de mercancías vendidas de Sicmafarma S.A.S. (2019–2023).....	59
Figura 12. Evolución del EBITDA de Sicmafarma S.A.S. (2019–2023)	61
Figura 13. Análisis de facturación y distribución de clientes según el principio de Pareto	84
Figura 14. Integración funcional entre CRM Escala y ERP SIRUS para la optimización de la experiencia del cliente.	87
Figura 15. Opción 1 – Identidad visual del programa	89
Figura 16. Opción 2 – Identidad visual del programa	89
Figura 17. Opción 3 – Identidad visual del programa	89

Lista de Tablas

Tabla 1. Instrumentos aplicados en el proceso de diagnóstico organizacional.....	41
Tabla 2. Matriz DOFA de Sicmafarma S.A.S.....	48
Tabla 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector institucional farmacéutico.....	55
Tabla 4. Correspondencia entre hallazgos del diagnóstico y acciones estratégicas del programa Sicmafarma Prime.....	82
Tabla 5. Clientes institucionales con mayor volumen de compras (segmento Pareto) ..	85
Tabla 6. Comparativo de beneficios por nivel en el programa Sicmafarma Prime.....	86
Tabla 7. KPI'S alineados con los objetivos estratégicos del programa Sicmafarma Prime	93

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Transcripción – entrevista a directora comercial primera guía	104
Anexo B. Transcripción – entrevista a directora comercial segunda guía.....	116
Anexo C. Guía de encuesta aplicada a funcionarios directivos.....	122
Anexo D. Guía de encuesta aplicada a clientes institucionales.....	126
Anexo E. Guía de entrevista aplicada a benchmarking.....	130
Anexo F. Guía de encuesta aplicada a funcionarios operativos.....	131
Anexo G. Entrevistas realizadas – benchmarking.....	135

Introducción

La presente consultoría profesional tiene como objetivo apoyar a Sicmafarma S.A.S. en la implementación de un Modelo Estratégico de Marketing e Inteligencia de Negocios, alineado con las tendencias actuales del sector farmacéutico colombiano y latinoamericano. Frente al contexto dinámico y competitivo de la industria, hay que decir que en Colombia el comportamiento de las ventas por el canal de comercialización privado, como las provenientes del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) muestran una tendencia generalizada al crecimiento en el período 2020 a 2023 (Sectorial, 2024). Importante hay que señalar que el canal comercial ocupa el 33,1% del mercado, mientras el canal institucional logra el 66,9% de estas ventas.

No obstante, respecto a la producción farmacéutica de la industria colombiana hay que decir que presentó una contracción del 6% a marzo de 2024, respecto al período inmediatamente anterior. A ello se suma que la mayoría de la producción se orienta en la producción de medicamentos genéricos, lo que pone en evidencia la falta de inversión en investigación y desarrollo (I+D).

Así, con la presente iniciativa se pretende mejorar la experiencia del cliente, optimizar las estrategias de marketing y fortalecer la colaboración con sus *stakeholders* clave. Además, la consultoría está enfocada en enfrentar los desafíos del 2025, incluyendo la incorporación de productos de baja rotación y alto costo en el portafolio de la empresa, con miras a incrementar la participación de mercado y expandir su portafolio.

Esta consultoría profesional se enmarca en el ámbito de la investigación en emprendimiento y gerencia (Larrea et al., 2022), y está dirigida al Grupo de Investigación en Gerencia de Grandes, Medianas y Pequeñas Empresas (G3PYMES). Las líneas de

investigación en las que se enfoca incluyen Marketing en las Organizaciones y Modernización de las Organizaciones.

En este apartado, se buscó exponer el problema específico de la compañía Sicmafarma S.A.S., que se gestionó en esta consultoría profesional, junto con los antecedentes originados. A continuación, el planteamiento del problema.

El 2025 traerá consigo enfrentar nuevos retos para la compañía; incluirán en sus productos un nuevo rango, productos de baja rotación y alto costo, línea que difiere de lo que han realizado en los últimos 14 años; además del proyecto de implementar un plan de mercadeo junto con el modelo de inteligencia del negocio, que pueda ser replicado para Colombia y para los otros países en los que tienen la misma misión de distribución y comercialización. Esto implica el desarrollo de la marca como Grupo Corporativo, visualizando de esta manera su holding en América Latina y Centro América.

Los antecedentes evidenciados para la consultoría profesional a Sicmafarma S.A.S., es una compañía creada en 2010 como estrategia de expansión de la empresa chilena Biosano para realizar la comercialización y distribución de productos farmacéuticos y dispositivos médicos en Colombia, sur y Centro América.

Actualmente cuenta con 8 líneas de negocio, cuyas características transversales son productos para el mercado institucional, genéricos, de alta rotación y bajo costo; cuentan con los elementos necesarios que les permite desarrollar su actividad de manera satisfactoria hacia sus clientes.

A continuación, se encuentra la descripción de la problemática evidenciada. La compañía desde sus orígenes ha comercializado con éxito y crecimiento 8 líneas de negocio que se han enfocado en el mercado institucional, manejando 4 tipologías de clientes, los operadores logísticos, distribuidores, hospitales y clínicas, y cooperativas que comercializan medicamentos, abarcando de esta manera el mercado farmacéutico institucional colombiano, sin embargo los retos a los cuales se van a enfrentar este 2025, están orientados a la inclusión

en su portafolio de productos con características de baja rotación y precio distintos a los que ya manejan, por ello es indispensable abordar el cambio de manera proactiva, generando estrategias diferenciales en donde se incluyan análisis internos y externos de la compañía, los cambios políticos que se derivan de la reforma a la salud y la constante transformación en la manera de comunicación hacia los clientes.

Además, el mercado en el que han crecido y desarrollado su marca tiene 25 oferentes nacionales que brindan precios y distribución semejantes, por eso la compañía debe hacer esfuerzos representativos en el abordamiento efectivo y prestar un servicio al cliente que les permita mejorar su participación.

Existe una oportunidad adicional en el abastecimiento de productos vitales, por ello en el plan de mercadeo también es relevante incluir acciones que les permitan aprovecharlo; por ello es indispensable adaptar la estrategia de mercadeo y modelo de inteligencia de negocio, para enfrentar los desafíos de comercialización de los nuevos productos, y consolidar a la empresa y sus aliados como grupo corporativo Biosano (Sicmafarma S.A.S.), asegurando una alineación que impulse el crecimiento de marca, incremento en las ventas, participación en el mercado y competitividad.

Teniendo la compañía como objetivos actuales de su plan de Mercadeo:

“Obtener un crecimiento del 20% en las ventas a través de la ejecución de dinámicas comerciales efectivas y planes de marketing, defendiendo la posición de la marca, optimizando el precio y el margen de los productos” e “incrementar nuestra participación en el mercado en un 5% en unidades respecto a nuestro nicho de productos en el mercado” (Sicmafarma S.A.S., 2024) con 3 acciones específicas: Garantizar la cuota de mercado de los nuevos productos, aumentar la conciencia de Marca - Reconocimiento y posicionamiento en Mercados Específicos, se buscó adicionar, en el marco de sus acciones actuales, iniciativas que complementen su labor y se logren los indicadores propuestos con los retos que ya se han detallado anteriormente.

El desarrollo de la consultoría para Sicmafarma S.A.S. se generaron contribuciones significativas en varios frentes. Como aporte a la industria farmacéutica, el proyecto introducirá un modelo de inteligencia de negocio y marketing avanzado que optimiza la experiencia del consumidor en términos de innovación y adaptabilidad, esencial en un sector donde la personalización y la satisfacción del cliente/paciente critican el éxito. Este enfoque no sólo mejora la competitividad de Sicmafarma S.A.S. en Colombia, sino que también puede llegar a ser replicable en otros mercados de América Latina y Centroamérica, contribuyendo al holding Biosano y sus relaciones estratégicas. Se espera un incremento en las ventas y participación en el mercado, ya que, con un nuevo plan de mercadeo enfocado en productos de baja rotación y alto costo, se busca mejorar la efectividad en la comercialización de un portafolio amplio y diverso.

Desde una perspectiva de sostenibilidad, la implementación de estrategias basadas en el análisis de datos permitirá un uso más eficiente de los recursos, optimizando las operaciones y mejorando la toma de decisiones de la compañía. Esto también busca anticipar las tendencias del mercado, y a adaptarse de forma proactiva a las cambiantes necesidades de los consumidores y regulaciones del sector, fortaleciendo la marca y a su vez su reputación.

A nivel académico, el proyecto contribuyó en la comprensión de cómo el análisis de datos y las herramientas pueden transformar el mercadeo en la industria farmacéutica, sirviendo como caso de estudio replicable en otros contextos industriales. Además, en el ámbito social, la mejora de la experiencia del cliente en el sector de la salud tiene un impacto directo en la percepción pública de la empresa, generando confianza y fidelidad a largo plazo.

Del análisis de la problemática anteriormente analizada, se puede observar la necesidad de mejorar las condiciones con las cuales se comercializan productos, tanto del mercado privado o canal comercial, como del institucional. Por lo anterior, se formuló la pregunta de investigación para esta consultoría profesional: ¿Cuál es la estrategia de

inteligencia de negocios y de marketing farmacéutico institucional que optimiza la experiencia del cliente para comercializar eficazmente los productos de la empresa Sicmafarma S.A.S.?

Este documento se estructura en varias secciones clave para abordar la consultoría profesional en la empresa Sicmafarma S.A.S. Inicia con la introducción que incluye el planteamiento del problema, posteriormente, se encuentra el objetivo general, y los específicos. Luego, se presenta la justificación, seguida del marco institucional y el marco contextual, conceptual, y teórico. Luego, se detalla el diseño metodológico. Posteriormente, se presenta un diagnóstico organizacional que da paso a la propuesta. El documento concluye con un apartado de conclusiones y recomendaciones, seguido de las referencias bibliográficas y, finalmente, los anexos correspondientes.

Objetivos

A continuación, se expone el objetivo de la presente consultoría profesional y los tres objetivos específicos planteados para establecer hacia dónde se dirigen las acciones de la consultoría.

Objetivo general

Estructurar una estrategia de inteligencia de negocios y de marketing farmacéutico institucional para optimizar la experiencia del consumidor o cliente de la empresa Sicmafarma S.A.S.

Objetivos específicos

Identificar las últimas tendencias del sector farmacéutico, para el mejoramiento los procesos de mercadeo de Sicmafarma S.A.S.

Desarrollar una estrategia de marketing e inteligencia empresarial basada en los resultados del análisis situacional para posicionar la marca y captar nuevos clientes.

Definir Indicadores Clave de Desempeño (KPI's) y métodos para medir el éxito de las nuevas estrategias y su alineación.

Justificación

La implementación de un modelo de mercadeo estratégico e inteligencia de negocios para Sicmafarma S.A.S. es fundamental debido a la necesidad de implementar estrategias exitosas del grupo Biosano en Colombia, mejorando la competitividad y posicionamiento en el mercado farmacéutico.

La conveniencia está relacionada con el entorno farmacéutico en Colombia, ya que este ha experimentado una rápida transformación impulsada por la digitalización y la evolución de las expectativas de los consumidores. Dada la relación de Sicmafarma S.A.S. con el grupo Biosano, adaptar estrategias internacionales exitosas en mercados emergentes es una decisión estratégica que permitirá apalancar economías de escala, uniformidad de marca y mayor visibilidad en mercados locales. Asimismo, es conveniente en términos de estandarización de prácticas, lo que optimiza los esfuerzos de mercadeo y de ventas, y busca posicionar a la compañía de manera competitiva en un mercado local altamente regulado y competitivo.

El desarrollo de un modelo de mercadeo basado en inteligencia de negocio es un importante valor teórico, ya que contribuye a entender las estrategias de mercadeo (Baldeón et al., 2025). Así, bajo este modelo el Sector Farmacéutico puede mejorarse analizando datos, comercializando personalizada e implementando herramientas digitales. Esta consultoría podrá servir de referencia para futuras expansiones y poderlo replicar en otros países del grupo corporativo sobre la optimización del “*Customer Journey*” en la Industria Farmacéutica Institucional, un sector en el que las experiencias personalizadas del cliente son cada vez más relevantes. Además, la integración de herramientas de *Business Intelligence* permitieron generar modelos predictivos y tomar decisiones basadas en datos, algo esencial para adelantarse a las tendencias globales.

El desarrollo de este modelo implica la mejora de la experiencia de los clientes de Sicmafarma S.A.S., lo que puede afectar positivamente a la percepción pública de la marca, sus productos y de la Industria Farmacéutica. En un contexto en el que los consumidores demandan mayor transparencia, accesibilidad y personalización, la organización podría diferenciarse ofreciendo no sólo productos, sino también un servicio integral que sitúe al consumidor en el centro de su estrategia. Esto es especialmente importante en el Sector Farmacéutico Institucional, donde la satisfacción del cliente se traduce en confianza y lealtad a largo plazo.

Para validar las implicaciones prácticas en cuanto a factibilidad, el proyecto cuenta con un planteamiento estructurado de metodología, lo cual, combinado con la disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos, garantiza que las fases de análisis, propuesta y ejecución sean factibles. Los recursos, y el apoyo de los responsables de las áreas funcionales de Sicmafarma S.A.S. garantizaron su buen desarrollo además del acceso al contexto donde se realiza el estudio facilito la recolección de datos y el entendimiento profundo del proceso *AS-IS*, que es fundamental para proponer una transición efectiva hacia el estado *TO-BE* y consolidar un informe de estrategia con las recomendaciones necesarias para su implementación.

En conclusión, la consultoría propuesta no solo es viable en tiempo y recursos, sino justificada por su potencial para generar un impacto positivo empresarial y social.

Marco Institucional

La consultoría profesional se desarrolló en la empresa Sicmafarma S.A.S., empresa perteneciente al laboratorio chileno Biosano; empresa farmacéutica con más de 80 años de experiencia en el mercado. La empresa ingresa al mercado colombiano en el año 2010 con la misión de materializar el proyecto de expansión y consolidar el liderazgo del Laboratorio Biosano a nivel multilatina.

Actualmente, Sicmafarma S.A.S. es una empresa destacada en el Sector farmacéutico Institucional, que emplea a 28 personas y colabora con 45 proveedores, atendiendo a más de 500 clientes. En la compañía, tanto los empleados como los proveedores y clientes son considerados parte de una gran familia, ya que su cultura organizacional se fundamenta en la unidad y el trabajo en equipo. Algunas de las funciones de la compañía al interior del corporativo son, comercialización, gestión regulatoria, y desarrollo de negocios y marca, en Colombia y Centroamérica.

Sicmafarma S.A.S. opera dentro del Sector Farmacéutico, específicamente en la comercialización de productos para el mercado institucional. Gracias a su relación con Laboratorio Biosano y su enfoque en productos de alta demanda en el mercado institucional, la compañía ha logrado un crecimiento sostenido en Colombia. Su capacidad para adaptarse a los cambios regulatorios y su red de distribución le permiten competir frente a otros proveedores nacionales del sector.

También es una compañía que se destaca por participar en licitaciones del Sector de Salud Pública con cumplimientos estrictos de los marcos regulatorios basados en la integridad y transparencia junto con el eficiente servicio, y atención al cliente que ofrecen.

Sus líneas de productos incluyen medicamentos inyectables de uso intrahospitalario; antiinfecciosos como Betalactámicos; cardiovasculares para la atención en terapia cardiaca y

rehabilitación; anestésicos y sedantes para el ámbito quirúrgico y de internación; diluyentes y soluciones; de terapia coadyuvante y de dolor; condones de látex natural para el mercado institucional; además de dispositivos médicos como medidores de glucosa en sangre.

Reseña histórica:

Sicmafarma S.A.S., como empresa, inició sus operaciones en Colombia en 2010, estableciéndose como el brazo internacional del laboratorio chileno Biosano, sin embargo, los productos de Biosano ingresan en 2002 al país. Desde entonces, la empresa ha crecido y diversificado su portafolio de productos farmacéuticos. En 2012, la empresa lanza al mercado insulinas humanas de Biocon Inc., consolidando su presencia en el área de productos especializados. A partir de 2013, Sicmafarma S.A.S. introdujo nuevas líneas como Osang (glucometría) y Euromed (inyectables), además de inyectables como Nephron y Racepinefrina.

Figura 1 Línea de tiempo de expansión de productos Biosano en Colombia (2002–2021).



Nota: la imagen ilustra los hitos más relevantes en el ingreso y evolución de los productos Biosano en el país, incluyendo el lanzamiento de insulinas humanas, antibióticos NCPC, biosimilares y nuevas líneas institucionales. imagen proporcionada por Sicmafarma al inicio del proyecto de consultoría. fuente: presentación corporativa Sicmafarma (2024).

En 2014, se expandió aún más con la línea de antibióticos NCPC, incluyendo cefalosporinas y penicilinas. En 2015, marcó un hito importante con el lanzamiento de Basalog,

el primer biosimilar de insulina glargina en Colombia. Posteriormente, en 2018, continuó innovando con nuevos inyectables y conservantes institucionales. Para 2021 y en adelante, la compañía proyecta lanzar productos en las áreas de antiinfecciosos y oncología, consolidando su posición en el Sector Farmacéutico colombiano y fortaleciendo su portafolio de soluciones médicas innovadoras.

Referentes estratégicos:

Como principales referentes estratégicos se encuentra la misión de Sicmafarma S.A.S. en el que se afirma que corresponde a contribuir con el Sector Salud para optimizar el abastecimiento de tecnologías en salud eficaces, seguras e inocuas.

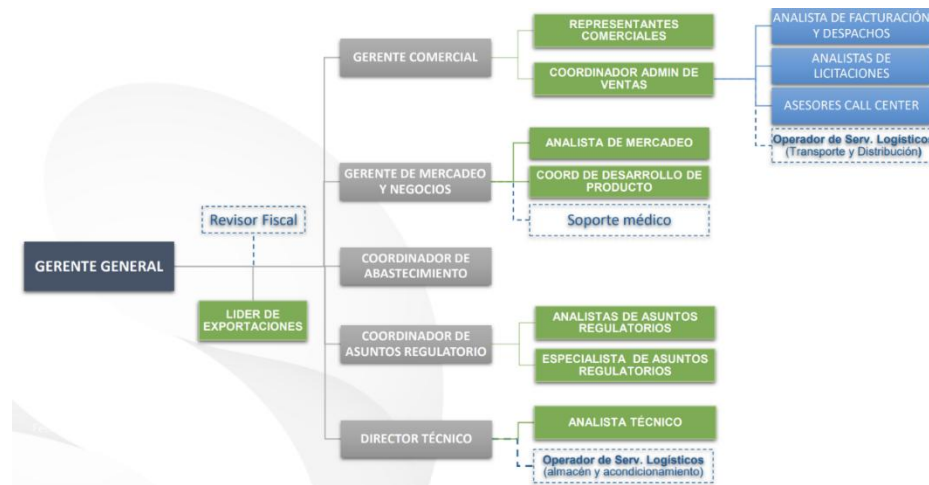
Asimismo, se tiene como visión de Sicmafarma S.A.S. consolidarse como como una solución del proceso de abastecimiento de medicamentos e insumos del Sector Colombiano; proporcionando de manera oportuna, productos seguros, confiables y asequibles. Finalmente, como valores fundamentales se encuentran el compromiso, la responsabilidad, la innovación, la confianza y el liderazgo.

Estructura organizacional

En la imagen presentada a continuación, podemos evidenciar la estructura organizacional interna de la compañía Sicmafarma S.A.S. La estructura organizacional está liderada por la Gerente General, quien supervisa varias áreas clave dentro de la compañía. El Gerente Comercial se encarga de los representantes comerciales y del equipo administrativo de ventas. Además, el área de mercadeo y desarrollo de producto está bajo el liderazgo del Gerente de Mercadeo y Negocios, quien cuenta con el apoyo de un analista de mercadeo y un coordinador de desarrollo de producto, con soporte médico adjunto.

Por otro lado, los asuntos regulatorios están a cargo de la misma coordinación, apoyada por analistas y especialistas en la operación.

Figura 2. Estructura organizacional de Sicmafarma S.A.S



Nota: La estructura organizacional de Sicmafarma S.A.S. se basa en un modelo funcional que articula áreas estratégicas, operativas y técnicas bajo la dirección de la Gerencia General, facilitando la coordinación entre procesos comerciales, logísticos y regulatorios.

Adicionalmente, los servicios logísticos, dependen de operadores logísticos adjuntos que responden tanto al área técnica (desde almacén y acondicionamiento), como a la comercial (desde transporte y distribución).

Esta estructura permite una gestión integral que conecta áreas comerciales, de abastecimiento, técnicas, de mercadeo y regulatorias, apoyando el crecimiento y la eficiencia operativa de la compañía.

Figura 3. Cadena de Valor



Nota: La cadena de valor de Sicmafarma S.A.S. integra procesos estratégicos, operativos y de soporte para responder a las necesidades del cliente. Desde la inteligencia de mercados hasta la distribución final, cada etapa está alineada para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente institucional.

La cadena de valor proporcionada por la compañía Sicmafarma S.A.S. (figura 3) muestra los procesos de dirección, y procesos de soporte, iniciando desde la evaluación de las necesidades del cliente para venderla eficazmente y contar al final con un cliente satisfecho, teniendo como pilar la atención y soporte al cliente.

Sector Farmacéutico colombiano:

La compañía hace parte del Sector Farmacéutico colombiano; este sector ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado principalmente por la demanda de productos genéricos y la expansión de los servicios de salud. Se trata de un mercado altamente regulado, donde la legislación y las políticas públicas tienen un fuerte impacto en las operaciones de las empresas. Según la Cámara de la Industria Farmacéutica de la ANDI (2023), Colombia es uno de los mercados más importantes de América Latina, con un crecimiento proyectado del 6% anual para los próximos años, impulsado por la expansión del acceso a servicios de salud y el envejecimiento de la población.

El mercado está compuesto por grandes multinacionales, como Bayer y Pfizer, pero también por empresas locales como Tecnoquímicas y Procaps, y grupos multinacionales

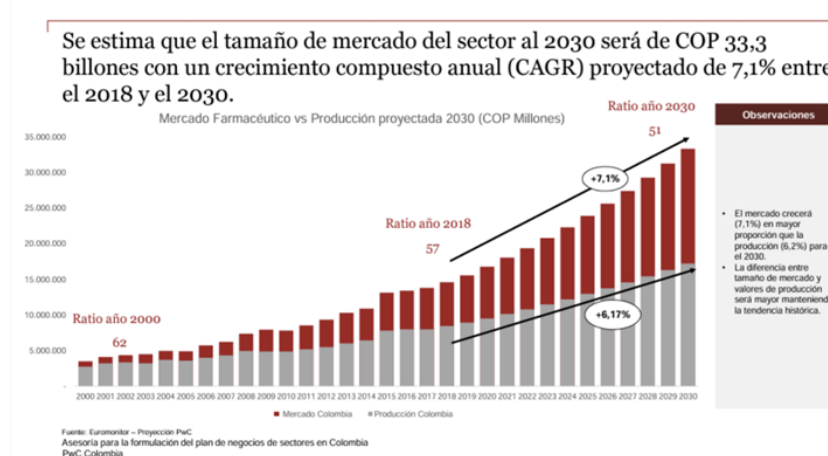
regionales como Biosano, del cual forma parte Sicmafarma S.A.S. Este entorno altamente competitivo obliga a las empresas a innovar y diferenciarse mediante la oferta de productos de calidad, eficiencia en la distribución y cumplimiento regulatorio estricto.

Como se relaciona en Euromonitor informe de proyección PwC, se estima que el tamaño de mercado del sector en estudio para el año 2030 será de 33,3 billones (COP). Este valor está fundamentado en un crecimiento anual proyectado de 7,1% desde el año 2018 a 2030 para el mercado farmacéutico colombiano.

De igual manera, en el estudio presentado por la dirección de la Asociación Colombiana de la Industria Farmacéutica (Ascif) señala que Colombia se ha constituido como el tercer mercado más importante de América Latina debido a que en el país existe una mayor biodiversidad con lo cual es posible el desarrollo de fármacos teniendo como base las materias naturales (Rodríguez, 2025). Asimismo, se señala que el 80% de las unidades utilizadas para el consumo por parte del sistema de salud es producido localmente.

El resultado ha sido el incremento en 35% de la capacidad instalada en los últimos tres años. Finalmente, se destaca que el sector farmacéutico ocupa 57.000 empleos directos y representa el 12% del PIB industrial interno. No obstante, existe la queja permanente que el país debe importar el 80% de los insumos farmacéuticos (Rodríguez, 2025).

Figura 4. Proyección del mercado farmacéutico y producción nacional en Colombia al 2030



Nota: La gráfica muestra la evolución y proyección del tamaño del mercado farmacéutico colombiano frente a la producción nacional entre los años 2000 y 2030. Se estima un crecimiento sostenido con una tasa compuesta anual del 7,1 %, alcanzando COP 33,3 billones al final del periodo. Aunque la producción también crece (6,17 %), persiste una brecha estructural que evidencia la dependencia del país frente a importaciones del sector.

Sicmafarma S.A.S. ha logrado posicionarse como un actor importante dentro del Sector Farmacéutico institucional en Colombia, especialmente en la distribución de productos genéricos y dispositivos médicos de alta rotación y bajo costo. Desde su creación en 2010 como parte del grupo chileno Biosano, ha desarrollado una red sólida de clientes en el ámbito institucional, que incluye hospitales, clínicas y operadores logísticos. La compañía enfrenta un entorno altamente competitivo, con más de 25 oferentes nacionales que compiten en precios y servicios de distribución. Sin embargo, su capacidad de adaptación a los cambios del mercado, como la reforma a la salud y la incorporación de productos de baja rotación y alto costo, refuerza su posición estratégica. A medida que el mercado farmacéutico colombiano continúa evolucionando hacia modelos más personalizados y transparentes, la compañía busca consolidarse como un referente clave en la comercialización de sus productos, con miras a expandir su presencia en América Latina.

En cuanto a la distribución, el mercado institucional (hospitales, clínicas, EPS e IPS) juega un rol clave, ya que concentra la mayor parte de la demanda de medicamentos o insumos. Sin embargo, el sector también enfrenta desafíos relacionados con las reformas en salud y las políticas de control de precios, que pueden limitar el margen de ganancia para las empresas. Ante este panorama, empresas como Sicmafarma S.A.S. deben adaptarse constantemente a las nuevas regulaciones y optimizar sus operaciones logísticas y comerciales para mantener su competitividad en el mercado.

Marco Contextual y Conceptual

En este apartado, se revisó la literatura que habla del contexto de la investigación, así como cada término y conceptos a revisar en el desarrollo del presente estudio. Se resalta la importancia de la consultoría para su referenciación, ya que a través de estas se sustenta la investigación. Tales fuentes que citar dentro del marco teórico se destaca un alto contenido académico, tales como, artículos científicos, bases de datos científicas, bases de datos económicas, entre otros.

Marco contextual

Según el Decreto 1945 (1996, art. 3) se establece que el establecimiento farmacéutico “está dedicado a la producción, almacenamiento, distribución, comercialización, dispensación, control o aseguramiento de la calidad, de los productos farmacéuticos y afines o de las materias primas necesarias para su elaboración” (Presidencia de la República, 1996).

Al tener mayor claridad sobre qué es un establecimiento farmacéutico, ahora se estudió a fondo y en miras de enfocar nuestro trabajo de investigación a determinar qué es un modelo estratégico de mercadeo o plan de inteligencia de marketing, partiendo de la necesidad del proyecto para cumplir el objetivo de nuestro reto, aprovechando las nuevas tendencias del Sector Farmacéutico, mejorando así la experiencia e integrando cada uno de los protagonistas clave llamados *Stakeholders*.

Para ello es importante entrar un poco más en materia de marketing y estrategia, por lo que es importante estudiar el rendimiento de la gestión comercial, volviéndose un área importante, ya que de ella dependen las relaciones con los clientes de quienes se genera la mayor fuente de ingresos de la compañía, y gestiona los canales de distribución asegurando la eficiencia en el mercado con la óptima comercialización de servicios y productos. (González, 2024; Terrazas, 2009).

Todo lo anterior medido a través de indicadores de gestión, ya que, como lo menciona Atehortúa (2005) en su libro “Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas”, cada vez que las organizaciones ven la necesidad de realizar mediciones, se preocupa por contar con información relevante para la toma de decisiones sobre sus procesos y su gestión que les asegure más precisión en la efectividad e impacto en sus resultados. Ahora bien, si se quiere entender el concepto de indicador de gestión se puede desglosar en Indicador, siendo este “aquella medida o expresión cuantitativa que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas (...) actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (Zabala, 2005, p. 136). Deducimos que un indicador de gestión es una medición que permite evaluar negativa o positivamente la gestión de una organización para generar beneficios.

Desde inicios del año 1993, con la restructuración del sistema general de salud en el marco de la Ley 100 del mismo año, se hace necesario el cumplimiento del aseguramiento en la prestación del servicio de salud, creando las condiciones para toda la población hacia todos los niveles de atención médica (Congreso de Colombia, 1993). De aquí nacen los dos sistemas de prestación:

- Régimen de salud contributivo
- Régimen de salud subsidiado

Ambos cuentan con entidades que aseguran la prestación de servicios de salud o empresas promotoras de salud (EPS), que afilian y suministran el Plan Obligatorio de Salud POS a todos sus afiliados respecto a cada régimen. (Secretaría Distrital de Planeación, 2012), La diferencia es que en el régimen común se vinculan personas que cuentan con capacidad de pago y, para el caso del régimen subsidiado, estarían afiliadas las personas que se cataloga como población vulnerable que se benefician por su condición a contar con servicio subsidiado por el mismo sistema de salud. Además de la prestación de servicios de salud, se desarrollan

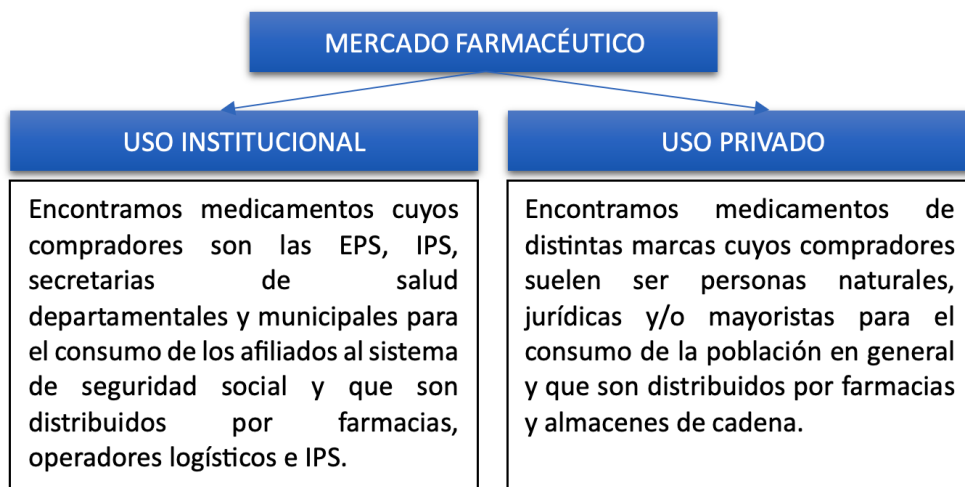
actividades de promoción y prevención, quirúrgicos y dispensación de medicamentos genéricos, esenciales para el manejo en tratamientos de enfermedades (Prada, 2022).

En conjunto con las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud (EPS) trabajan las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), las cuales son contratadas para extender la red de servicios, ampliando la cobertura de su objetivo social y garantizando una óptima prestación a aplicación del sistema de salud. (Secretaría Distrital de Salud, 2012).

El Sistema General de Salud, trajo entonces consigo junto con los planes de atención toda una normatividad en temas farmacéuticos: como primer segmento los medicamentos que son esenciales seleccionando los mejores para los diagnósticos frecuentes que debe soportar el Plan Obligatorio de Salud (Barón, 2021); derivados se tienen también los medicamentos controlados por el gobierno que su definición va encaminada al no abuso del consumo, que puede llegar a traer dependencia y adicción (Instituto Nacional del Cáncer, s.f.); como segundo segmento los medicamentos genéricos generados por diferentes laboratorios en competencia en el mercado que los generan partiendo de las mismas moléculas pero que se apoyan en el médico tratante para dar un valor agregado menos imperfecto en los tratamientos.

Ahora bien, en cuanto a mercado, se tiene entonces el mercado institucional para consumo de afiliados al Sistema de Seguridad Social siendo este llamado de nicho y otro privado de consumo masivo; dos contextos diferentes (García et al., 2022). La distribución al consumidor final también lo hacen de forma diferente, ya que en un mercado privado se hace mediante almacenes de cadena y droguerías, que juegan a que el consumidor tenga varias marcas, variedad de sustitutos, precios y un plus en su servicio para dirigir su consumo a uno más controlado y especializado.

Figura 5. Segmentación del mercado farmacéutico colombiano



Nota: El mercado farmacéutico en Colombia se divide en dos grandes segmentos: uso institucional y uso privado. El primero está orientado a la demanda de entidades del sistema de salud, mientras que el segundo responde al consumo individual o comercial. Esta segmentación permite enfocar estrategias diferenciadas de distribución, promoción y fidelización, como las que Sicmafarma busca consolidar en su línea institucional.

El mercado institucional cumple un papel importante en la dispensación, ya que, mediante las IPS o por farmacias vinculadas a las EPS dentro del Sistema de Salud, el afiliado podrá reclamar medicamentos esenciales y genéricos previa prescripción médica, lo que nos vincula un submercado llamado mercado ético respecto a la forma en que se compra el medicamento basado en dicha prescripción por un profesional de la salud (Barriga, 2023; Salud y Fármacos, s.f.). lo anterior para aclarar que dichos medicamentos no son sustituibles, ya que no cuentan con moléculas que se puedan reemplazar, contrario a un mercado privado donde sí se juega con esta figura de innovación a partir de otras moléculas, combinación y hasta sustitución.

El mercado farmacéutico está vigilado y regulado por el Ministerio de la Protección Social, siendo este a su vez el máximo organismo de Dirección en cuanto al Sistema de Seguridad Social en Salud; dentro de su función como entidad vigilante se encuentra el de generar todo el marco normativo técnico en temas de calidad y a su vez regular la información

sobre precios y exigencias de calidad en cuanto medicamentos. (Ministerio de Protección Social, 2011). Adheridas a la vigilancia se encuentran también organismos como la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos “CNPM” incorporando el Ministerio de Hacienda y crédito público, quienes en sus objetivos tiene la responsabilidad de regular los precios al público respecto a oferta y demanda, capacidad de adquisición de consumidores, vinculando también el gremio productor y comercializador y que sí o sí deben ejercer control para ambos mercados en pro de equilibrar todo el sistema. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).

En términos de calidad, existe también un sistema de control de calidad en cuanto a medicamentos apoyado por diferentes entes como el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS) creado por la misma restructuración desde la Ley 100 de 1993 y reglamentado por el Acuerdo No. 001 de 1994 por el Ministerio de Salud; encargado de definir los medicamentos esenciales dentro del Plan Obligatorio de Salud (POS; PBS), el cuál es objeto de actualización cada que a necesidad por calidad se deba adicionar por actividades, procedimientos, nuevas patologías que se identifican dentro del sistema médico.

A este proceso de calidad se vincula una entidad importante dentro del país en términos de calidad certificada y garantizada llamada Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), quien vigila en materia sanitaria y de calidad los productos de consumo incluyendo los medicamentos tanto en un mercado institucional como un mercado privado; creando así una barrera para aquellos que no cumplan con ciertos estándares de calidad y buenas prácticas a nivel de industria (Decreto 2078, 2012).

En cuanto a cobertura, la Ley 100 de 1993 plantea una cobertura total de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud y se traza una meta inicial de cobertura al 100%, lo cual no se ha logrado, teniéndose un dato reciente del 94,7% para el año 2022 en su índice más alto de afiliación, de los cuales un 44,9% vinculados al régimen contributivo y un 54,8% al subsidiado. (DANE, 2023). Ahora bien, enfatizamos en la cobertura de medicamentos, encontramos que, de esos porcentajes que aumentan por el número de afiliados en ambos

regímenes, hay problemas en la entrega de medicamentos esenciales derivados del sistema (Espinosa y Espinosa, 2024), lo que hace que el afiliado recurra al mercado privado para comprarlos con sus propios medios y suplir sus necesidades por la imposibilidad de reclamar los medicamentos a los que tienen derecho ante las EPS; además de que en el mercado institucional no hay moléculas sustitutas para dentro del listado a disponibilidad.

La Ley 81 de 1988 rigió la regulación de medicamentos hasta finales de 2006, estableciendo un control de precios bajo un esquema enfocado en: 1.: controlando el precio máximo, 2. Libertad regulada: donde se da la opción a los productores y distribuidores de determinar los precios o modificar inclusive los máximos y 3. Libertad vigilada: cuando luego de modificar sus precios bajo libertad regulada, se debe comunicar formalmente dichas variaciones (Congreso de Colombia, 1998).

En el 2006, la circular No. 004 de septiembre del mismo año, la Comisión de Regulación de Precios “CRP” definió un nuevo modelo donde se vela por proteger al consumidor con el no abuso de precios por parte del gremio que hasta ese año controlaba incluso aspectos importantes que primaban por encima del derecho a la misma salud; es así como los medicamentos de control directo tendrán un manejo diferente, ya que sus precios se fijarían teniendo un común entre moléculas, concentración, presentación y comparación con países como Chile, Brasil, Argentina, Colombia, México, Perú, Panamá, Ecuador y Venezuela, logrando así una tendencia en mercado regional conforme a un precio estándar. Ahora bien, todos los medicamentos regulados tienen una autorización previa por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos “INVIMA”. (Comisión Nacional de Precios de Medicamentos, 2006)

Como nos indicaban anteriormente, la estrategia de cambio de regulación de precios se enfocaba a reestructurar y controlar, favoreciendo al consumidor final, quienes asumían precios elevados, favoreciendo a todo el mercado. Así, el comportamiento de los precios de medicamentos en el período 2019 a 2024 ha mostrado una tendencia a crecer sostenidamente,

pero siempre de manera más lenta que la establecida en la economía agregada en Colombia. En efecto, los resultados de la firma Sectorial (2024), contratada por la ANDI para elaborar el “Observatorio del sector farmacéutico”, muestran que la inflación de los productos farmacéuticos ha estado siempre por debajo de la definitiva en la economía agregada (Sectorial, 2024). En esta categoría de productos farmacéuticos las ciudades con mayores alzas fueron Barranquilla, Cartagena y Cali; mientras los menores crecimientos estuvieron en ciudades como Neiva, Manizales y Montería.

Las farmacéuticas deben generar dentro de sus propuestas de valor un alto volumen de inversión en Investigación y Desarrollo, generando nuevos medicamentos que luego patentan convirtiéndose en de marca; estos por un tiempo, se distribuyen en el mercado logrando muchas unidades a vender y que, tras el tiempo, imitadores competidores, hacen que los medicamentos salgan de mercado y se conviertan en genéricos y pierdan exclusividad y dominio del mercado. (Bauer y Fischer, 2000; Granados y Lindez, 2024).

En este orden de ideas, la prescripción de medicamentos genéricos y esenciales a la población colombiana buscaba que fuera a precios bajos y bajo una oferta abundante en cantidades disponibles, buscando así contribuir al Sector Productor y Comercializador de la industria nacional, lo cual ha traído consigo que se tengan que pagar cuotas moderadoras en muchos casos más caras que los mismos medicamentos genéricos o de marca en el mercado privado por su alta demanda.

El mercado ha crecido todo por su gran inversión, como se dice en investigación y desarrollo, la adopción de inteligencia artificial, convenios de colaboración entre aliados estratégicos y universidades y la digitalización en la fabricación de medicamentos (Velasco, 2023). La normatividad actual ha transformado el sistema, asegurando que los medicamentos en circulación cumplan con estándares de calidad, blindando al consumidor de compra enfocada en seguridad al paciente, lo cual debe generar confianza en la compra.

Figura 6. Factores de crecimiento del sector farmacéutico en Colombia (2023)

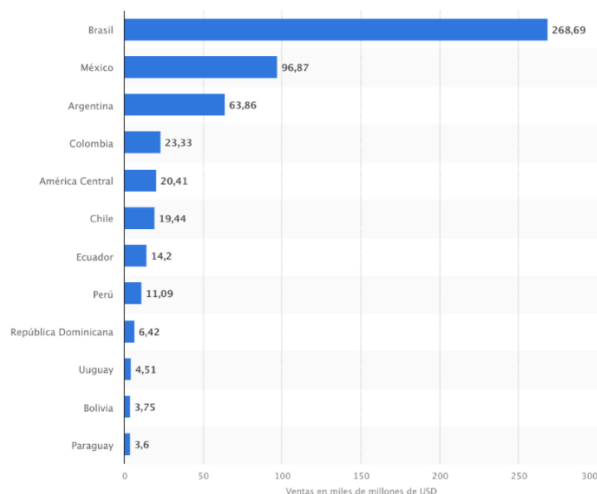
Farmacéutica en Colombia 2023



Nota: Durante 2023, el crecimiento del sector farmacéutico colombiano estuvo impulsado por el aumento de ingresos, la innovación en productos, la expansión de mercado, la inversión extranjera y los efectos residuales de la pandemia. Estos factores fortalecieron la dinámica del sector institucional, abriendo oportunidades estratégicas para empresas como Sicmafarma.

El comportamiento reciente del sector farmacéutico en Colombia evidencia un entorno de crecimiento sostenido, impulsado por la innovación, el aumento de ingresos y la inversión extranjera. Este dinamismo posiciona al país como el cuarto mercado con mayores ventas en América Latina, por encima de economías como Chile, Ecuador y Perú. Estos indicadores permiten comprender el contexto regional en el que operan las empresas del sector y reflejan condiciones favorables para el desarrollo de estrategias enfocadas en la consolidación comercial y el fortalecimiento de relaciones con clientes institucionales.

Figura 7. Ventas del sector farmacéutico en América Latina (en miles de millones de USD)



Nota: La gráfica compara las ventas del mercado farmacéutico entre países de América Latina. Colombia ocupa la cuarta posición, lo que refleja su peso dentro de la región y permite dimensionar su participación frente a otras economías del sector.

Finalmente, aunque el mercado colombiano, es cuarto más grande en la región latinoamericana, por debajo de Brasil, México y Argentina, la industria nacional está siendo dominada por multinacionales, mostrando un desequilibrio en la competitividad desde 1974 a la actualidad, siendo mayor la cantidad y el valor de importaciones generadas por la compra de materia prima de las cuales las empresas dependen de que los ingresos generados por las exportaciones hacia otros países. ANDI (2019).

Marco conceptual

Para el marco conceptual se hace un análisis sobre las principales categorías objeto de investigación como es el marketing farmacéutico la fundamentación reglamentaria del mercado farmacéutico y otros conceptos relativos al desarrollo de la investigación.

Marketing farmacéutico

Considerando el reto como base y la pregunta de investigación, es vital validar que es el marketing farmacéutico y cuáles son sus aplicabilidades en el Sector Farmacéutico colombiano. El marketing farmacéutico hace referencia a las estrategias y tácticas utilizadas por las empresas para promocionar y comercializar estos productos (como fármacos y dispositivos

médicos), tanto entre los profesionales, como entre los consumidores finales (Santa Cruz y Hurtado, 2024).

A diferencia de otras industrias, este tipo de mercadeo está estrictamente regulado por normativas gubernamentales que garantizan una promoción ética, centrada en proporcionar información precisa y equilibrada sobre los beneficios y riesgos de los productos, de lo que se podría hablar como de una responsabilidad social corporativa (Gil, 2024). Las estrategias van desde la publicidad dirigida al consumidor (DTC) hasta la promoción dirigida al médico tratante, pasando por los representantes de ventas, las conferencias científicas y las publicaciones especializadas. La digitalización ha añadido nuevas herramientas, como el marketing digital y las plataformas de medios sociales, que facilitan una mayor interacción y personalización de las campañas. (Pereira & Moura, 2020).

Además, como ya se mencionó Sicmafarma S.A.S. es una comercializadora de insumos farmacéuticos institucional, por lo que aterrizar el marketing al Sector Institucional es fundamental para esta consultoría profesional. El marketing en la industria farmacéutica, concretamente para las empresas que comercializan suministros farmacéuticos de forma institucional, se centra en la creación de estrategias dirigidas a instituciones, como hospitales, clínicas y/o centros de atención. Estas empresas no sólo promocionan medicamentos, sino también suministros como material quirúrgico, dispositivos médicos y productos especializados.

Una característica distintiva de este tipo de marketing es su enfoque institucional, en el que es esencial establecer relaciones a largo plazo con los principales agentes de la cadena de suministro y generar confianza en la calidad de los productos. Entre las principales tácticas utilizadas figuran las visitas médicas, la participación en licitaciones públicas y la promoción en eventos o congresos científicos. Además, el marco normativo, junto con el cumplimiento de las normativas locales e internacionales, hace que este tipo de marketing esté muy controlado y centrado en la transparencia. (Martínez & Rodríguez, 2019)

Diseño Metodológico de la Consultoría

Durante el presente diseño metodológico se realizó una descripción de cuál es la metodología para aplicar en el proyecto de investigación de la consultoría, de igual forma, se hizo énfasis en el enfoque y la herramienta que vamos a desarrollar y a implementar en la recolección de información, finalizando con una explicación a detalle de cada actividad a ejecutar.

Enfoque de la investigación

El enfoque la consultoría fue mixto, cuantitativo y cualitativo. El enfoque cualitativo que según el libro Metodología de la investigación de Hernández et al. (2014) se define como “comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 338). A la definición se agregan elementos claves como los objetivos de investigación, la justificación de la investigación, el impacto de las deficiencias encontradas y el planteamiento inicial del ambiente.

El alcance fue de tipo exploratorio, pues lo que se realizó fue “examinar un tema poco estudiado o *novedoso*” (Hernández et al., 2014, p. 91). Debido a que, aunque la empresa Sicmafarma S.A.S. tiene un equipo encargado del proceso acorde a su objetivo corporativo, encontramos que el objeto de investigación no se había abordado con antelación, lo que conlleva a realizar un gran aporte como modelo estratégico a implementar para el área en estudio para alcanzar las metas propuestas.

Fases de la consultoría

La consultoría se desarrolló en seis fases, cada una orientada a alcanzar los objetivos planteados. En primer lugar, se llevó a cabo la definición de objetivos, donde se establecieron los propósitos estratégicos del estudio con base en el contexto actual de la organización. Posteriormente, en la fase de diseño de instrumentos, se estructuraron las herramientas

necesarias para recolectar información tanto cualitativa como cuantitativa, como cuestionarios y guías de entrevistas semiestructuradas (ver anexos A, B, C, D, E, F Y G).

La tercera fase consistió en la aplicación de encuestas y entrevistas, permitiendo captar las percepciones de los actores clave dentro y fuera de la organización. A partir de esta información, se dio paso al análisis interno y externo, utilizando herramientas como la matriz DOFA y las 5 Fuerzas de Porter, con el fin de comprender el posicionamiento actual de la empresa y su entorno competitivo.

Una vez sistematizados los hallazgos, se procedió a la integración de la información, en donde se compararon los resultados y se identificaron los principales retos y oportunidades de mejora. Finalmente, en la fase de propuesta de estrategias, se diseñaron acciones concretas alineadas con las necesidades de Sicmafarma S.A.S., orientadas a fortalecer su modelo de negocio e incrementar su competitividad en el sector farmacéutico.

Población, muestra y muestreo

La población estuvo conformada por tres grupos clave: el equipo estratégico de Sicmafarma S.A.S., los funcionarios de áreas operativas y los clientes institucionales. Adicionalmente, para el análisis comparativo se incluyó una población externa compuesta por empresarios de sectores con productos de alta gama, baja rotación o servicios especializados.

Teniendo en cuenta la naturaleza exploratoria del estudio y las características del contexto, se seleccionaron intencionalmente los participantes que podían aportar información clave para el diagnóstico. La muestra fue seleccionada considerando la disponibilidad, experiencia y cercanía de los participantes con los temas de mercadeo y comercialización. En total, se aplicaron instrumentos a una directiva, diez funcionarios operativos, cinco clientes institucionales, y siete empresarios externos para el ejercicio de *benchmarking*.

Esta selección permitió obtener insumos representativos de las dinámicas internas de Sicmafarma S.A.S. y enriquecer el análisis con perspectivas externas alineadas con los desafíos de la empresa.

Instrumentos y su valoración

Se diseñaron y aplicaron cinco instrumentos clave para la recolección de información: entrevistas semiestructuradas a directivos, encuestas a funcionarios operativos (ver anexo A, B y F), encuestas a clientes institucionales (ver Anexo D) y entrevistas tipo *benchmarking* con líderes de otros sectores (ver Anexo G). Cada instrumento fue previamente validado mediante revisión interna entre los integrantes del equipo consultor y retroalimentación del director del trabajo de grado. Esta validación garantizó la coherencia temática, claridad en las preguntas y alineación con los objetivos específicos del diagnóstico.

Aunque fueron construidos por el equipo consultor, el diseño de los instrumentos se apoyó en criterios metodológicos establecidos por Hernández et al., (2014), especialmente en lo relacionado con entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas a poblaciones específicas. Esta articulación asegura rigor técnico y coherencia con los fundamentos teóricos expuestos en el marco de referencia.

Para ampliar el contenido de cada instrumento, se invita a consultar el Anexo A y B (entrevista semiestructurada aplicada) y los Anexos C y D (encuesta estructurada), donde se detallan los cuestionarios utilizados durante la investigación.

Tabla 1. Instrumentos aplicados en el proceso de diagnóstico organizacional

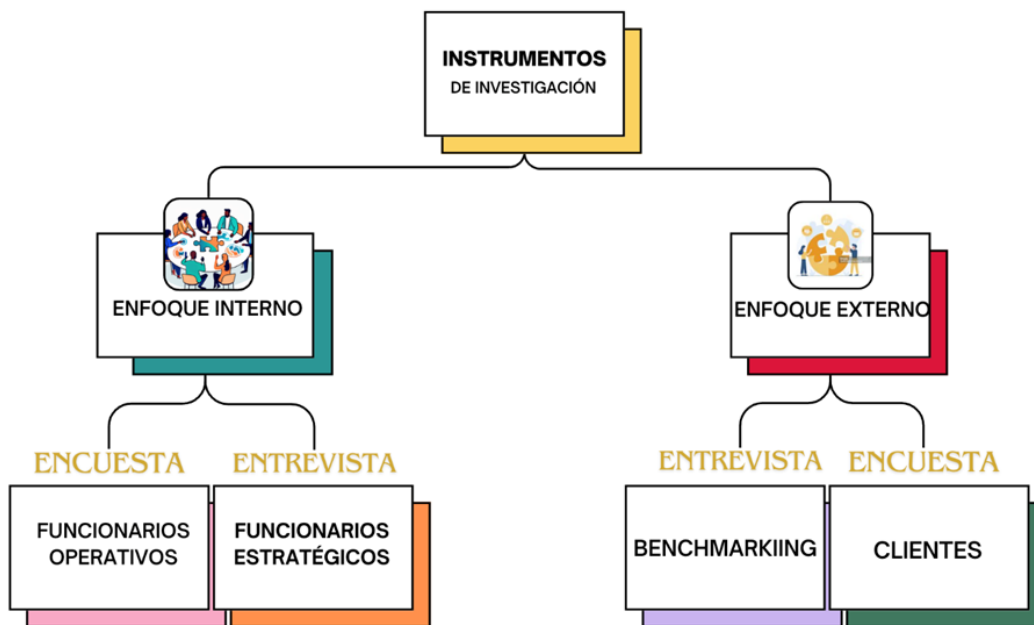
Instrumento	Tipo	Población objetivo	Técnica de análisis	Anexo
Entrevista a directora mercadeo	Entrevista semiestructurada	Nivel estratégico interno	Análisis de contenido cualitativo	A y B
Encuesta a funcionarios	Encuesta estructurada	Áreas operativas internas	Estadística descriptiva	C
Encuesta a Clientes	Encuesta estructurada	Clientes institucionales	Estadística descriptiva	D

Entrevistas de <i>Benchmarking</i>	Entrevista semiestructurada	Empresarios de otros sectores	Análisis cualitativo comparado	G
------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---

Nota: La tabla resume los instrumentos de recolección de información utilizados durante el diagnóstico. Se incluyeron entrevistas semiestructuradas a nivel estratégico y externo, así como encuestas estructuradas a áreas internas y clientes institucionales. Cada técnica fue seleccionada según el tipo de población objetivo y permitió aplicar metodologías de análisis cualitativo y estadístico, como se detalla en los anexos correspondientes.

La figura a continuación muestra una representación visual del diseño general de los instrumentos aplicados, evidenciando cómo se distribuyeron según cada población objetivo y su vínculo con los objetivos del diagnóstico organizacional:

Figura 8. Clasificación de los instrumentos de investigación aplicados



Nota: La figura presenta la distribución de los instrumentos utilizados según el enfoque de la investigación. Desde el enfoque interno, se abordaron entrevistas con funcionarios estratégicos y encuestas a áreas operativas. En el enfoque externo, se aplicaron entrevistas a referentes de benchmarking y encuestas a clientes institucionales. Esta clasificación permitió obtener una visión integral de la organización y su entorno.

Esta representación visual permitió clarificar el enfoque estructurado que guio la recolección de información durante la consultoría. Cada instrumento fue cuidadosamente

seleccionado y alineado con los objetivos estratégicos del diagnóstico, lo que garantizó la consistencia y profundidad de los datos obtenidos para sustentar los análisis posteriores

Procedimientos y Técnicas Aplicadas para el Diagnóstico

Los procedimientos aplicados incluyeron la planificación de las entrevistas y encuestas, el envío y seguimiento de formularios, así como la sistematización de datos recopilados. Las técnicas utilizadas para el análisis cualitativo fueron el análisis de contenido y la codificación temática de las entrevistas. En el análisis cuantitativo, se aplicó estadística descriptiva básica para la interpretación de encuestas, permitiendo identificar patrones, brechas y áreas de mejora.

Metodología y Herramientas para el Diagnóstico

La metodología aplicada para el diagnóstico organizacional incluyó el uso de herramientas ampliamente reconocidas en el campo de la planeación estratégica. Para el análisis interno se implementó la matriz DOFA, que permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Además, se desarrolló un análisis financiero exhaustivo enfocado en ingresos por ventas, costos y EBITDA de Sicmafarma S.A.S., lo que facilitó una comprensión profunda y la validación del impacto de los comportamientos del mercado en sus resultados financieros, las tendencias generadas y expresadas en resultados monetarios que nos diera evidencia sólida y un entendimiento claro de su entorno.

Para el análisis externo, se aplicó el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, proporcionando un marco para comprender la dinámica competitiva del sector farmacéutico institucional. Estas herramientas fueron complementadas con un análisis comparativo a partir de entrevistas tipo *benchmarking*, enriqueciendo el diagnóstico con perspectivas externas.

En este sentido, se empleó un enfoque de *benchmarking* funcional cruzado (*cross-industry benchmarking*), orientado a identificar buenas prácticas en empresas de distintos sectores que, aunque no pertenecen al ámbito farmacéutico, comparten características relevantes con Sicmafarma S.A.S., como la comercialización de productos de alto costo y baja

rotación. Esta estrategia metodológica buscó incorporar enfoques disruptivos e innovadores, adaptables al modelo de negocio farmacéutico institucional, priorizando la fidelización, la personalización del servicio y la eficiencia operativa.

Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, encuestas a funcionarios y clientes, además de entrevistas externas tipo *benchmarking*.

Se definieron así:

Entrevista a la directora de mercadeo (nivel estratégico).

Encuesta a funcionarios de áreas operativas.

Encuesta a clientes institucionales.

Entrevistas de *benchmarking* con actores de otros sectores.

La entrevista semiestructurada fue utilizada como técnica base, definida como una conversación guiada por un cuestionario que permite adaptar preguntas según la profundidad requerida (Osejo Bucheli, 2021).

Además, se utilizaron fuentes secundarias como documentos institucionales, bases de datos, literatura académica y publicaciones del sector farmacéutico.

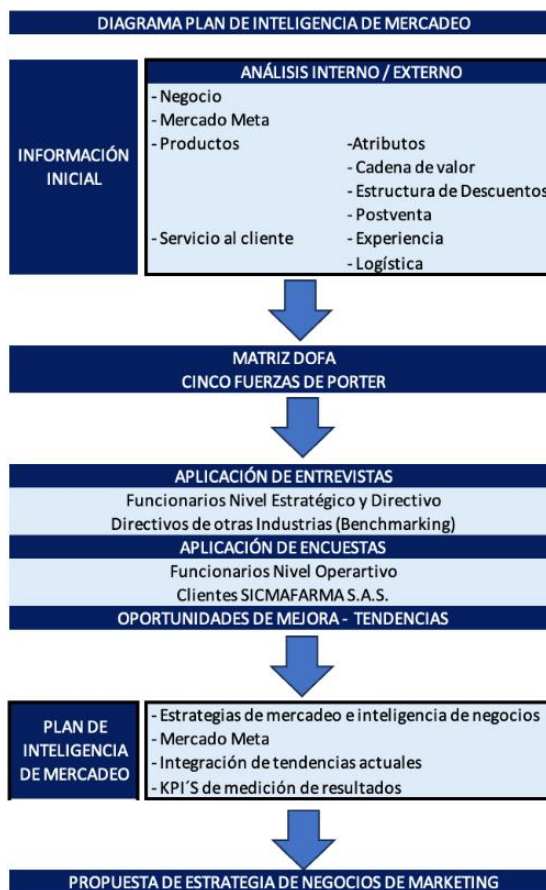
Para el diagnóstico, los procedimientos aplicados incluyeron la planificación de las entrevistas y encuestas, la validación interna de los cuestionarios y la revisión de coherencia temática para garantizar la alineación con los objetivos planteados. Las técnicas para el análisis de la información incluyeron análisis de contenido para las entrevistas y tratamiento estadístico básico para las encuestas, permitiendo clasificar y sintetizar los hallazgos.

La metodología utilizada para el diagnóstico fue una combinación del modelo DOFA para el análisis interno y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para el análisis externo. Ambas herramientas permitieron obtener una visión integral del estado actual de la empresa y su entorno competitivo. Estas herramientas se complementaron con el uso de *benchmarking* funcional cruzado y análisis cualitativo comparativo para enriquecer el proceso consultivo y construir propuestas alineadas con las tendencias del sector farmacéutico.

Flujograma metodológico

A continuación, se presenta el flujograma metodológico que sintetiza las etapas clave de la consultoría realizada. Esta representación gráfica detalla de forma ordenada el recorrido seguido desde la recolección de información hasta la construcción de propuestas estratégicas.

Figura 9. Ruta metodológica para la formulación del plan de inteligencia de mercadeo



Nota: La figura representa el proceso seguido para estructurar el plan de inteligencia de mercadeo, desde el análisis inicial hasta la propuesta estratégica. Se integran herramientas diagnósticas y técnicas de recolección de información que permitieron identificar tendencias y oportunidades clave para el mercado institucional.

Cada bloque del diagrama refleja el encadenamiento lógico entre los insumos obtenidos en el diagnóstico y la formulación del plan de inteligencia de mercado, consolidando una mirada integral que permite comprender cómo se articulan los distintos momentos del análisis y las decisiones que lo sustentan.

Este diagrama permitió visualizar con claridad la secuencia metodológica empleada durante la consultoría, desde la caracterización inicial hasta la formulación de propuestas estratégicas. A través de esta ruta, se estructuró un proceso riguroso de diagnóstico apoyado en herramientas validadas, fuentes diversas y técnicas de análisis complementarias, logrando una lectura integral del entorno y de la realidad interna de Sicmafarma S.A.S., fundamento esencial para diseñar una estrategia comercial y de inteligencia de mercado alineada con las tendencias del sector farmacéutico institucional.

Diagnóstico Organizacional

Comprender a fondo el estado actual de una organización requiere mirar hacia adentro, identificar qué está funcionando bien, qué necesita fortalecerse y cómo se están aprovechando los recursos disponibles. Esta parte del documento busca precisamente eso: detenerse en los elementos internos que influyen en el rumbo de la empresa y que pueden representar oportunidades o retos para su desarrollo.

Para lograrlo, se planteó una metodología que permitiera observar distintas áreas clave de la organización, de manera ordenada y con criterios claros. El propósito es que este diagnóstico no se limite a percepciones generales, sino que sirva como base sólida para tomar decisiones y proponer estrategias bien enfocadas, acordes a la realidad interna de la compañía.

Proceso para el Análisis Diagnóstico Interno

Con el propósito de identificar con precisión las dinámicas internas de la organización y comprender los factores que inciden directamente en su desempeño operativo y comercial, se diseñó un proceso estructurado que permite analizar la información clave desde una perspectiva integral. Este proceso fue adaptado al contexto de Sicmafarma S.A.S., considerando sus particularidades sectoriales y los hallazgos preliminares del análisis externo. A continuación, se presenta la secuencia de pasos desarrollada para llevar a cabo el diagnóstico interno, iniciando con la recopilación y validación rigurosa de los datos fundamentales.

Paso 1: Recolección y verificación de información

Descripción: La recolección de información secundaria se realizó a partir de informes sectoriales, documentos internos de Sicmafarma S.A.S. como el plan de mercadeo (agosto 2024) y presentación corporativa. También se incluyeron publicaciones académicas que

otorgan una perspectiva clara del entorno competitivo, y las tendencias del Sector Farmacéutico.

Paso 2: Aplicación de herramientas de análisis interno y externo

Una vez verificada y depurada la información obtenida, se procedió a la utilización de herramientas estratégicas que permitieran examinar de forma ordenada y objetiva los factores internos y externos que inciden en el entorno de la empresa. Esta etapa fue clave para estructurar un diagnóstico sólido, al integrar insumos cuantitativos y cualitativos provenientes de diferentes fuentes. La aplicación de los instrumentos se realizó con base en criterios técnicos, priorizando aquellos enfoques que permitieran detectar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora presentes en la organización.

Análisis interno. Se realizó un análisis DOFA, herramienta muy utilizada en la planificación estratégica, ya que permite a las empresas evaluar factores internos y externos que afecten su desempeño. Esta metodología se enfoca en identificar las Fortalezas y Debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. El concepto de análisis DOFA se ha consolidado como un pilar fundamental en la formulación de estrategias empresariales.

Tabla 2. Matriz DOFA de Sicmafarma S.A.S.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Variedad integral de productos: La empresa cuenta con un portafolio diversificado que cubre múltiples áreas de salud, permitiéndole atender una amplia gama de necesidades. En su portafolio cuentan con 8 líneas de productos: anestésicos y sedantes, antiinfecciosos, cardiovasculares, diluyentes y soluciones, terapia coadyuvante del dolor, glucometría, línea de dispositivos y terapia respiratoria con la importación o representación de marcas internacionales como <i>Nephron, NCPC, Osang Healthcare,</i></p>	<p>D1. Estrategias de penetración de mercado aún en desarrollo: La empresa enfrenta el desafío de consolidar su presencia en ciertos segmentos, requiriendo ajustes en sus tácticas de expansión en su nueva línea de productos de alto costo y baja rotación (Entrevista a Gina Sabogal, Gerente General de Sicmafarma).</p>

euro-med, SRS life sciences, medreich, advanov, Gland pharma limited
(Sicmafarma, 2024).

F2. Respaldo institucional: Tiene el apoyo y la experiencia de un grupo empresarial que ha demostrado solidez y permanencia en el mercado. Biosano, empresa chilena con presencia en el mercado desde 1940, exportador a más de 15 países en centro y Latinoamérica (Biosano, 2024).

D2. Dificultad en la diferenciación de productos: Algunos de los productos ofrecidos pueden resultar similares a los de otras empresas, lo que hace necesario un mayor esfuerzo para destacarse. Contando con 25 oferentes en el mercado local y más de 106 referencias de productos genéricos hospitalarios (Entrevista a Gina Sabogal, Gerente General de Sicmafarma).

F3. Alcance geográfico optimizado: La empresa ha logrado establecer una cobertura significativa y eficiente del 90% en el país, facilitando la distribución de sus productos; cuenta con 6 zonas para darle cubrimiento en Colombia, teniendo 16 personas en el equipo comercial (Sicmafarma, 2024).

D3. Desarrollo de marca como grupo corporativo: La ausencia de una identidad de marca consolidada puede llevar a que la empresa pierda oportunidades para comunicar su calidad de servicio a los clientes actuales y potenciales. Por lo tanto, existe el riesgo que Sicmafarma S.A.S. no alcance su potencial de reconocimiento de marca o tener mayor visibilidad en el mercado (Entrevista a Gina Sabogal, Gerente General de Sicmafarma).

F4. Estrategias de marketing y posicionamiento claras: Posee un enfoque bien definido para promover y posicionar su marca, lo que le permite destacar en el sector; teniendo un cronograma claro para sus actividades de página web, publicidad, marketing directo, congresos y *networking*, capacitación de su personal, asesorías técnicas y médicas, eventos, branding, muestras médicas, *Market Research* (Sicmafarma, 2024).

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Expansión del Sector Institucional en salud: Se proyecta un crecimiento en el Sector Institucional debido a la mayor necesidad de abastecimiento de medicamentos especializados y productos esenciales para hospitales y centros de</p>	<p>A1. Aumento en la competencia dentro del sector: Se ha registrado un incremento en la presencia de nuevos actores en el mercado, lo que ha intensificado la rivalidad entre proveedores y ha generado mayores</p>

salud. Esta tendencia responde a la evolución del sistema de atención y al fortalecimiento de la infraestructura sanitaria. (Entrevista a Gina Sabogal, Gerente General de Sicmafarma).

desafíos en términos de posicionamiento y diferenciación. (*Reportlinker*, 2024).

O2. Brechas en la disponibilidad de insumos esenciales: Se han identificado vacíos en la oferta de ciertos productos dentro del sector, generando la necesidad de contar con fuentes confiables de abastecimiento para garantizar la continuidad en el suministro de medicamentos estratégicos. (Sicmafarma, 2024).

A2. Ajustes en el marco regulatorio y políticas públicas: Las reformas recientes en el sistema de salud han generado cambios en los esquemas de financiamiento y acceso a productos médicos. En particular, la transición hacia un modelo de pagos centralizados y la expansión de la red hospitalaria podrían modificar las condiciones de distribución en el sector, con estimaciones que proyectan un incremento del 12% en la demanda de servicios sanitarios. (Secretaría Distrital de Planeación, 2012).

O3. Crecimiento del comercio digital y nuevos canales de distribución: La incorporación de herramientas digitales y estrategias innovadoras en la comercialización ha facilitado la llegada a diversos sectores. No obstante, la implementación de estas estrategias aún presenta niveles bajos de ejecución en algunas áreas, reflejando oportunidades para fortalecer su impacto. Datos reportados indican: 0% en muestras médicas, 20% en presencia web, 20% en asesorías técnicas/médicas y 40% en capacitación especializada (Sicmafarma, 2024).

A3. Evolución en los hábitos de consumo y preferencias del mercado: Se han identificado cambios en la manera en que los compradores seleccionan productos del sector, con una creciente inclinación hacia opciones con estructuras de costos más accesibles y modelos de negocio innovadores que ofrecen alternativas diferenciadas. (*Reportlinker*, 2024).

O4. Expansión de redes de colaboración internacional: Se ha evidenciado un incremento en la consolidación de acuerdos estratégicos dentro de la industria de la salud, fortaleciendo las redes de distribución y el acceso a una oferta diversificada de productos en distintos mercados. Registros recientes destacan la existencia de colaboraciones activas con múltiples actores en América, Europa y Asia. (Biosano, 2024).

A4. Incorporación de tecnologías emergentes y nuevos modelos de negocio: La adopción acelerada de soluciones tecnológicas avanzadas ha facilitado la llegada de actores con propuestas innovadoras dentro del sector, impulsando la transformación de los modelos tradicionales de distribución y comercialización de insumos médicos. (*Reportlinker*, 2024).

O5. Aumento en la demanda de tratamientos especializados: La transformación de la industria sanitaria y el avance en la atención de enfermedades han generado una mayor búsqueda de soluciones médicas avanzadas, incentivando la necesidad de insumos de alta tecnología y especialización. (Reportlinker, 2024).

Nota: La tabla presenta el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Sicmafarma S.A.S., resultado del proceso de diagnóstico interno y externo. Esta matriz permitió identificar los principales aspectos estratégicos a considerar para el diseño de acciones enfocadas en el fortalecimiento institucional.

El análisis DOFA se convierte en una estrategia valiosa para evaluar la posición real de la empresa y diseñar planes que le permitan responder de manera efectiva a los cambios del entorno. La aplicación del análisis DOFA ha permitido reconocer las áreas en las que la compañía se destaca y aquellas en las que enfrenta desafíos, así como las tendencias del mercado que pueden influir en su crecimiento o posicionamiento. Este enfoque resulta esencial para tomar decisiones informadas y establecer una dirección clara para el futuro de la organización.

Análisis debilidades y oportunidades (DO). Ante los problemas que afronta Sicmafarma S.A.S. como es la consolidación en determinados segmentos del mercado, los cuales no han podido penetrar de manera contundente, es evidente que se presenta una oportunidad con las posibilidades de expansión en el sector institucional que, como ya se ha mencionado, es uno de los más dinámicos y ante los cuales se puede llegar con una buena propuesta de abastecimiento de medicamentos especializados y de productos esenciales. Es decir, se requiere dar respuesta a la forma como el sistema de salud viene evolucionando, sobre todo en el sector de la salud pública en donde se encuentran las condiciones para poder ampliar este mercado.

De igual manera, ante las dificultades que se presentan respecto a productos similares, sobre todo cuando el mercado cuenta con 25 oferentes que compiten por impulsar y penetrarlo

en 106 de las principales referencias; resulta válida la posibilidad de impulsar el mercado mediante una mayor adquisición de insumos esenciales, ya que esto posibilita mayores garantías para los clientes, sobre todo los institucionales, de ofrecer un producto de calidad y a buen precio.

Otra de las debilidades ya mencionadas tiene que ver con las dificultades para desarrollar la marca corporativa, es decir de forjar o fortalecer su identidad en un mercado tan dinámico. Aquí resulta fundamental las oportunidades que brinda el acceso a las tecnologías de la información y de la comunicación, dado que es un campo que no ha sido debidamente asumido por Sicmafarma S.A.S. En dicho sentido, la posibilidad de incorporar estas herramientas digitales dentro de la campaña de marketing farmacéutico es posible que se logre avanzar significativamente en dicha identidad corporativa.

Análisis debilidades y amenazas (DA). El diagnóstico realizado permitió identificar, como ya se mencionó, debilidades que afectan el mercado de Sicmafarma S.A.S. como ha sido la falta de una mayor penetración en el mercado, en las dificultades para la comercialización de los productos genéricos en el mercado institucional y de la falta de desarrollo de la marca Sicmafarma S.A.S.

A estas problemáticas internas de la empresa se suman los riesgos o amenazas externos, los cuales inciden negativamente en el desarrollo de la organización. En este sentido, el aumento de la competencia conlleva necesariamente a que exista una mayor oferta de productos genéricos, generando mayor presión al mercado. A lo anterior, se suma que los ajustes llevados a cabo por el Estado en materia regulatoria y de políticas públicas han supuesto un mayor esfuerzo para Sicmafarma S.A.S. pues al establecerse un nuevo modelo de pagos, así como de los criterios de distribución, es evidente que van a existir mayores limitaciones y barreras en el sector institucional.

Finalmente, hay que decir que la incorporación de las tecnologías emergentes, así como la irrupción de nuevos modelos de negocios suponen una presión y tensión en el

desarrollo de la identidad de Sicmafarma S.A.S. al no contar con todos los insumos tecnológicos necesarios para dar respuesta al constante avance tecnológico.

Análisis fortalezas y oportunidades (FO). El análisis de las fortalezas y oportunidades presentes en Sicmafarma S.A.S. permite encontrar una respuesta a las exigencias del mercado como a las limitaciones o debilidades ya mencionadas. En efecto, la variedad y multiplicidad de productos con los que cuenta la organización, se abre un espacio para aprovechar las actuales condiciones de crecimiento del comercio digital. Importante mencionar que al contar con 8 líneas de productos Sicmafarma S.A.S. puede desarrollar estrategias de marketing farmacéutico para llevar a los diversos grupos de interés del mercado.

Esto es posible porque Sicmafarma S.A.S. cuenta con un sólido respaldo institucional al contar con el respaldo de un grupo empresarial como es Biosano. Este respaldo permite no solo lograr un mayor alcance geográfico, sino que permite que se proyecten estrategias de negocios digitales que posibiliten la expansión en el sector institucional de salud, por ser de los más prometedores.

Análisis fortalezas y amenazas (FA). Así, con las fortalezas ya mencionadas como son la variedad de productos, el respaldo institucional, la optimización en su alcance geográfico y en el desarrollo de estrategias de marketing y posicionamiento; es posible considerar que Sicmafarma S.A.S. puede hacer frente a las múltiples amenazas que afectan el sector farmacéutico.

En efecto, es posible hacer frente al aumento de la competencia en la medida que se tiene el soporte organizacional suficiente para responder con productos de alta calidad y con una cobertura total. De igual manera, el contar con un equipo de profesionales suficientemente cualificados permite que se tengan las herramientas institucionales necesarias para afrontar los cambios regulatorios del mercado, así como en las nuevas políticas públicas implementadas desde el gobierno central.

Por último, ante los retos de la evolución de los hábitos de consumo, como de la constante evolución de las tecnologías, se considera de vital importancia el interés en Sicmafarma S.A.S. en desarrollar estrategias de marketing que contemple estas amenazas como oportunidades de crecimiento.

Conclusión del Análisis DOFA

El estudio del entorno y los factores internos ha permitido obtener una visión estructurada sobre las condiciones que influyen en el desarrollo del sector. Se identificaron aspectos favorables que pueden ser aprovechados para fortalecer la competitividad, así como desafíos que requieren estrategias adaptativas para minimizar riesgos y responder a los cambios del mercado.

Dentro de los elementos positivos, destaca la expansión del Sector Institucional y el creciente interés en la especialización de tratamientos médicos, lo que ha impulsado la necesidad de contar con soluciones innovadoras y un abastecimiento eficiente. Asimismo, el avance en la digitalización y el fortalecimiento de redes estratégicas presentan oportunidades para optimizar la distribución y ampliar el alcance en distintos segmentos.

Por otro lado, el análisis también refleja la presencia de factores que pueden generar presión en la dinámica del sector. La intensificación de la competencia y la entrada de nuevas tecnologías han acelerado la transformación del mercado, exigiendo diferenciación y mayor capacidad de respuesta. Además, las modificaciones en las regulaciones y la evolución en las preferencias de los consumidores están redefiniendo las condiciones bajo las cuales operan los actores del sector, obligando a mantener estrategias flexibles que se alineen con las nuevas tendencias.

En este contexto, la capacidad de adaptación y la toma de decisiones basada en el entorno fueron determinantes para aprovechar los aspectos favorables y mitigar los efectos de los desafíos identificados.

Análisis externo.

Empleando las 5 fuerzas de Porter, se evaluó la posición competitiva de Sicmafarma S.A.S. Profundizando en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, siendo una herramienta muy utilizada en la gestión estratégica que permite comprender la estructura competitiva de una industria y la posición de una empresa dentro de ella. Desarrollado por Michael E. Porter en su obra fundamental “*Competitive Strategy*” en 1980, este modelo analiza cinco elementos clave que influyen en la competitividad de un sector: La rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de los nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos. (Porter, 1980). Estos factores ofrecen una visión integral de las oportunidades y desafíos que enfrenta Sicmafarma S.A.S. en su objetivo de consolidarse como un actor relevante en el mercado institucional colombiano.

Al comprender cómo estas fuerzas impactan en su operación, se podrá diseñar e implementar estrategias que fortalezcan su posición competitiva, optimicen su modelo de negocio y le permitan adaptarse a las tendencias y exigencias del Sector Farmacéutico. Este análisis busca, por tanto, proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento sostenible de Sicmafarma S.A.S en un entorno de constante cambio.

Tabla 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector institucional farmacéutico

1. Rivalidad entre competidores existentes	2. Poder de negociación de los proveedores	3. Poder de negociación de los clientes	4. Amenaza de nuevos entrantes	5. Amenaza de productos sustitutos
El Sector Institucional en el ámbito farmacéutico se encuentra en constante evolución, con una competencia	El acceso a insumos y productos depende en gran medida de actores externos, lo que otorga a los	Las entidades del Sector Salud han fortalecido su capacidad de negociación al manejar grandes volúmenes de	El sector presenta barreras que han limitado el ingreso de nuevos actores, relacionadas con normativas	Las opciones terapéuticas alternativas han generado cambios en la dinámica de consumo dentro del sector, donde

<p>marcada por actores nacionales e internacionales que buscan consolidar su presencia (Sectorial, 2024). La capacidad de adaptación a los cambios regulatorios y la optimización en la distribución de productos especializados han sido aspectos determinantes en el posicionamiento dentro del mercado (Lozano, 2024). En este contexto, la diferenciación en la oferta y la calidad en el servicio han tomado relevancia como factores clave para fortalecer la competitividad.</p>	<p>proveedores una capacidad de influencia considerable dentro del sector (Foro <i>Prosur</i>, 2024). La disponibilidad de materias primas, los costos asociados a la logística y las condiciones del comercio internacional han sido variables que han impactado la relación entre los distintos actores de la cadena de suministro. La gestión eficiente de inventarios y la búsqueda de condiciones favorables en acuerdos comerciales han tomado relevancia en la optimización de la oferta (Palacio y Rodríguez, 2024).</p>	<p>compra, lo que ha generado un entorno donde las condiciones de adquisición y los niveles de servicio se convierten en factores determinantes (Vaca, 2023). En este contexto, la preferencia de los compradores ha estado influenciada no solo por el costo de los productos, sino también por la capacidad de respuesta, la disponibilidad y el respaldo que estos puedan ofrecer en su uso (Sáenz y Arteaga, 2022).</p>	<p>de calidad, procesos de certificación y los requerimientos en infraestructura. No obstante, el crecimiento en la demanda y la evolución del sector han generado interés en la participación de nuevos actores (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022), lo que ha impulsado la diversificación en la oferta y la búsqueda de soluciones que se ajusten a las necesidades cambiantes del mercado.</p>	<p>la relación entre calidad y costo ha sido un factor clave en la toma de decisiones (Marín, 2024). La disponibilidad de sustitutos ha impulsado la necesidad de mantener estándares que garanticen confianza en el mercado, asegurando que los productos cumplan con los requerimientos de eficacia y seguridad exigidos en el ámbito institucional (Caro, 2022).</p>
---	--	---	--	---

Nota: La tabla presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter como herramienta para comprender el entorno competitivo en el que opera Sicmafarma S.A.S. Este enfoque permitió identificar los factores que inciden en la rivalidad sectorial, el poder de negociación de proveedores y clientes, así como las amenazas de nuevos entrantes y productos sustitutos, aportando insumos clave para la formulación estratégica.

El estudio del entorno competitivo en la Industria Farmacéutica Institucional ha permitido identificar los principales factores que influyen en su dinámica y evolución. La presencia de

múltiples actores con alto nivel de especialización ha generado un mercado donde la diferenciación y la optimización de procesos son esenciales para mantener una posición relevante. La competencia se ha intensificado debido a la continua evolución del sector, donde el acceso a tecnologías avanzadas y la mejora en los canales de distribución han redefinido las condiciones de participación.

El poder de negociación en la cadena de suministro ha sido un factor clave dentro de la industria. Mientras que los proveedores han influido mucho en la disponibilidad y costos de los insumos, la relación con los clientes la ha determinado la capacidad de respuesta, la personalización en el servicio y la eficiencia en la distribución. La tendencia hacia la consolidación de acuerdos estratégicos ha cobrado relevancia como una alternativa para fortalecer la estabilidad en un entorno altamente regulado.

Por otro lado, si bien existen barreras de entrada significativas debido a los requisitos normativos y la infraestructura necesaria para operar en este mercado, el crecimiento en la demanda ha despertado el interés de nuevos actores. La expansión del sector ha generado una mayor diversificación en la oferta, impulsando cambios en la manera en que se estructuran las relaciones comerciales.

Finalmente, la disponibilidad de opciones terapéuticas alternativas ha transformado los criterios de decisión dentro del sector. La relación entre calidad y costo ha adquirido mayor peso en la elección de productos, lo que ha motivado una evolución en la forma en que se posicionan las distintas soluciones en el mercado. En este contexto, garantizar estándares que generen confianza y respondan a las necesidades cambiantes del sector se ha convertido en un elemento determinante para la sostenibilidad y el crecimiento.

Paso 3: Integración con el diagnóstico e identificación de oportunidades de consultoría.

Los resultados del análisis DOFA y las cinco fuerzas de Porter se integraron para desarrollar un diagnóstico profundo que identifica las áreas de mejora y oportunidades para

Sicmafarma S.A.S. Se determinó que la empresa podría aprovechar su amplia variedad de productos y su sólida presencia geográfica para mejorar la experiencia al cliente y expandir su participación en el mercado farmacéutico institucional.

Conclusión de la metodología: El análisis permitió identificar las oportunidades de consultoría más relevantes para Sicmafarma S.A.S., destacando la necesidad de fortalecer su estrategia de inteligencia de negocios y mercado, enfocada en mejorar la experiencia de los clientes, expandir su participación de mercado y optimizar su modelo de negocio.

Análisis financiero Sicmafarma S.A.S.

El análisis financiero permite comprender la evolución de los principales indicadores económicos de la organización y su impacto en la sostenibilidad del negocio. A continuación, se examinan los ingresos netos por ventas, con el propósito de identificar tendencias y posibles áreas de mejora en el desempeño comercial de Sicmafarma S.A.S..

Análisis de ingresos netos en ventas

En el siguiente análisis se muestra el desempeño de los últimos cinco años en las ventas netas de Sicmafarma S.A.S., la cual ha venido desempeñándose satisfactoriamente pero que en los últimos años ha venido decreciendo, lo cual la ha obligado a buscar opciones de mejora y estrategias que jaloneen las ventas:

Figura 10. Ingresos netos por ventas de Sicmafarma S.A.S. (2019–2023)



Nota: La figura presenta el comportamiento de los ingresos netos por ventas durante cinco años consecutivos. Se observa una variación significativa, con un máximo en 2021 y una tendencia posterior a la baja. Esta dinámica resalta la importancia de fortalecer el

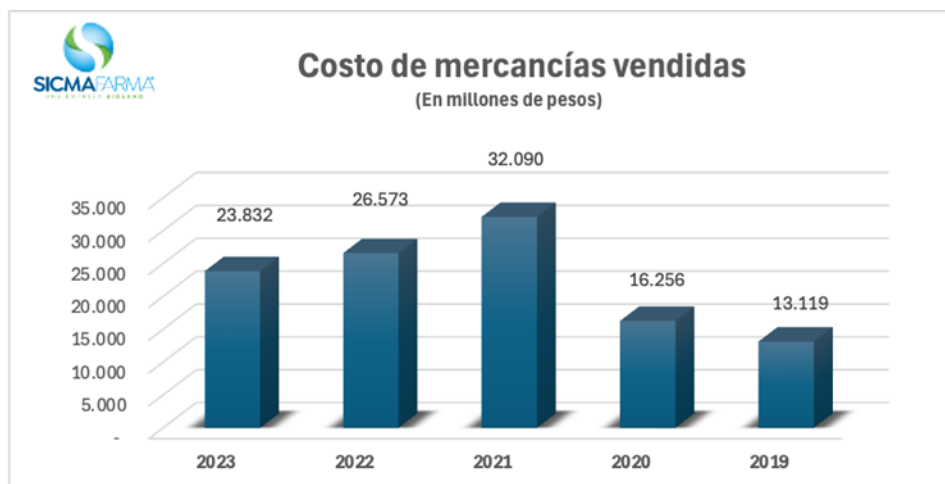
*posicionamiento comercial y revisar las estrategias implementadas en el canal institucional.
Fuente: EMIS, consultado a través de la Universidad EAN (2024).*

En el 2019 se reportaron ingresos de \$18 948 millones de pesos mostrando un crecimiento sostenido hasta el 2021 alcanzando unas ventas acumuladas netas de \$60 706 millones. Sin embargo, desde aquel año se presenta una notable disminución durante el 2022, cayendo de \$32 961 a \$31 996 millones en el 2023 (EMIS, 2024). Lo anterior derivado de cambios en la demanda, estrategias de mercado fallidas, competencia por la entrada de nuevos productos y nuevas condiciones de negociación más competitivas o impactos de la post pandemia que siendo la mayor razón del pico elevado en ventas durante el 2021 por la alta demanda de productos farmacéuticos y relacionados con la salud, que luego de esta han tenido que hacer correcciones en cuanto a la demanda derivada del desequilibrios en variables como poder de adquisición, quiebres de carteras acumuladas por acumulación de saldos entre otras, que no se logran estabilizar por el mismo mercado.

Análisis de costos de mercancías vendidas.

En esta sección se presenta una gráfica que permite visualizar la evolución y comportamiento de los costos asociados a las mercancías vendidas por la compañía. Este análisis resulta fundamental para comprender el impacto de estas variables en la rentabilidad y eficiencia operativa de Sicmafarma S.A.S. durante el periodo evaluado.

Figura 11. Costo de mercancías vendidas de Sicmafarma S.A.S. (2019–2023)



Nota: La figura muestra la evolución del costo de mercancías vendidas durante el periodo 2019–2023. Se evidencia un incremento sostenido hasta 2021, seguido por una leve disminución. Este comportamiento refleja variaciones en la operación comercial y en las condiciones del entorno logístico y de abastecimiento.

Fuente: EMIS, consultado a través de la Universidad EAN (2024).

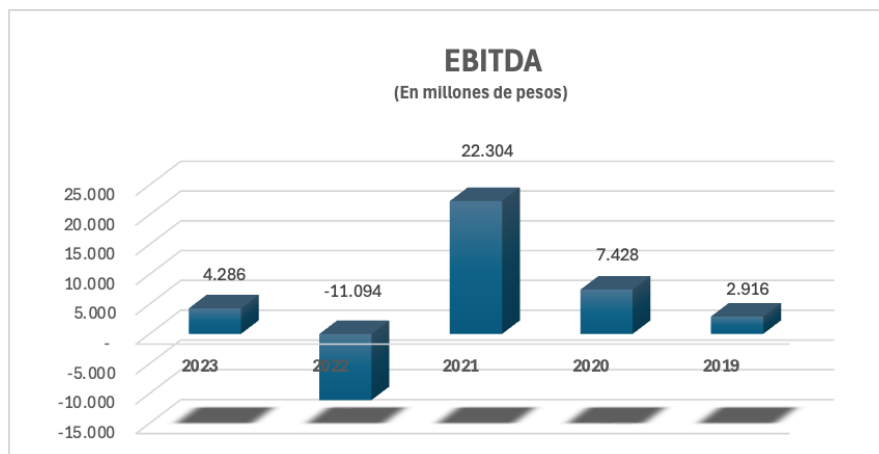
El anterior gráfico revela el comportamiento de los costos de Sicmafarma S.A.S. en los últimos cinco años revelando que han mostrado un incremento significativo desde el 2019 dado por el mismo comportamiento de las ventas, pero que ha venido en crecimiento con respecto a las ventas por la variabilidad en los costos de producción como la materia prima y procesos de logística que en la industria son considerados factores críticos en términos de costos.

El mayor incremento percibido fue en el 2021 por valor de \$32 090 millones (EMIS, 2024), derivado del incremento en ventas por las condiciones del mercado en la gran demanda de productos de salud; costos que por participación frente a las ventas fueron menores y que dejaron mayor margen de utilidad en ventas por una producción en masa a menor valor; esto se han venido estabilizando conforme se va ajustando la demanda a condiciones estables luego de tal situación de salud pública y lo observamos en los años 2022 y 2023 caen notablemente a \$26 573 millones y \$23 832 respectivamente (EMIS, 2024), generando una tendencia a disminución por dichas correcciones de la demanda.

Análisis de EBITDA.

Como parte del diagnóstico financiero, se analizó el comportamiento del Ebitda (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), con el fin de evaluar la capacidad operativa de la empresa para generar recursos sin considerar elementos no operacionales. La siguiente gráfica permite observar la evolución de este indicador, el cual resulta clave para interpretar la eficiencia y sostenibilidad del modelo de negocio de Sicmafarma S.A.S.

Figura 12. Evolución del EBITDA de Sicmafarma S.A.S. (2019–2023)



Nota: La figura presenta la variación del EBITDA en un periodo de cinco años. Se destaca un resultado negativo en 2022, en contraste con el valor más alto alcanzado en 2021. Esta fluctuación evidencia cambios en la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio en un contexto dinámico para el sector institucional.

Fuente: EMIS, consultado a través de la Universidad EAN (2024).

El EBITDA refleja el resultado operacional del ejercicio en toda empresa sin tener en cuenta variables no operacionales como impuestos, intereses pagados y rendimientos, depreciaciones y amortizaciones; con relación a Sicmafarma S.A.S. podemos evidenciar un crecimiento notable desde el año 2019 donde se generó un EBITDA de \$2 916 millones con una tendencia incremental notable en el año 2021 alcanzando los \$22 304 millones de pesos atribuible en gran parte al notorio incremento en ventas generado por la pandemia y a la eficiencia en la gestión de costos de ventas y las condiciones favorables del mercado para

aquel entonces (EMIS, 2024). Sin embargo, en el 2022, observamos una pérdida significativa de \$11 094 millones generada por gastos operativos incrementados que hicieron que la utilidad bruta en ventas para ese año de \$6.388 no fuera la suficiente para cubrir los gastos operacionales de administración y de ventas.

Para el 2023 el EBITDA se recuperó pasando del negativo resultado del año anterior a \$4 286 millones lo cual demuestra una mejor gestión y estabilización de variables como una mejor utilidad bruta en ventas, mejor gestión de gastos de ventas y mayores ingresos operativos que dieron como resultado un mejor resultado.

Proceso para el Análisis Diagnóstico Externo

Para desarrollar un análisis externo riguroso, se definieron instrumentos metodológicos que permitieran recopilar información relevante del entorno y del sector en el que opera la organización. Estos recursos fueron seleccionados estratégicamente para aportar insumos válidos al proceso de consultoría.

Instrumentos para la consultoría

En el marco de nuestro proceso de investigación, se han desarrollado tres instrumentos de recolección de datos meticulosamente diseñados, adaptados a las características y necesidades de distintos públicos objetivo. Estos instrumentos, que se detallan a continuación, permitieron recolectar información enfocada y exhaustiva sobre procesos internos, fenómenos y tendencias predominantes en el sector, abordando tanto aspectos operativos como estratégicos.

Este enfoque estructurado y multifacético no solo enriquece la calidad de los datos recolectados, sino que también facilita el análisis profundo y fundamentado necesario para extraer *Insights* de alto valor. Esta información es esencial para cumplir con precisión los objetivos estratégicos de nuestra consultoría, optimizando la toma de decisiones e identificando oportunidades clave en el mercado.

En alineación con los objetivos mencionados, se implementaron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

Enfoque interno.

Como parte del diagnóstico, se aplicó una encuesta dirigida al equipo de funcionarios operativos, con el objetivo de identificar percepciones internas sobre los procesos comerciales y logísticos. Participaron en este ejercicio la Coordinadora de Ventas, el Líder de Exportaciones, la Coordinadora de Abastecimiento y los Representantes de Venta, quienes aportaron información clave desde su experiencia en el área comercial y operativa.

El objetivo de esta encuesta es analizar la efectividad y percepción de las estrategias de mercadeo actuales en Sicmafarma S.A.S., así como sus proyecciones futuras, para identificar oportunidades de mejora que aumenten la competitividad y alineen las iniciativas de marketing con las necesidades del mercado y las nuevas tendencias en la industria farmacéutica.

Entrevista a directivos.

El objetivo de esta entrevista fue obtener una visión integral y detallada de la estrategia actual de mercadeo en Sicmafarma S.A.S., identificando fortalezas, debilidades, y desafíos claves que enfrenta el área en el competitivo y regulado Sector Farmacéutico. A través de este diálogo, buscamos explorar las herramientas, prácticas y enfoques que actualmente se utilizan en Sicmafarma S.A.S., para la segmentación de mercados, el lanzamiento de productos, y la implementación de estrategias digitales y tradicionales.

La información recabada es fundamental para estructurar una estrategia de inteligencia de negocios y marketing farmacéutico institucional que permita optimizar la experiencia de los clientes actuales y captar de manera efectiva nuevos mercados. Además, se evaluaron los desafíos específicos y las oportunidades para una posible expansión regional, identificando los mercados internacionales más prometedores y las barreras internas y externas que deben superarse para mejorar la participación de mercado.

Este diagnóstico también permitió analizar el uso de herramientas tecnológicas y recursos como el *big data*, CRM, y plataformas de gestión, que pueden fortalecer el proceso de toma de decisiones en mercadeo. Al finalizar, contamos con una visión clara y basada en datos para diseñar una estrategia alineada con las últimas tendencias del sector, que impulse a Sicmafarma S.A.S. hacia una posición más competitiva y sostenible en el mercado.

Enfoque Externo.

Con el fin de proyectar escenarios futuros y explorar oportunidades de mejora, se incorporó una perspectiva externa a través de entrevistas de benchmarking. Esta herramienta permitió contrastar buenas prácticas de otras industrias y anticipar tendencias aplicables al modelo de negocio de Sicmafarma S.A.S.

Entrevista Benchmarking. El propósito de esta entrevista fue hacer un Benchmarking para comprender en profundidad las prácticas y estrategias implementadas por otras empresas líderes del sector. Este análisis permitió desarrollar una visión integral que contribuya a optimizar las estrategias de mercado y a enriquecer la experiencia del cliente en nuestra organización.

La entrevista se enfocó en explorar sus experiencias y conocimientos en áreas clave, tales como inteligencia de negocios, análisis competitivo y estrategias de fidelización de clientes; la cual fue esencial para recopilar información estratégica que posibilite la mejora continua y la adaptación efectiva de nuestras propias iniciativas de mercado.

Participantes:

Sergio Bernal - Gerente empresa Sector Diseño

Martha Orjuela - Gerente empresa de outsourcing de nómina

Andrés García - Gerente de proyectos en industria de alimentos

Camilo Ramírez - Administrador concesionario

Sofía Samudio - Propietaria Joyería

Jaime Rojas - Propietario local de relojes

Encuesta a clientes.

Como parte de una estrategia orientada a fortalecer las capacidades comerciales y competitivas de Sicmafarma S.A.S., se planteó realizar la siguiente encuesta dirigida a sus clientes. Este ejercicio busca captar sus percepciones y opiniones, y generar insumos valiosos que permitan identificar patrones de comportamiento, necesidades insatisfechas y oportunidades de mejora en nuestros procesos.

Resultados y análisis de cada uno de los instrumentos

Como parte del diagnóstico organizacional, se aplicaron diversos instrumentos metodológicos que permitieron recopilar información desde enfoques internos y externos. En esta sección se presentan los resultados y el análisis detallado de cada uno de ellos, incluyendo las entrevistas de benchmarking, la entrevista a nivel estratégico, las encuestas a funcionarios operativos y las encuestas dirigidas a clientes institucionales.

Análisis Benchmarking

El análisis de 6 entrevistas con profesionales y sectores de alto valor ha permitido identificar prácticas y estrategias adaptadas al modelo de negocio de Sicmafarma S.A.S. Al explorar sus industrias, se han descubierto enfoques exitosos para manejar productos de baja rotación y alto costo. A través de estas conversaciones, se han revelado elementos clave que pueden ser transformadores al ser implementados en la industria farmacéutica, donde la personalización, la eficiencia operativa y la fidelización de clientes son fundamentales para su crecimiento. explorando temas de exclusividad, personalización y fidelización en productos de alta gama. Los miembros del equipo recolectaron y revisaron cuidadosamente estos aportes, lo que permitió enriquecer la base de datos y de los análisis estratégicos necesarios para las recomendaciones finales.

Comunicación y Conexión con el Cliente.

Todas las fuentes destacan la importancia de una comunicación eficaz para conectar con el cliente y entender sus necesidades. Sergio Bernal menciona la necesidad de una comunicación asertiva para captar expectativas específicas del cliente y adaptar los servicios a estos requerimientos. Martha Orjuela y Camilo Ramírez también remarcan cómo la personalización y la escucha activa ayudan a crear una experiencia significativa y exclusiva para el cliente. Este enfoque centrado en la comunicación clara y personalizada sugiere que Sicmafarma S.A.S. puede beneficiarse de un sistema de atención al cliente basado en escuchar activamente y responder de manera personalizada para mejorar la satisfacción y fidelización.

Innovación en Procesos y Herramientas Tecnológicas.

La innovación y la tecnología son componentes clave en todas las entrevistas. Andrés García y Martha Orjuela destacan cómo el uso de herramientas digitales y automatización permiten mejorar la eficiencia operativa. Pesquera Jaramillo menciona su adopción de nuevas técnicas en redes y en producción, como la impresión 3D, mientras que Martha subraya el uso de plataformas para gestionar y monitorear a los clientes. Sicmafarma S.A.S. puede integrar estos elementos mediante la implementación de sistemas de automatización y plataformas de CRM, que optimicen tanto la comunicación con los clientes como la eficiencia de los procesos internos.

Personalización de Soluciones.

La personalización es un aspecto clave que comparten varios entrevistados. Detallan cómo la personalización y adaptación a necesidades específicas aseguran una mayor satisfacción. Sergio menciona el desarrollo de productos ajustados al cliente, mientras que Camilo destaca las opciones de personalización que crean una conexión especial con el cliente. Este modelo de adaptación puede aplicarse en Sicmafarma S.A.S. mediante una oferta

de productos premium con opciones de personalización, permitiendo a los clientes recibir una experiencia alineada a sus necesidades específicas.

Calidad en la Experiencia y Seguimiento Postventa.

En cuanto a la atención posventa, comparten una visión donde el servicio postventa refuerza la fidelización. Martha menciona que la relación con los clientes se fortalece a través de un seguimiento cercano y personalizado, mientras que Camilo destaca la importancia de mantener una experiencia posventa de calidad para asegurar la lealtad del cliente. Sicmafarma S.A.S. podría implementar un programa de seguimiento posventa que ofrezca asistencia especializada a sus clientes, fortaleciendo la relación a largo plazo.

Estrategias de Venta y Optimización de Procesos

Las entrevistas también revelan la importancia de adaptar las estrategias de venta a través de datos y tecnologías. Mencionan el uso de plataformas de datos para personalizar la oferta y aumentar la tasa de cierre, y destacan el impacto de sus campañas temáticas en la rotación de inventarios y la atracción de nuevos clientes. Sicmafarma S.A.S. podría optimizar sus ventas empleando plataformas de análisis de datos que permitan segmentar mejor a los clientes y ajustar la oferta de productos.

A partir de los principales *Insights* identificados, Sicmafarma S.A.S. tiene en sus manos estrategias claras y poderosas para optimizar su desempeño en un mercado altamente competitivo. Centrar la atención en la comunicación personalizada y el seguimiento cercano no solo fortalecerá la fidelización, sino que también permitirá una conexión más profunda con sus clientes clave. Al integrar tecnología y automatización, la empresa puede alcanzar un nivel de eficiencia que optimice sus procesos, como la satisfacción del cliente.

La implementación de programas de membresía exclusiva y la educación continua de los clientes se convertirán en diferenciadores que posicionarán a Sicmafarma S.A.S. como un líder en la industria, elevando el valor percibido de sus productos de alta gama. Con estos

enfoques estratégicos, Sicmafarma S.A.S. está preparada no solo para satisfacer las demandas actuales, sino también para anticiparse a las necesidades futuras del mercado, asegurando un crecimiento sostenible y un liderazgo sólido en el Sector Farmacéutico.

Análisis general de encuestas a funcionarios operativos de estrategia.

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis de la encuesta aplicada a los funcionarios de Sicmafarma S.A.S. El archivo fuente fue organizado en cuatro pestañas, cada una correspondiente a una pregunta o eje temático clave. Este formato permitió identificar patrones de respuesta y extraer conclusiones relevantes que aportan al entendimiento del entorno interno de la organización.

Aspectos estratégicos de la empresa.

Los datos reflejan un consenso en la percepción de los funcionarios respecto a las áreas de oportunidad estratégica, particularmente en innovación de productos y optimización de procesos internos. Sin embargo, hay una dispersión en las opiniones sobre la alineación de los objetivos organizacionales entre los niveles táctico y estratégico.

Eficiencia operativa

Se evidenció un reconocimiento generalizado de la importancia de los procesos estandarizados. A pesar de ello, más del 40% de los encuestados considera que los procesos actuales de comunicación interna no facilitan la transferencia efectiva de información crítica, lo cual podría estar limitando la implementación eficiente de estrategias.

Adaptabilidad a las tendencias del mercado

Los datos destacan una buena percepción sobre la capacidad de adaptación a tendencias, pero también se señaló que los esfuerzos en digitalización no han sido suficientemente integrales. Esto plantea un desafío frente a las expectativas del mercado farmacéutico en términos de herramientas digitales avanzadas.

Colaboración interdepartamental

Mientras que la colaboración entre áreas operativas es valorada como adecuada, se identificaron brechas en la coordinación entre los niveles gerenciales y operativos, lo que podría afectar la implementación de nuevas estrategias de marketing.

Informe de hallazgos generales

Una vez identificados los hallazgos generales, se procede a su organización e interpretación bajo la estructura de la matriz DOFA. Esta clasificación permite diferenciar los elementos internos y externos que influyen en el desempeño de la organización, facilitando la formulación de estrategias alineadas con sus capacidades y el entorno.

Fortalezas:

- Los funcionarios reconocen un buen nivel de adaptabilidad y flexibilidad estratégica.
- Existe una percepción positiva sobre la capacidad de innovación de la empresa, especialmente en su enfoque hacia productos diferenciados.

Debilidades:

- Las herramientas de digitalización actuales no son percibidas como un habilitador clave en los procesos internos.
- Falencias en la comunicación interna afectan la percepción de alineación estratégica.

Oportunidades:

- Mayor integración de herramientas digitales podría fortalecer tanto la experiencia del cliente interno como externo.
- La estandarización de procesos internos es una oportunidad clara para mejorar la eficiencia y alineación organizacional.

Amenazas:

- La desconexión entre niveles estratégicos y operativos puede comprometer la ejecución de nuevas estrategias.

- Estos hallazgos destacan la importancia de priorizar la cohesión interna y la digitalización como pilares estratégicos en el plan de mercadeo e inteligencia empresarial de Sicmafarma S.A.S.

Insights Relevantes

- a. Disonancia entre niveles estratégicos y tácticos: Aunque existe claridad en los objetivos estratégicos a nivel gerencial, la desconexión en la comunicación hacia los niveles tácticos podría generar ineficiencia en la ejecución de estrategias.
- b. Potencial desaprovechado en digitalización: A pesar de tener iniciativas en digitalización, estas no han permeado de manera integral los procesos internos, lo cual afecta la competitividad de Sicmafarma S.A.S. en un mercado que exige soluciones tecnológicas innovadoras.
- c. Necesidad de mejorar la experiencia del cliente interno: La percepción interna sugiere que algunos sistemas de soporte y comunicación no satisfacen completamente las necesidades del personal, lo que impacta indirectamente la efectividad del servicio hacia clientes externos.
- d. Brechas en la colaboración interdepartamental: Aunque la colaboración entre áreas operativas es reconocida, la falta de alineación en la comunicación y coordinación a nivel interdepartamental es un área crítica para abordar en el diseño del modelo de inteligencia de negocios.

En conclusión, el análisis de las encuestas a los colaboradores de Sicmafarma S.A.S. revela una organización con puntos fuertes en su adaptabilidad y enfoque innovador, pero que se enfrenta a importantes retos en la alineación estratégica y operativa. Las brechas en la comunicación interna y la colaboración interdepartamental limitan la eficiencia y podrían afectar a la implementación de iniciativas o propuestas clave, mientras que el insuficiente aprovechamiento de las herramientas digitales supone un riesgo ante las exigencias del

mercado farmacéutico actual. Estos hallazgos destacan la necesidad de implementar estrategias integrales que fortalezcan la cohesión interna, optimicen los procesos y promuevan una adopción tecnológica más efectiva, permitiendo a Sicmafarma S.A.S. consolidar su posición como líder competitivo en el Sector Farmacéutico Colombiano.

Los resultados también muestran la necesidad latente de implementar estrategias integrales que fortalezcan la capacidad de Sicmafarma S.A.S. para enfrentar los retos del mercado actual y futuro. Esto incluye el diseño e implementación de un modelo estratégico robusto para el área de mercadeo y la adopción de un enfoque de inteligencia de negocios.

Dicho modelo debe basarse en un profundo análisis de la situación y en la identificación de las tendencias del sector, permitiendo optimizar la experiencia del cliente, mejorar la toma de decisiones basada en datos y garantizar la alineación estratégica en toda la organización. Así, Sicmafarma S.A.S. podrá consolidarse en el mercado colombiano y ampliar su alcance y competitividad a nivel regional.

Análisis de las respuestas a encuesta de Clientes de Sicmafarma:

Los hallazgos y resultados obtenidos constituyen una base sólida para el desarrollo de un plan de inteligencia en mercadeo. Este plan tiene como objetivo optimizar las estrategias comerciales, mejorar la experiencia del cliente y consolidar la posición de Sicmafarma S.A.S. en el mercado farmacéutico. A través de esta retroalimentación de resultados, se busca transformar la voz de nuestros clientes en acciones estratégicas que impulsen el crecimiento sostenible de la organización.

Principales hallazgos de la aplicación del instrumento.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta dirigida a los clientes institucionales de Sicmafarma S.A.S. permiten identificar percepciones clave sobre aspectos fundamentales del servicio. A partir del análisis de las respuestas, se destacan patrones relacionados con la calidad de los productos, la eficiencia operativa, la atención recibida y el nivel general del

servicio, lo cual proporciona insumos valiosos para el fortalecimiento de la experiencia del cliente.

Calidad de Productos: Los resultados de esta encuesta reflejan un alto grado de satisfacción con la calidad de los productos en las cuatro líneas terapéuticas evaluadas destacando por su percepción de calidad.

Atención y servicio al cliente: Los resultados de la encuesta reflejan un desempeño sobresaliente del servicio al cliente de Sicmafarma S.A.S. en las dimensiones de agilidad y disposición proactiva. Estos elementos fortalecen la relación con los clientes y son fundamentales para la fidelización.

Eficiencia en procesos con ayuda tecnológica: La implementación de tecnologías digitales es percibida como una herramienta esencial para mejorar la experiencia de compra con Sicmafarma S.A.S. Los clientes valoran la comodidad, rapidez y personalización de estas tecnologías, lo que las convierte en un elemento estratégico para fidelizar a los usuarios y fortalecer la competitividad en el mercado farmacéutico; además de que la mayoría ve bien la implementación de un programa de membresía exclusivo. Esto sugiere que Sicmafarma S.A.S. tiene una oportunidad estratégica para fortalecer su vínculo con los usuarios y mejorar su competitividad a través de esta propuesta.

Servicios adicionales: Las respuestas a la pregunta reflejan la expectativa de los clientes hacia una experiencia integral con Sicmafarma S.A.S. Los encuestados destacan la importancia de asesorar en productos y servicios, lo que resalta la necesidad de información especializada y personalizada sobre cada línea ofertada. Asimismo, valoran el soporte, indicando un interés en soluciones que integren acompañamiento profesional. La logística y distribución eficiente se perciben como aspectos clave para garantizar la satisfacción, junto con condiciones comerciales y de pago adaptadas al sector, lo que subraya la relevancia de la flexibilidad y competitividad en la relación comercial. Estos hallazgos marcan áreas estratégicas para fortalecer la propuesta de valor y mejorar la experiencia del cliente.

Los resultados obtenidos reflejan una percepción altamente positiva de los clientes hacia Sicmafarma S.A.S., destacando fortalezas en la calidad de sus productos, un servicio al cliente proactivo y eficiente; como mejora se tiene la integración de herramientas tecnológicas que mejoran significativamente la experiencia de compra; además, la aceptación hacia un programa de membresía exclusivo y la identificación de servicios adicionales como asesoría especializada, soporte profesional, logística eficiente y condiciones comerciales competitivas, evidencian áreas clave para capitalizar oportunidades estratégicas. Estas fortalezas, combinadas con las expectativas y preferencias de los clientes, posicionan a Sicmafarma S.A.S. como una empresa con un potencial significativo para consolidar su liderazgo y diferenciarse en el mercado farmacéutico mediante una propuesta de valor integral e innovadora.

Análisis y valores agregados encontrados en la aplicación de instrumentos

A partir de los resultados obtenidos mediante los distintos instrumentos aplicados, fue posible identificar una serie de dimensiones que aportan valor al modelo operativo y comercial de Sicmafarma S.A.S. Estas dimensiones se relacionan con prácticas internas y externas que inciden directamente en la calidad del servicio y en la consolidación de relaciones sostenibles con los clientes institucionales. A continuación, se detallan aspectos clave como la comunicación y conexión con el cliente, la capacidad de adaptación, el monitoreo de la competencia, la calidad en la experiencia y el seguimiento postventa, así como la innovación en procesos, el uso de herramientas tecnológicas, la medición de resultados y KPI, la personalización de soluciones, las estrategias de venta, la optimización de procesos, y finalmente, la estructura de liderazgo y especialización del equipo.

Comunicación y Conexión con el Cliente

Todas las fuentes destacan la importancia de una comunicación eficaz para conectar con el cliente y entender sus necesidades. Sergio Bernal menciona la necesidad de una

comunicación asertiva para captar expectativas específicas del cliente y adaptar los servicios a estos requerimientos. Martha Orjuela y el Sector de Automóviles de Lujo también remarcan cómo la personalización y la escucha activa ayudan a crear una experiencia significativa y exclusiva para el cliente. Este enfoque centrado en la comunicación clara y personalizada sugiere que Sicmafarma S.A.S. puede beneficiarse de un sistema de atención al cliente basado en escuchar activamente y responder de manera personalizada para mejorar la satisfacción y fidelización.

Adaptación y Actualización Constante

Los entrevistados coinciden en que mantenerse actualizado es esencial para ofrecer productos y servicios competitivos. En el caso de Pesquera Jaramillo, el constante monitoreo de tendencias en alimentos y la adaptación en técnicas de producción destacan la importancia de la innovación. Por otro lado, Martha subraya la necesidad de estudiar el mercado para ofrecer soluciones alineadas con las tendencias y necesidades cambiantes de los clientes. De manera similar, Sergio enfatiza la importancia de actualizarse en materiales y procesos para mejorar la oferta de valor. Sicmafarma S.A.S. podría beneficiarse desarrollando un programa de capacitación continua, acorde a las innovaciones en el Sector Farmacéutico.

Monitoreo de la Competencia

En el análisis de la competencia, tanto Martha Orjuela como el Sector de Joyería de Lujo subrayan cómo la observación constante permite ajustar la oferta para mantener una posición competitiva. Martha explica que, al evaluar a la competencia, su equipo logra adaptar sus servicios y ofertas, mientras que la industria de joyería utiliza esta práctica para identificar y replicar estrategias exitosas. Este enfoque puede aplicarse en Sicmafarma S.A.S. para analizar periódicamente las prácticas de la competencia, ajustando precios, promociones y campañas de manera efectiva.

Calidad en la Experiencia y Seguimiento Postventa

En cuanto a la atención posventa, Martha Orjuela, Automóviles de Lujo y Pesquera Jaramillo comparten una visión donde el servicio posventa refuerza la fidelización. Martha menciona que la relación con los clientes se fortalece a través de un seguimiento cercano y personalizado, mientras que el Sector de Automóviles de Lujo destaca la importancia de mantener una experiencia posventa de calidad para asegurar la lealtad del cliente. Sicmafarma S.A.S. podría implementar un programa de seguimiento posventa que ofrezca asistencia especializada a sus clientes, fortaleciendo la relación a largo plazo.

Innovación en Procesos y Herramientas Tecnológicas

La innovación y la tecnología son componentes clave en todas las entrevistas. Pesquera Jaramillo y Martha Orjuela destacan cómo el uso de herramientas digitales y automatización permiten mejorar la eficiencia operativa. Pesquera Jaramillo menciona su adopción de nuevas técnicas en redes y en producción, como la impresión 3D, mientras que Martha subraya el uso de plataformas para gestionar y monitorear a los clientes. Sicmafarma S.A.S. puede integrar estos elementos mediante la implementación de sistemas de automatización y plataformas de CRM, que optimicen tanto la comunicación con los clientes como la eficiencia de los procesos internos.

Medición de Resultados y KPI

La medición de satisfacción y retención es un tema central para evaluar el éxito en la gestión de clientes. Sergio Bernal habla de KPI de producción y calidad, mientras que Martha y la Joyería destacan la importancia de monitorear la satisfacción y duración de las relaciones comerciales para ajustar la oferta según las expectativas del cliente. Sicmafarma S.A.S. puede implementar indicadores de satisfacción y retención que permitan evaluar el impacto de sus estrategias en tiempo real, ajustando el servicio para mejorar la experiencia de sus clientes.

Personalización de Soluciones

La personalización es un aspecto clave que comparten varios entrevistados. Automóviles de Lujo y Sergio Bernal detallan cómo la personalización y adaptación a necesidades específicas aseguran una mayor satisfacción. Sergio menciona el desarrollo de productos ajustados al cliente, mientras que en el Sector Automotriz se destacan las opciones de personalización que crean una conexión especial con el cliente. Este modelo de adaptación puede aplicarse en Sicmafarma S.A.S. mediante una oferta de productos premium con opciones de personalización, permitiendo a los clientes recibir una experiencia alineada a sus necesidades específicas.

Estrategias de Venta y Optimización de Procesos

Las entrevistas también revelan la importancia de adaptar las estrategias de venta a través de datos y tecnologías. Martha Orjuela menciona el uso de plataformas de datos para personalizar la oferta y aumentar la tasa de cierre, mientras que Pesquera Jaramillo destaca el impacto de sus campañas temáticas en la rotación de inventarios y la atracción de nuevos clientes. Sicmafarma S.A.S. podría optimizar sus ventas empleando plataformas de análisis de datos que permitan segmentar mejor a los clientes y ajustar la oferta de productos.

Estructura de Liderazgo y Especialización

La importancia de tener una estructura organizacional flexible y especializada es compartida tanto por Sergio Bernal como por Martha Orjuela, quienes coinciden en que contar con perfiles de liderazgo específicos para cada área permite una mejor adaptación a los cambios del mercado y optimiza los recursos. Martha menciona una estructura flexible con equipos especializados que responden mejor a las necesidades del cliente. Sicmafarma S.A.S. podría beneficiarse creando perfiles de liderazgo en áreas clave como ventas, administración y producción, mejorando la gestión y optimización de los recursos.

El análisis de las entrevistas ha permitido identificar prácticas destacadas de sectores como el automotriz, joyería de lujo, relojería, alimentos premium, outsourcing y diseño. Al aplicar estas prácticas en Sicmafarma S.A.S., la empresa puede fortalecer su posicionamiento en el mercado farmacéutico de alta gama. Estos sectores comparten un enfoque en la calidad, la personalización, la fidelización del cliente, la innovación y el uso de tecnología, componentes que Sicmafarma S.A.S. puede adoptar para destacarse.

Calidad y Exclusividad como Estrategia Central Empresas como Pesquera Jaramillo y del Sector de Relojería de Lujo destacan la relevancia de la exclusividad y la calidad como diferenciadores clave. Pesquera Jaramillo se posiciona mediante campañas temáticas que resaltan sus productos exclusivos, mientras que la industria de relojería utiliza estrategias de escasez y asociaciones estratégicas para generar valor percibido. Sicmafarma S.A.S. puede adoptar tácticas similares, promoviendo la exclusividad de ciertos productos a través de eventos temáticos y campañas específicas, atrayendo así a un segmento que valora la alta gama y la calidad superior.

Personalización y Servicio Postventa Cercano El Sector de Automóviles de Lujo y el enfoque de Martha Orjuela en el servicio de outsourcing destacan la importancia de un servicio personalizado y un seguimiento cercano. La personalización es un elemento clave en automóviles de lujo, donde los clientes buscan adaptaciones específicas que se ajusten a sus necesidades, acompañadas de un seguimiento exclusivo. Martha enfatiza la importancia de la comunicación ágil y la personalización en el servicio al cliente. Sicmafarma S.A.S. podría implementar una estrategia similar de asesoría postventa, asegurando un servicio cercano que fomente la lealtad y satisfacción de sus clientes.

Educación del Cliente como Valor Agregado La educación del cliente es esencial para construir una base leal de consumidores, como señala Sergio Bernal en el sector de diseño, donde la comunicación asertiva permite adaptar los servicios a las necesidades del cliente. Martha también resalta la importancia de educar al cliente sobre cómo sus servicios optimizan

la operación y reducen costos. Sicmafarma S.A.S. puede crear contenido educativo que explique cómo sus productos farmacéuticos de alta gama contribuyen al bienestar del cliente, generando así una percepción de valor y promoviendo una toma de decisiones informada.

Innovación en Tecnología para Optimización La adopción de tecnología para optimizar operaciones es una práctica clave que Martha Orjuela subraya, ya que la automatización permite alcanzar mercados de manera más eficiente. Pesquera Jaramillo también aprovecha herramientas digitales para mejorar su presencia en redes y sus procesos de producción, manteniendo la oferta atractiva y actualizada. Sicmafarma S.A.S. puede beneficiarse integrando un sistema CRM que segmente clientes según sus preferencias, optimizando la gestión de la relación con los clientes mediante automatización y seguimiento personalizado.

Medición y Análisis Continuo como Pilar de Mejora Evaluar la satisfacción y retención de clientes es esencial para ajustarse al mercado, tal como lo realizan sectores como la Joyería de Lujo. La empresa monitorea la retención y la duración de sus relaciones comerciales para ajustar su propuesta de valor. Martha y Sergio también mencionan el uso de KPI para evaluar y optimizar los procesos y alinearse con las demandas de los clientes. Sicmafarma S.A.S. podría implementar métricas de retención y satisfacción para evaluar la efectividad de sus estrategias y realizar ajustes que le permitan mejorar continuamente.

Los *Insights* obtenidos de las entrevistas destacan que una estrategia de diferenciación sólida para Sicmafarma S.A.S., debe centrarse en la calidad, la exclusividad, la innovación y la mejora continua. Estas prácticas, combinadas con una comunicación educativa y el desarrollo de alianzas estratégicas, posicionan a Sicmafarma S.A.S. como una opción confiable y exclusiva en el sector de productos farmacéuticos de alta gama.

Propuesta Estratégica

Estrategia de Fidelización e Inteligencia de Negocios para el Marketing Farmacéutico
Institucional: Programa Sicmafarma Prime.

Introducción a la propuesta

Esta consultoría se fundamentó en una metodología integral de recolección y análisis de información, basada en la aplicación de cuatro instrumentos clave: (i) encuestas a clientes institucionales (ver Anexo D), (ii) encuestas a funcionarios operativos y directivos (ver Anexo F y C), (iii) dos entrevistas en profundidad con la directora comercial, cuyos contenidos se sistematizaron directamente en el cuerpo del capítulo 5 (ver anexos A y B) . Adicionalmente, (iv) se desarrolló un ejercicio de benchmarking con representantes de sectores externos que operan con productos de alto costo y baja rotación, tales como el lujo automotriz, la joyería de alta gama, la relojería especializada y el diseño de servicios corporativos (cuyos hallazgos se detallan en el capítulo 5) y se amplían en el anexo G. Este enfoque comparativo permitió identificar estrategias diferenciales de fidelización, personalización del servicio y gestión de beneficios escalonados que resultaron altamente aplicables al entorno farmacéutico institucional.

Todos los instrumentos fueron igual de relevantes para construir una visión 360° del estado actual de Sicmafarma S.A.S. y para fundamentar, sin jerarquías, cada componente del programa Sicmafarma Prime. Por tanto, se invita al lector a consultar los anexos correspondientes, donde se amplía el detalle de los hallazgos obtenidos, los cuestionarios aplicados y las respuestas sistematizadas que dieron origen a esta propuesta estratégica.

Se invita al lector a consultar el capítulo 5, donde se presentan los hallazgos clave del benchmarking, así como las entrevistas completas realizadas a líderes de dichas industrias, que enriquecen y validan la lógica estratégica implementada en esta propuesta.

La formulación del programa Sicmafarma Prime representa el componente central de la estrategia diseñada en esta consultoría, estructurada a partir de los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional. Su propósito principal es dar respuesta a las oportunidades de mejora y necesidades identificadas mediante una solución robusta, alineada con las capacidades operativas y comerciales actuales de Sicmafarma S.A.S., y con las exigencias del entorno farmacéutico institucional.

Esta propuesta estratégica no surge únicamente como una construcción conceptual, sino como la respuesta integral y coherente frente a los hallazgos obtenidos a través de los instrumentos aplicados. Los resultados revelaron, entre otras cosas, deficiencias en la personalización de la atención, bajo aprovechamiento de herramientas tecnológicas, oportunidades de fidelización con clientes de alto valor y fragmentación en los procesos internos.

Sicmafarma Prime se diseña entonces como una estrategia multifactorial, que combina beneficios escalonados según el nivel de contribución de cada cliente, uso inteligente de herramientas tecnológicas, automatización de procesos, y propuestas de valor personalizadas. La implementación de esta propuesta no solo busca aumentar la fidelización y mejorar la experiencia del cliente, sino también fortalecer la posición competitiva de Sicmafarma S.A.S., integrando tendencias actuales de inteligencia de negocios, marketing relacional y digitalización progresiva.

Relación entre diagnóstico y estrategia

La coherencia entre el diagnóstico organizacional y la propuesta estratégica es un principio clave de esta consultoría profesional. Por ello, se establece un marco de correspondencia explícita entre los hallazgos obtenidos y las acciones estratégicas contenidas en el programa Sicmafarma Prime.

Esta relación se sustenta en el uso sistemático de instrumentos que permitieron triangular información desde diferentes niveles: estratégico (entrevista a directivos), táctico (encuesta a funcionarios) y operativo-comercial (encuesta a clientes). La validación cruzada de estas fuentes facilitó una comprensión profunda del estado actual de la organización y permitió identificar las brechas con mayor impacto potencial.

La siguiente tabla resume de manera clara y trazable cómo cada hallazgo, proveniente de un instrumento particular, derivó en una necesidad organizacional prioritaria que fue abordada estratégicamente desde el diseño del programa Prime. Esta correspondencia asegura que la propuesta no sea un conjunto aislado de acciones, sino una estrategia sistémica, articulada y centrada en la realidad evidenciada por los datos recolectados. Para garantizar la coherencia entre los hallazgos del diagnóstico y la propuesta estratégica, se presenta a continuación una tabla que vincula los principales retos identificados con los instrumentos aplicados, las necesidades derivadas y las soluciones propuestas dentro del programa Prime.

Tabla 4. Correspondencia entre hallazgos del diagnóstico y acciones estratégicas del programa Sicmafarma Prime

Hallazgo relevante	Instrumento aplicado	Necesidad diagnosticada	Solución estratégica (Sicmafarma Prime)
Los clientes institucionales perciben el acompañamiento actual como poco personalizado y reactivo.	Encuesta a clientes	Diseñar un modelo de atención diferenciada y proactiva que eleve la experiencia del cliente.	Creación de niveles Prime con beneficios escalonados, asesoría personalizada y acceso preferente según perfil.

El equipo comercial reporta dificultades en la integración y uso efectivo de herramientas tecnológicas.	Encuesta a funcionarios	Optimizar el aprovechamiento del CRM y el ERP para mejorar la toma de decisiones y la trazabilidad comercial.	Vinculación del programa Prime con el CRM Escala y el ERP SIRUS para personalizar beneficios y seguimiento.
Se identificaron clientes institucionales con alto nivel de compra en el mercado, cuya relación comercial con Sicmafarma aún puede fortalecerse.	Análisis de clientes Pareto (volumen anual del mercado institucional)	Consolidar la fidelización de clientes estratégicos mediante incentivos que fortalezcan su vínculo con la marca.	Implementación de una membresía exclusiva con condiciones preferenciales y beneficios diseñados para su perfil.
Los clientes institucionales valoran altamente la disponibilidad de inventario, marcas reconocidas y condiciones comerciales flexibles.	Encuesta a clientes	Aumentar la competitividad institucional con servicios complementarios de valor agregado.	Acceso prioritario a inventario, condiciones comerciales diferenciadas y acompañamiento estratégico continuo.
Se evidencian brechas en la coordinación entre áreas estratégicas y operativas, que afectan la eficiencia del servicio.	Encuesta a funcionarios	Mejorar la articulación entre procesos internos para fortalecer tiempos de respuesta y consistencia en la atención.	Activación de reportes analíticos y alertas integradas al programa Prime que conecten inventario, consumo y abastecimiento.

Nota. La tabla resume cómo cada hallazgo del diagnóstico se traduce en una solución estratégica dentro del programa Sicmafarma Prime.

Fundamentos estratégicos del programa

La estructura de Sicmafarma Prime se apoya en cuatro líneas estratégicas fundamentales:

1. CRM integrado con inteligencia de negocios: Permite segmentar, automatizar procesos y personalizar la gestión de clientes institucionales.

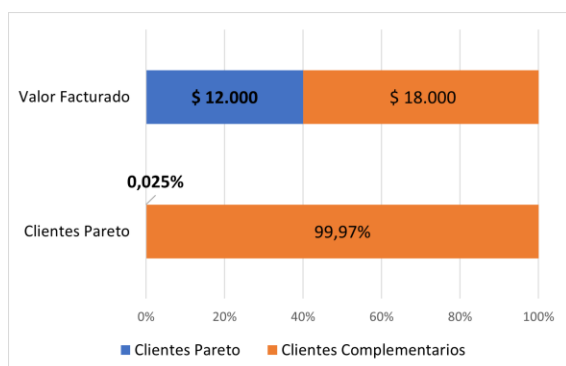
2. Alianzas con instituciones médicas: Fortalece relaciones mediante programas conjuntos de formación, soporte técnico y valor agregado.
3. Marketing basado en análisis de datos: Mejora la eficiencia comercial mediante campañas dirigidas y personalizadas.
4. Modelo de membresía escalonado: Asigna beneficios estratégicos según el perfil de facturación y comportamiento de compra de cada cliente.

Estas líneas permiten conectar directamente los hallazgos con acciones concretas, y actuar como base para la estructura técnica, operativa y comercial del programa.

Diseño estructural del programa

Antes de presentar la estructura del programa, es necesario contextualizar el criterio adoptado para la segmentación de los clientes institucionales, el cual se basa en el principio de Pareto. Este análisis, realizado con datos de facturación anual, permitió identificar qué porcentaje del volumen total de ventas se concentra en un grupo reducido de clientes clave. Este enfoque cuantitativo sustenta la lógica estratégica del programa Sicmafarma Prime, al priorizar esfuerzos comerciales, beneficios escalonados y acciones de fidelización hacia aquellos clientes que generan un mayor impacto en los ingresos de la compañía. A continuación, se presenta una gráfica comparativa que muestra la distribución entre clientes de alto valor (segmento Pareto) y el resto de la cartera (clientes complementarios).

Figura 13. Análisis de facturación y distribución de clientes según el principio de Pareto



Nota. La figura muestra cómo el 0.025% de los clientes institucionales concentra el 30% del valor facturado, siendo clave en la segmentación del programa.

Análisis Pareto aplicado a la segmentación

El diseño del programa parte del análisis de facturación institucional bajo el principio de Pareto. Se identificó que el 30% de las ventas se concentra en 10 clientes clave, lo que permite priorizar estrategias de fidelización, personalización y escalonamiento de beneficios para este segmento de alto impacto.

Tabla 5. Clientes institucionales con mayor volumen de compras (segmento Pareto)

NIT	Clientes	Costo de Mercancía Vendida (millones)
802000608	Suministros y Dotaciones Colombia s.a.	\$ 204.707
828002423	Distribuidora Colombiana de Medicamentos y Tecnologías en Salud S.A.S - Discolmets SAS	\$ 306.631
900580962	Disfarma gc SAS	
890985122	Cooperativa de Hospitales de Antioquia	\$ 289.602
800149695	Droguerías y Farmacias Cruz Verde S A S	\$ 4.259.432
901429936	Ramedicas S.A.S.	
900346567	Innova Médical Solución S.A.S	\$ 18.054
900788836	Distribuidora e Importadora Medica Integral Dimedi S.A.S	
816001182	Audifarma S A	\$ 3.492.703
900067510	JC Distribuciones Medicas Ltda.	\$ 33.945

Nota. La tabla presenta los clientes institucionales con mayor capacidad de adquisición, como base para su clasificación estratégica dentro del programa Prime.

Esta información respalda la lógica de asignación de niveles del programa, permitiendo que la membresía se base en criterios objetivos, sin costo directo para el cliente, y orientada a promover relaciones sostenibles y de largo plazo.

Niveles y beneficios del programa

Sicmafarma Prime cuenta con tres niveles diferenciados: Básico, Avanzado y VIP. Cada nivel responde al nivel de compromiso y volumen de compra del cliente institucional. Esta

escalabilidad busca incentivar la fidelización y mejorar la experiencia comercial mediante beneficios concretos:

Tabla 6. Comparativo de beneficios por nivel en el programa Sicmafarma Prime

Beneficio	Básico (Gratuito)	Avanzado (Suscripción)	VIP (Suscripción Premium)
Acceso prioritario a novedades	✓	✓	✓
Alertas de inventario en tiempo real	✓	✓	✓
Descuentos en productos seleccionados	5% Hasta	Hasta 10%	Hasta 15%
Descuentos financieros personalizados	Estándar	Priorización de análisis financiero	Mejores descuentos (top 60%)
Incentivos por volumen (rebates)	Estándar	✓ (Condiciones mejoradas)	✓ (Rebates trimestrales adicionales)
Atención personalizada		✓ (Asesor asignado)	✓ (Expertos en productos)
Reportes de consumo y optimización		✓ (Trimestral)	✓ (Detallado y avanzado)
Acceso a planes de pago	Solo carteras críticas	✓ (Carteras no críticas incluidas)	✓ (Carteras prioritarias con condiciones preferenciales)
Capacitación y asesorías especializadas	Webinars trimestrales	Sesiones personalizadas	Acceso exclusivo a eventos educativos y programas acreditados
Prioridad en abastecimiento de productos	Notificaciones tempranas	Reservas anticipadas	Garantía de abastecimiento prioritario
Asistencia tecnológica	Guías rápidas	Soporte técnico personalizado	Consultor dedicado en tecnologías 4.0
Plan de personalización de ofertas	Ofertas basadas en historial	Ofertas dinámicas ajustadas	Personalización total en productos y términos

Línea de comunicación exclusiva	Chat/correo rápido	Línea directa con atención comercial	Ejecutivo asignado disponible 24/7
Certificaciones y reconocimientos	Certificado anual	Reconocimientos por compras destacadas	Distinción como cliente preferencial
Migración entre niveles de membresía	✓ (Por volumen y lealtad)	✓ (Acumulación de puntos rápida)	✓ (Clasificación automática para AAA)
Experiencia premium para licitaciones	Inscripción automática básica	Evaluación para migración rápida	Atención prioritaria durante el primer año

Nota. La tabla muestra los beneficios diferenciados por nivel, asignados según el comportamiento comercial y clasificación del cliente.

La operación del programa se apoya en la integración del CRM Escala y el ERP SIRUS, permitiendo automatizar la asignación de beneficios, generar reportes y ofrecer una experiencia personalizada de manera eficiente y trazable.

En el marco de la propuesta estratégica Sicmafarma Prime, la eficiencia operativa y la personalización del servicio dependen en gran medida de la capacidad tecnológica de la empresa para gestionar y procesar información en tiempo real. Con este propósito, se propone la integración funcional entre el CRM Escala y el ERP SIRUS, herramientas ya disponibles en la organización. Esta articulación no solo busca automatizar la asignación de beneficios y consolidar la trazabilidad del cliente institucional, sino también generar reportes analíticos de consumo, activar alertas estratégicas y facilitar la toma de decisiones basadas en datos. La siguiente figura muestra el flujo de interacción entre ambas plataformas y su papel como soporte operativo del programa.

Figura 14. Integración funcional entre CRM Escala y ERP SIRUS para la optimización de la experiencia del cliente.



Nota. La figura ilustra la forma en que el CRM Escala y el ERP SIRUS se articulan para centralizar la información del cliente, automatizar la asignación de beneficios y fortalecer la trazabilidad de los procesos comerciales en el marco del programa Prime.

La integración entre el CRM Escala y el ERP SIRUS constituye un pilar tecnológico esencial para la operación eficiente del programa Sicmafarma Prime. Su implementación permite automatizar procesos, personalizar la gestión de beneficios y garantizar una trazabilidad comercial completa, facilitando la toma de decisiones basada en datos. Al consolidar esta infraestructura, Sicmafarma S.A.S. se posiciona de manera sólida frente a los retos del entorno farmacéutico institucional, sentando las bases para una experiencia del cliente más ágil, precisa y alineada con los estándares actuales de inteligencia de negocios.

Identidad visual del programa

En coherencia con la propuesta estratégica, se desarrollaron tres alternativas gráficas que fortalecen la identidad del programa, basadas en los valores de cercanía, confianza, evolución y diferenciación. Estas opciones acompañarán la implementación del programa y facilitarán su apropiación institucional.

A continuación, se presentan tres propuestas gráficas para la identidad visual de Sicmafarma Prime, diseñadas bajo principios de coherencia visual, alineación con la marca y atractivo para el público objetivo. Cada una de ellas busca comunicar de forma directa y memorable los pilares del programa, permitiendo seleccionar la opción que mejor represente esta nueva etapa estratégica para la organización.

Logos recomendados

Figura 15. Opción 1 – Identidad visual del programa



Nota: Esta primera propuesta gráfica representa la identidad visual del programa Sicmafarma Prime. El diseño transmite conceptos asociados a la conexión, la tecnología y la atención especializada, en línea con los valores del programa de fidelización institucional.

Figura 16. Opción 2 – Identidad visual del programa



Nota: Esta segunda propuesta representa una identidad visual centrada en el cuidado farmacéutico y el enfoque humano del programa. La figura combina elementos simbólicos del sector salud con un estilo moderno y limpio, alineado con el propósito de fidelización institucional.

Figura 17. Opción 3 – Identidad visual del programa



Nota: La tercera alternativa de identidad visual utiliza un ícono directo del sector farmacéutico, resaltando una cápsula como símbolo central. La combinación de colores intensos y el fondo contrastado buscan transmitir innovación, confianza y recordación de marca dentro del canal institucional.

Estas representaciones visuales, alineadas con los atributos del programa, servirán como elemento de reconocimiento y posicionamiento para los clientes institucionales.

Plan de Implementación

El desarrollo de esta estrategia requiere una implementación progresiva, en la que se integren las capacidades actuales de la empresa con los ajustes propuestos. Este proceso contempla acciones específicas orientadas a garantizar una adopción efectiva por parte del equipo y una adecuada articulación con los sistemas ya existentes. A continuación, se presenta una estimación de los recursos necesarios para poner en marcha el programa y asegurar su funcionamiento continuo.

Inversión estimada para su implementación

La inversión para ejecutar SICMAFARMA PRIME se estima entre \$45 y \$60 millones de pesos colombianos, distribuidos así:

Integración tecnológica (CRM + ERP): \$20 millones

Diseño de materiales educativos y promocionales: \$10 millones

Capacitación al personal: \$10 millones

Campaña de lanzamiento y fidelización: entre \$10 y \$20 millones, según el alcance inicial.

Cronograma sugerido de implementación (6 meses)

Mes	Actividad Principal
1	Designación del equipo líder y planificación táctica
2	Configuración técnica e integración de plataformas
3	Diseño de contenidos por nivel de membresía
4	Capacitación interna y desarrollo de canal exclusivo
5	Prueba piloto con clientes AA y ajustes preliminares
6	Lanzamiento oficial del programa SICMAFARMA PRIME

Beneficios esperados para la organización

Con la implementación de esta estrategia, se proyectan los siguientes impactos durante el primer año:

Incremento del 20% en la retención de clientes estratégicos.

Mejora del 15% en el ticket promedio de compra.

Reducción del 30% en desabastecimientos para clientes con membresía activa.

Aumento del 25% en la recurrencia mensual de pedidos entre los clientes AA y AAA.

Fortalecimiento de la percepción de marca como proveedor exclusivo y aliado confiable.

Con la implementación del programa SICMAFARMA PRIME, la organización no solo responde de manera puntual a las necesidades detectadas en el diagnóstico, sino que traza un camino claro hacia la consolidación de relaciones duraderas, diferenciadas y sostenibles con sus clientes estratégicos. Esta propuesta articula tecnología, personalización y valor agregado, y se convierte en el puente entre los desafíos actuales de la empresa y una posición de liderazgo en el sector institucional farmacéutico.

Proyección de beneficios esperados durante el primer año:

Para estimar el impacto financiero del programa SICMAFARMA PRIME, se partió de una base real proporcionada por la organización: el 40% de las ventas anuales (aproximadamente \$12.000 millones COP) provienen de 15 clientes estratégicos. Bajo un escenario conservador, se proyectó que la implementación del programa podría generar un incremento del 2% en el volumen de compras de este grupo, lo que representa \$240.000.000 COP en ingresos adicionales anuales.

Considerando los costos asociados a la ejecución del programa, incluyendo diseño, personalización, soporte tecnológico y fortalecimiento del CRM, se estimó una inversión inicial cercana a \$60.000.000 COP. Con base en estos cálculos, la utilidad neta proyectada se situaría alrededor de \$180.000.000 COP en el primer año. No obstante, bajo un enfoque prudente, se optó por presentar una utilidad estimada más conservadora de \$85.000.000 COP.

Este escenario sigue siendo altamente favorable, reflejando un retorno sobre la inversión (ROI) superior al 280%. Estos resultados respaldan la viabilidad financiera de la propuesta y justifican su implementación como una estrategia de alto valor agregado para la sostenibilidad y el crecimiento de SICMAFARMA S.A.S.

Indicadores de éxito del programa

Para medir el impacto y el cumplimiento de los objetivos de Sicmafarma Prime, se definieron indicadores clave de desempeño (KPI) alineados con los propósitos de la consultoría. Estos permiten monitorear el avance de la implementación y realizar ajustes estratégicos fundamentados en evidencia.

Tabla 7. KPI'S alineados con los objetivos estratégicos del programa Sicmafarma Prime

Objetivo	Métrica Clave	Fórmula	Meta	Relevancia
General: Optimizar la experiencia del cliente y atraer nuevos clientes institucionales.	Nivel de satisfacción del cliente	Satisfacción Promedio = $\frac{\text{Puntaje Total de Encuestas}}{\text{Número Total de Encuestas}}$	Lograr un nivel alto y sostenido en la evaluación de los clientes.	Refleja si las estrategias implementadas mejoran la experiencia de compra.
	Incremento en ventas trimestrales	$\left(\frac{\text{Ventas Trimestre Actual} - \text{Trimestre Anterior}}{\text{Trimestre Anterior}}\right) \times 100$	Mantener un crecimiento progresivo y sostenido en ventas.	Evalúa el impacto directo de las estrategias de marketing.
Específico 1: Incorporar tendencias del sector para mejorar procesos de mercadeo.	Incremento del <i>ticket</i> promedio	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número de Transacciones}}$	Elevar gradualmente el valor promedio de compra por cliente.	Indica si los cambios han incentivado compras de mayor valor.
	Participación en financiamiento bancario	$\left(\frac{\text{Clientes con Financiamiento}}{\text{Clientes Elegibles}}\right) \times 100$	Promover una adopción creciente del financiamiento entre los clientes.	Mide el éxito de la estrategia para facilitar el acceso al portafolio.
Específico 2: Posicionar la marca y captar nuevos clientes.	Migración entre niveles de membresía	$\left(\frac{\text{Clientes que Ascendieron}}{\text{Total en Nivel Anterior}}\right) \times 100$	Fomentar el ascenso de clientes hacia niveles superiores del programa.	Refleja el avance en el compromiso comercial de los clientes.
	Uso de herramienta de autogestión	$\left(\frac{\text{Clientes que Usaron la Herramienta}}{\text{Clientes}}\right)$	Lograr un uso cada vez más frecuente entre	Evalúa si la plataforma mejora la experiencia y

		Registrados) x 100	los clientes registrados.	eficiencia del servicio.
Específico 3: Medir el éxito de la estrategia implementada.	Tasa de retención de clientes	((Clientes Finales - Nuevos Clientes) / Clientes Iniciales) x 100	Aumentar la fidelización de los clientes institucionales.	Permite validar la sostenibilidad de la relación con los clientes.
	Eficiencia operativa del <i>Call</i> Center	(Ventas por <i>Call</i> Center / Total de Llamadas) x 100	Alcanzar una conversión positiva en campañas de promoción telefónica.	Mide la efectividad de las campañas de contacto directo.

Nota. Los KPI fueron definidos a partir de los objetivos generales y específicos de la consultoría, y permiten evaluar cuantitativamente la eficacia de la propuesta Sicmafarma Prime.

Propuestas adicionales estratégicas para Sicmafarma Prime

Como parte del fortalecimiento de la estrategia Sicmafarma Prime, se identificaron nuevas acciones derivadas de los resultados del diagnóstico, particularmente de los hallazgos obtenidos a través de la encuesta a clientes institucionales y funcionarios (ver capítulo 5). Estas propuestas adicionales responden a la necesidad de fidelizar a clientes con alto potencial comercial que, por restricciones de capital o limitaciones operativas, no han aprovechado plenamente los beneficios disponibles. A continuación, se detallan las tres iniciativas complementarias sugeridas:

1. Implementación de opciones de financiamiento preferencial

El 38% de los encuestados indicó que las condiciones de pago son un factor decisivo para consolidar la relación con la marca. Ante este hallazgo, se propone un modelo de financiamiento con entidades bancarias y cooperativas, a través del cual:

- Sicmafarma S.A.S. recibiría el pago inmediato por parte del banco.

- Los clientes accederían a tasas preferenciales para capital de trabajo.
- La gestión de pagos sería directa entre cliente y banco, sin afectar el flujo operativo con la empresa. Esta alternativa se encuentra en fase exploratoria, con interés inicial por parte de entidades del sector financiero cooperativo. Se considera viable debido a la estabilidad crediticia de la base de clientes institucionales y al historial de cumplimiento de pagos reportado por el área financiera.

2. Personalización del servicio desde el canal telefónico (call center)

En la encuesta a funcionarios se reportó una baja efectividad en las campañas telefónicas. Se propone reforzar este canal mediante:

- Acceso en tiempo real al historial de compras.
- Activación de alertas comerciales personalizadas para cada cliente.
- Promociones dirigidas orientadas a facilitar el ascenso de nivel en el programa. Ejemplo: “Estimado cliente, con una compra adicional de \$5 millones este trimestre, podrá migrar automáticamente al nivel Avanzado y activar beneficios exclusivos como asesoría técnica y pagos flexibles”. Este enfoque permitirá convertir cada llamada en una oportunidad de conversión estratégica, alineando el canal de contacto con los objetivos comerciales del programa Prime.

3. Desarrollo de una herramienta de autogestión web

Un 42% de los clientes manifestó interés en tener acceso a sus datos comerciales desde una plataforma digital. En consecuencia, se propone diseñar una herramienta de autogestión dentro del portal institucional de Sicmafarma S.A.S. que permita:

- Consultar acumulados trimestrales y proyección de beneficios.

- Acceder a un simulador de ventajas comerciales, por ejemplo: “Con la compra de 8 unidades adicionales, recibirá 2 productos gratuitos y ascenderá a nivel VIP”.
- Activar promociones personalizadas según comportamiento de compra. Esta solución digital fortalece la transparencia, mejora la autonomía del cliente y contribuye a reducir la dependencia de los canales tradicionales de atención.

Impacto esperado de estas iniciativas

1. Mayor accesibilidad: El financiamiento permitirá ampliar el alcance del portafolio en instituciones con restricciones de liquidez.
2. Relaciones comerciales duraderas: El acompañamiento personalizado y digital fortalecerá el vínculo marca-cliente.
3. Aumento en la conversión comercial: Se espera un incremento progresivo en las tasas de migración entre niveles y en el ticket promedio por cliente.
4. Sostenibilidad operativa: Se proyecta una reducción en los tiempos de atención y una mejora en la eficiencia del equipo comercial.

Estas propuestas complementarias se alinean con los objetivos estratégicos de la consultoría, fortaleciendo el alcance y la eficacia del programa Sicmafarma Prime.

Impacto esperado Global

La implementación del programa Sicmafarma Prime representa una apuesta estratégica transformadora para la empresa, cuyo impacto proyectado va más allá del cumplimiento de indicadores. A partir del análisis situacional, de las encuestas aplicadas a clientes y funcionarios (ver Anexos A y B), del análisis de Pareto (ver Tabla 4) y de las entrevistas a

actores clave, se estableció una propuesta centrada en generar valor a largo plazo para los clientes institucionales y para la organización.

Desde una perspectiva comercial, se espera una mejora sustancial en los niveles de satisfacción del cliente, producto de la personalización de la atención, la segmentación inteligente del portafolio y el fortalecimiento de los canales de contacto. Las acciones propuestas, como el uso del CRM y ERP, la herramienta de autogestión, la asesoría especializada y las condiciones exclusivas por nivel, están diseñadas para aumentar la lealtad, la recompra y la percepción de cercanía con la marca.

En términos operativos, la integración de los sistemas tecnológicos y la automatización de procesos permitirán optimizar la trazabilidad, reducir los tiempos de respuesta y disminuir la carga operativa del equipo comercial, alineándose con las recomendaciones del área de funcionarios (ver resultados en capítulo 5). Esto redundará en una operación más eficiente y escalable.

Estrategias como el financiamiento preferencial y la diferenciación por niveles también tendrán un efecto positivo en la sostenibilidad financiera, al generar flujo de caja anticipado para Sicmafarma S.A.S. y facilitar el acceso de los clientes a productos estratégicos de alto valor.

De forma global, el programa está proyectado para consolidar la posición de Sicmafarma S.A.S. como referente en inteligencia de negocios y marketing farmacéutico institucional, contribuyendo al fortalecimiento de su marca, a la expansión de su cartera de clientes y a su evolución hacia un modelo de relacionamiento basado en confianza, exclusividad y datos.

Sicmafarma Prime no solo representa una solución táctica, sino el inicio de una transformación cultural en la forma como la compañía entiende, atiende y valora a sus clientes más estratégicos.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría profesional desarrollada en la empresa Sicmafarma S.A.S., así como las recomendaciones planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones de esta consultoría profesional abordan las oportunidades y desafíos identificados para Sicmafarma S.A.S., proporcionando estrategias concretas basadas en análisis situacional y tendencias del Sector Farmacéutico, con el fin de optimizar el marketing, fortalecer la inteligencia de negocios y mejorar la experiencia del cliente, impulsando el crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Una de las conclusiones ha sido la identificación de tendencias clave en el sector farmacéutico, entre ellas, la digitalización del mercadeo, el uso de datos avanzados para la toma de decisiones y el enfoque en la personalización de la experiencia del cliente, ofrecen grandes oportunidades para Sicmafarma S.A.S. El análisis situacional confirma que la adopción de tecnologías emergentes y el fortalecimiento del canal digital son áreas prioritarias para mejorar la competitividad.

Asimismo, se logró desarrollar una estrategia basada en el análisis situacional. En efecto, el desarrollo de una estrategia de marketing e inteligencia empresarial permite posicionar la marca Sicmafarma S.A.S. y atraer nuevos clientes. Los hallazgos evidencian que la integración de campañas dirigidas con bases de datos segmentadas mejora significativamente el alcance y la efectividad de las acciones de mercadeo, además de reforzar la imagen institucional.

Otra de las conclusiones a las que se llega es haber logrado la definición y monitoreo de los indicadores clave, ya que se establecieron los KPI's específicos que miden la efectividad de las estrategias implementadas, como la tasa de conversión digital, el índice de satisfacción del cliente y el crecimiento en participación de mercado. Esto asegura que las estrategias sean monitoreadas continuamente para garantizar su alineación con los objetivos organizacionales.

Igualmente, en el desarrollo de la consultoría se logró la colaboración con *stakeholders* clave, así como el fortalecimiento de la marca. En dicho sentido, la consultoría reveló la importancia de trabajar estrechamente con aliados estratégicos, tanto internos como externos, para abordar desafíos relacionados con productos de baja rotación y alto costo, permitiendo así una gestión más eficiente del portafolio; sin dejar de lado la importancia de fortalecer la presencia local y regional de Sicmafarma S.A.S en el mercado farmacéutico de Colombia.

Ahora, frente a las recomendaciones, la primera de ellas es el imperativo de adopción de tecnologías avanzadas. En efecto, Sicmafarma S.A.S. debería implementar plataformas de inteligencia artificial y *big data* para personalizar la experiencia del cliente y optimizar sus campañas de marketing digital. Esto puede incluir herramientas como el CRM actual de la compañía con una estrategia de integración con un ERP para gestionar interacciones con clientes, data en tiempo real y segmentación de mercados.

La siguiente recomendación es lograr una mayor inversión en talento especializado. Con esta iniciativa, se podría formar un equipo interdisciplinario que incluya expertos en marketing, en análisis de datos, en experiencia del cliente y en estrategias de comunicación y comercialización personalizada, garantizando la implementación exitosa de estrategias basadas en las tendencias identificadas.

De igual manera, se recomienda la optimización del portafolio de productos, la cual se puede llevar a cabo mediante el desarrollo de una estrategia específica para la comercialización de productos de baja rotación y alto costo. Esto incluye diseñar modelos de pricing dinámico, implementación del programa de membresías con rebates y programas de comercialización personalizada en conjunto con alianzas con *stakeholders* clave para incrementar la disponibilidad y aceptación de estos productos.

Sumado a lo anterior, se recomienda hacer una revisión continua de KPI's mediante el establecimiento de una política de monitoreo trimestral de los indicadores clave permitirá

ajustar las estrategias en tiempo real, manteniendo un enfoque ágil y alineado con los objetivos estratégicos.

Finalmente, frente a la investigación basada en criterios de desarrollo de una consultoría se propone, a partir de los hallazgos abrir líneas de investigación futuras que profundicen en temáticas complementarias y estratégicas. Entre ellas, destacamos las siguientes:

Comportamiento del cliente o consumidor: Analizar los patrones de comportamiento, motivaciones y expectativas del consumidor, especialmente en contextos cambiantes y altamente competitivos, permitirá diseñar estrategias más efectivas de fidelización y retención.

Uso de plataformas digitales como estrategias de comunicación y fidelización: Investigar cómo las redes sociales, aplicaciones móviles, y herramientas de CRM pueden optimizar la experiencia del cliente, fortalecer la relación con la marca y personalizar la comunicación.

Innovación de productos y mejora del servicio pre y postventa: Evaluar el impacto de nuevas propuestas de valor, empaques inteligentes, asistencia personalizada o servicios complementarios que aporten diferenciación y aumenten la percepción de valor.

Identificación de nuevos nichos de mercado: Profundizar en estudios de segmentación avanzada para detectar oportunidades emergentes y micro nichos aún no explotados, lo cual puede traducirse en ventajas competitivas sostenibles.

Diseño e implementación de programas especiales de lealtad: Estudiar qué tipos de programas generan mayor *engagement* en diferentes perfiles de consumidores, así como su efecto en las decisiones de compra, recomendación e interacción con la marca.

Actualización y análisis del entorno regulatorio: Investigar cómo los cambios en la normativa del sector farmacéutico impactan en las estrategias de marketing, distribución, comunicación y operación general de las empresas, lo cual es fundamental para una planificación estratégica adecuada.

Ética, sostenibilidad y responsabilidad social en el marketing farmacéutico: Incluir enfoques que analicen cómo las buenas prácticas empresariales pueden fortalecer la reputación de marca, fomentar relaciones más transparentes y responder a las exigencias sociales actuales.

Uso de inteligencia artificial y analítica de datos: Estudiar el potencial de estas tecnologías para predecir comportamientos del consumidor, optimizar campañas de marketing y personalizar servicios a gran escala.

Estas líneas de investigación permitirán enriquecer el conocimiento sobre las dinámicas del mercado, mejorar la toma de decisiones estratégicas y contribuir al desarrollo de modelos de negocio más sostenibles, éticos y orientados al cliente.

Referencias

- Aranda, M., y Rosasco, M. A. (2019). La farmacia de los medicamentos genéricos. Rev. Colomb. Cienc. Quím. Farm. 48(2), 357-371.
- Arias, J. (2021). *¿Cuál es la diferencia entre una IPS y una EPS?* Alcaldía Mayor de Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/salud/cual-es-la-diferencia-entre-una-ips-y-una-eps#:~:text=Las%20EPS%20y%20las%20IPS,dichos%20servicios%20a%20los%20ciudadanos>
- Asociación de Industrias Farmacéuticas (ASINFAR). (2023). *Asociación de Industrias Farmacéuticas Acerca de Nosotros*. <https://asinfar-agro.com/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2019). *Radiografía del mercado farmacéutico*. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17274-radiografia-del-mercado-farmaceutico-co>
- Atehortúa Hurtado, F. ed. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Grupo Regional ISO - Editorial Universidad de Antioquia.
- Baldeón, M. J., Medina, M. A., Gavilanes, E. A., y Burbano, M. B. (2025). *Inteligencia de negocios para la toma de decisiones*. *Revista Multidisciplinary Latin American Journal*. 3(1), 42-59.
- Barón, A. F. (2021). *Aplicación que facilite al usuario conocer el lugar o lugares donde estén disponibles sus medicamentos formulados*. Universidad del Rosario. Programa de Ingeniería Biomédica. <https://repositorio.escuelaing.edu.co/server/api/core/bitstreams/98d95fbd-6bc4-408e-9bcb-f9474326bdc4/content>
- Barriga, M. (2023). *Integración vertical de medicamentos: ¿un paso a la soberanía farmacéutica?* Barcelon School of Management. <https://repositori-api.upf.edu/api/core/bitstreams/648794c6-3a9c-4087-9a9d-30d20b97283c/content>
- Bauer, H., y Fischer, M. (2000). Product life cycle patterns for pharmaceuticals and their impact on R&D profitability of late mover products. *International Business Review*, (9), 703-725
- Biosano (s.f.) Nosotros. <https://biosano.cl/about/>
- Biosano (2024). Presentación corporativa. Informe corporativo interno.

Cámara de la Industria Farmacéutica. (2023). *Informe del sector farmacéutico en Colombia*. Bogotá: ANDI.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Quality Press.

Caro, A. (2022). *Seguridad de medicamentos (identificación, cuantificación, evaluación y prevención de los riesgos asociados al uso de los medicamentos una vez autorizados) en los países Iberoamericanos*. OISS. <https://oiss.org/wp-content/uploads/2023/03/Estudio-Seguridad-de-medicamentos-def.pdf>

Castleberry, S. B., y Tanner, J. F. (2021). *Selling: Building Partnerships*. 10th ed. McGraw-Hill.

Comisión Nacional de Precios de Medicamentos. (2006). *Circular No. 004 septiembre*.

Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos (CGCOF). (2023). *CISMED: Centro de Información sobre el Suministro de Medicamentos*.

<https://www.farmaceuticos.com/farmaceuticos/recursos-farmaceuticos/cismed/>

Decreto 1071 (22, mayo, 2012). Por el cual se reglamenta el funcionamiento de la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos – CNPMD. Presidencia de la República. Ministerio de Salud y Protección Social.

Decreto 1945 (28, octubre, 1996). Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 23 de 1962 y 212 de 1995, y se dictan otras disposiciones. Presidencia de la República.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-1945-de-1996.pdf>

Decreto 2078 (8, octubre, 2012). Por el cual se establece la estructura del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), y se determinan las funciones de sus dependencias. Presidencia de la República.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2012). *Comunicado de prensa, Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV)*.

<https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/124>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Comunicado de prensa. Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) 2022*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/2022/comunicado_ECV_2022.pdf

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Índice de Precios al Consumidor 2024*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- Dias, L. y Dourado, B. (2021). *Customer Journey: cómo mapear la trayectoria de tus clientes para darles una experiencia agradable*. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/customer-journey/>
- Dyer, J. H., Kale, P., y Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37–43.
- EMIS. (2024). *Distribuidora Sicmafarma S.A.S (Colombia)*. Recuperado de la base de datos profesional de EMIS. https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Distribuidora_Sicmafarma_SAS_es_3404193.html
- Espinosa, A., y Espinosa, J. (2024). *Sistema de dispensación para mejorar la eficiencia en la entrega de medicamentos*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas. <https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/591b2487-f4d1-487e-bf66-104864a03d6c/content>
- Food and Drug Administración (FDA, 2024). *Medicamentos Genéricos: Preguntas y Respuestas*. <https://www.fda.gov/drugs/generic-drugs/medicamentos-genericos-preguntas-y-respuestas>
- Foro Prosur. (2022). *Diagnóstico rápido sobre suministro de vacunas para la región de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). https://foroprosur.org/wp-content/uploads/2022/07/SALUD_Diagnostico_rapido_sobre_suministro_de_vacunas_PROSUR.pdf
- García, S., Galindo, R. G., y Barón, O. L. (2022). *Plan para la implementación de una nueva línea de servicio de importación de productos vigilados por el INVIMA en L.A Cargo S.A.S*. Bogotá: Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/c80588e8-dbe0-418b-9d26-e34c3282efcf/content>
- Gil - Delgado, J. (2024). *Ética y sostenibilidad en el sector farmacéutico: el papel de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Pontificia Universidad de Comillas. Facultad de Ciencias Económicas.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/79192/TFG%20Gil-Delgado%20Madriral%2c%20Joaquin%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

González, A. (2024). Marketing estratégico para la gestión comercial en tiendas online. *Revista Global*. 7(2), 185-200.

Granados, P., y Lindez, M. E. (2024). Análisis financiero y tendencias económicas en las principales empresas farmacéuticas globales: un estudio de los últimos cinco años. *European Public & Social Innovation Review*. (9), 01-15.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). McGraw-Hill Higher Education.

Institución Nacional del Cáncer. (s.f.) *Diccionario de cáncer del NCI*.

<https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/buscar/c%C3%A1ncer/?searchMode=Begin>

Janesick, V. (1998). “*Stretching*”. *Exercises for. Qualitative Researchers*. Sage Publications.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2020). *Marketing Management*. 15th ed. Pearson.

Larrea, J. C., Suzuki, V. T., y Vinueza, C. E. (2022). *Marketing*. Ecuador: Universidad UIDE.

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/5547/1/UIDE-D-TMK-2022-4.pdf>

Ley 81 (23, diciembre, 1988). Por la cual se reestructura el Ministerio de Desarrollo Económico, se determinan las funciones de sus dependencias, se deroga el Decreto legislativo número 0177 del 1o. de febrero de 1956, se dictan normas relativas a los contratos de fabricación y ensamble de vehículos automotores y a la política de precios y se dictan otras disposiciones. *Congreso de Colombia. Diario oficial* 38.685.

Ley 100 (23, diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. *Congreso de Colombia. Diario Oficial* 41.148.

Lovelock, C., y Wirtz, J. (2020). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9th ed.). World Scientific.

https://www.researchgate.net/publication/348960657_Services_Marketing_People_Technology_Strategy_9th_edition

Lozano, C. (2024). *Trabajo empresarial en la empresa Farma de Colombia*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/35448/1.%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20CATALINA%20LOZANO%20DI%CC%81AZ%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Marin G. (2024). Medicamentos de alto costo: el difícil equilibrio entre los derechos individuales y los derechos colectivos. *Revista Panamericana Salud Publica*. (48), 1-8.

Martínez, A., y Rodríguez, J. (2019). Estrategias de Marketing en el Sector Farmacéutico Institucional. *Revista de Gestión en Salud*, 8(2), 65-78.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Regulación de Medicamentos Controlados en Colombia*. <https://www.minsalud.gov.co>.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *Sistema General de Seguridad Social en Salud*. <https://www.minsalud.gov.co>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Análisis de Impacto Normativo: Registro sanitario y licencias, control de calidad y régimen de vigilancia sanitaria medicamentos*. https://www.minsalud.gov.co/Normativa/SiteAssets/Paginas/analisis-de-impacto-normativo/AIN%20Dec%20677%20de%201995_VERSION%20FINAL%2019-Ago-2022.pdf

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.

Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., y Patterson, J. (2015). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning.

Monk, E., y Wagner, B. (2012). *Concepts in Enterprise Resource Planning* (4th ed.). Cengage Learning.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2024). *Medicamentos esenciales*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/essential-medicines#:~:text=Panorama%20general,de%20salud%20de%20la%20poblaci%C3%B3n>.

Osejo-Bucheli, C. (2021). Demostración lógica sobre coherencia de filosofía de la ciencia y métodos cualitativos de investigación en gestión. *Revista Educación en Ingeniería*, 16(32), 76–86. <https://doiorg.ezproxy.javeriana.edu.co/10.26507/rei.v16n32.1191>

Palacio, F., y Rodríguez, V. (2024). *Manejo eficiente del inventario como factor determinante para la rentabilidad de las farmacias en Medellín*. Bogotá: Universidad Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/113caab4-3c4e-45f8-86cf-7968cf40f928/content>

- Payne, A., y Frow, P. (2017). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- Pereira, F., y Moura, P. (2020). Marketing Farmacéutico: Teorías y Prácticas en la Promoción de Productos de Salud. *Journal of Pharmaceutical Marketing*. 12(3), 45-58.
- Prada, S. (2022). Eficiencia en organizaciones prestadoras de servicios de salud: ilustración de casos en el contexto colombiano. *Rev. Salud Pública*. 24(1), 1-7.
- Real Academia Española (RAE). (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. <https://www.rae.es/>
- Reportlinker.com (2024) *Descripción general del mercado farmacéutico colombiano*. <https://acortar.link/B0pv8u>
- Rodríguez, C. I. (2025). *Industria farmacéutica 2025*. <https://especial.cambiocolombia.com/industria-farmaceutica-2025/>
- Saenz, J. A., y Arteaga, Z. A. (2022). Precios de mercado y demanda de medicamentos esenciales en el distrito de Ate durante la pandemia del COVID-19. *Revista Quipukamayoc*. 30(64), 33-42.
- Salud y Fármacos. (s. f.). *Ética y medicamentos*. <https://www.saludyfarmacos.org/lang/es/boletin-farmacos/boletines/abr2003/etica-y-medicamentos/#:~:text=El%20negocio%20farmac%C3%A9utico%20es%20tremendamente,los%20de%20libre%20venta%2C%20>
- Santa Cruz, A., y Hurtado, S. V. (2024). *Influencia de las estrategias de comunicaciones de marketing farmacéutico y digital en el posicionamiento de la marca Tizo*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5bda3224-0cbe-434d-9676-b8e039691635/content>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2012). *Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito Capital*. https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_pp_v3_21122023_0.pdf
- Secretaría Distrital de Salud de Bogotá . (2012). *Vigilancia en Salud Publica ¿Qué es un medicamento?* <https://www.saludcapital.gov.co/sitios/VigilanciaSaludPublica/Paginas/Medicamentos.aspx>
- Sectorial S.A.S. (2024). *Observatorio del sector farmacéutico*. <https://www.andi.com.co/Uploads/Observatorio%20farmac%C3%A9utico%2020240712%20->

[%20sin%20productos%20veterinarios%20-%20socializaci%C3%B3n_638671789370168827.pdf](#)

Sicmafarma S.A.S (2024). *Plan de mercadeo Sicmafarma* .

Sicmafarma S.A.S. (s.f.) *Presentación Corporativa*.

https://www.emis.com/php/companyprofile/CO/Distribuidora_Sicmafarma_SAS_es_3404193.html

Statista Research Department. (2024). *Volumen de ventas del sector farmacéutico en países seleccionados de América Latina en 2020*.

<https://es.statista.com/estadisticas/1270547/volumen-de-ventas-de-la-industria-farmaceutica-por-pais-latinoamericano/>

Tableau. (2021). *¿Qué es el business intelligence? Tu Guía para la Inteligencia de Negocios y por qué es importante* <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/business-intelligence>

Terrazas, R. A. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas* (23), 55-72 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>

Vaca, C. (2023). *Políticas de medicamentos y tecnologías médicas en medio del debate sobre una reforma al sistema de salud colombiano*. Acemi. https://acemi.org.co/wp-content/uploads/2023/04/4_VF_Memorias_Gestion_Medicamentos_2022.pdf

Velasco, C. (2023) *Industria Farmacéutica en Colombia 2023: Avances Actuales y mirada al futuro*. Cercal Group Especialistas en la Industria Farmacéutica. <https://cercal.co/envinculo/industria-farmaceutica-en-colombia-2023/>

Zabala, H. (2005). *Planeación Estratégica aplicada a Cooperativas y demás Formas Asociativas y Solidarias*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

Anexos

Anexo A. Transcripción – entrevista a directora comercial primera guía

Participante:

- Ginna Rodríguez, directora comercial
- Entrevistador: Tenemos en este momento la oportunidad de compartir con Gina Rodríguez, directora comercial de Sicmafarma. Nuestra entrevista se enfoca al manejo de datos y la información disponible en salud del ministerio y cómo Sicmafarma articula esta información para sus procesos. Entonces, comenzando, Gina y Mayeli, quisiera que me contaran un poco ustedes actualmente cómo Sicmafarma ve los desafíos en torno a la legislación, tanto farmacéutica como el posible cambio en normativas del sistema de salud, que le pueda afectar directamente a Sicmafarma.
- Entrevistado: Yo pienso que esto es un tema que a muchos los puede impactar directa o indirectamente, pero nos impacta. El flujo de caja, que es lo más importante, porque los recursos se van un poquito a ver lentos en esta parte. Sicmafarma, entre sus productos, realmente el 100% de sus productos son netamente hospitalarios, lo cual son productos que quizás un paciente, por llegar a una institución, por evacuarlo rápidamente, puede necesitar una retención y un insumo rápido de entrega. Eso hace que fluya un poco más el uso de los productos, como que no se contenga el gasto de esa manera, aunque se siente un poco. Cuando vamos a una cartera de productos que son ambulatorios, que tienen una fórmula que te entregan en un dispensario o en una farmacia, ya es más complejo. A hoy, Sicmafarma no tiene estos productos. Hay empresas que se ven afectadas por ese segmento de productos. ¿Pero qué pasa? Las instituciones, las EPS, no deciden: paguemos esto hospitalario y paguemos esto a dispensación. La cartera es lo que realmente afecta directamente el retorno de sus recursos. Quizás la venta no se vea tan contraída desde nuestro portafolio actual. Lo que vemos hoy es que la afectación más fuerte del mercado es en el nicho o en la especialidad del segmento ambulatorio o de dispensación. ¿Qué te quiero concluir? Que hagamos una presencia importante en las instituciones no nos afecta mucho porque el gobierno busca evitar la intermediación y con eso también que el recurso llegue a la institución. Hoy hacemos un trabajo hospitalario, que si el gobierno decide que en su reforma establecen lineamientos donde pague directamente las instituciones que no hagan la intermediación de las EPS, pues nosotros ya tenemos un trabajo muy

adelantado en esa parte. Quizás si me llegan otros productos de ambulatorio, ahí sí necesito entender un poco cómo el gobierno quiere actuar, porque el gobierno pretende obtener sus propios dispensadores. Si tú ves que está interviniendo muchos grandes dispensadores, ahí es donde se complica un poco más y, lamentablemente, el paciente es el que termina perdiendo en este tire y afloje del gobierno. En la parte aguda, nosotros a hoy somos fuertes en la atención aguda en el sentido hospitalario, pero en la parte crónica, como no tenemos producto, no nos vemos tan afectados de momento. Sabemos cómo contener un poco la situación, pero si te digo, cartera es un poquito el punto de inflexión de que el tema está un poquito crítico.

- Entrevistador: Actualmente, Sicmafarma tiene algún grupo atento a todas estas reuniones gubernamentales, a los borradores de normativa del Ministerio de Salud, alguien que se encarga de presentar el punto de vista en algunas normativas o en algunos borradores de normativas como Sicmafarma. ¿Cuentan con alguna suscripción a la ANDI, a FENALCO o a algún gremio donde se participe activamente de las mesas de trabajo, tanto de lo relacionado con la reforma a la salud directamente como a la industria farmacéutica? ¿Participan en alguna de estas reuniones?
- Entrevistado: Directamente, no participamos. ¿Qué es lo que pasa? Nosotros actualmente no pertenecemos a la ANDI, solamente pertenecemos a ASINFAR, porque ASINFAR agremia un poco más a la industria local. Pero ¿qué es lo que pasa con ASINFAR? Nosotros estamos haciendo un proceso semiproductivo acá y por eso, pues, logramos meternos por ahí un poco. Y con ellos, pues, de igual manera, a través de la gerencia se baja cierto tipo de información. También, ¿qué pasa? Nosotros nos agremiamos en ciertas cámaras. Por ejemplo, nosotros participamos fuertemente con la Cámara de Colombo chilena por ser una empresa, una empresa de capital de inversión extranjera chilena. Y a través de ello, también nos han ayudado a ser facilitadores o a entender una clara perspectiva de cómo se mueve. Si tú me dices que sí, tenemos un grupo especializado dedicado a mirar en detalle, no. De igual manera, las gerencias en cabeza, según su criterio y conocimiento, están igualando la perspectiva. No solo una reforma, perdóname, una reforma a la salud, sino otra reforma a las tributarias, una reforma laboral, etcétera, porque eso también está correlacionado con la competencia de la compañía. Sí, pero como te digo, no tenemos una persona a cargo, un equipo, un departamento encargado que evalúe ese tipo de cosas. Me leo, por ejemplo, yo estuve, yo hace poco bajé la ponencia; no me interesa ver todas las 500 hojas de la ponencia, pero sí en mi revisar un poco de qué se habló a través de

medicamentos, de atención, que pretenden hacer con la dispensación. Sí, ese tipo de cosas yo tengo que estar muy enterada de cómo se están manejando. Igualmente, la gerencia también está muy actualizada. También tenemos un contacto directo de consultor de salud donde tenemos una suscripción que nos permite acceder a cierto tipo de información. También hay canales abiertos ante las entidades gubernamentales. No participamos como actores, no como relevantes, sino como influyentes en cuanto a, oiga, qué pasa en la reforma, sino en otros aspectos como temas de abastecimiento de medicamentos, situaciones generales en materia de normatividad, registro sanitario. Sí, obviamente tenemos un canal abierto con el Ministerio de Salud y con el INVIMA. Bueno, un poco menos en el INVIMA realmente, pero en el Ministerio creo que tenemos un buen acercamiento y la pandemia también nos ayudó un poquito porque fuimos muy relevantes, importantes en la pandemia. Entonces, eso nos permitió tener una cercanía en caso de cualquier cosa.

- Entrevistador: Perfecto, Gina, gracias. Ya ahondando un poco más en las herramientas tecnológicas para analizar información, quisiera preguntarte directamente cuáles aplican para el área de mercadeo con información de salud disponible. ¿Qué usan en Sicmafarma para este tipo de análisis?
- Entrevistado: Bueno, mira, yo te cuento una experiencia y a mí me gusta; yo soy especialista en inteligencia de negocios también, y a mí cosa que no me gusta es que los datos no sean los más reales. A mí me llegan muchas empresas donde yo les digo: “Oiga, deme esta solución” y realmente los datos no son como son. IQ también en algún momento me mostró una perspectiva que no nos gustaron los datos, etc. Entonces, para responder tu pregunta, nosotros tenemos diferentes fuentes de información pública y de información paga, o sea, de que se paga. Hoy nosotros trabajamos con el tema del CISMED, que tú lo conoces; el CISMED es donde todos los actores de la industria farmacéutica reportan las transacciones de sus medicamentos. Hoy es un reporte que la industria tiene la obligación de reportar mensualmente, pero el ministerio se demora un poco en la publicación, lo que dilata poco el tiempo de tomar decisiones a corto plazo. Sí, pero también yo tengo como un cruce ahí de información. Esa es una parte importante. Nosotros lo que bajamos del CISMED desde mis dos áreas es, uno, revisar qué oportunidades de negocios hay, y dos, entender el comportamiento del mercado de mis productos y competencias. A hoy yo obtengo unas normalizaciones, unas depuraciones importantes porque yo logro que el dato sea muy ajustado y real, lo que no me entregan muchas empresas a nivel de que llegan a decir: “Mira, yo te entrego

este dashboard y aquí tienes el mercado de tal y estas son las unidades, este es el precio de referencia". O sea, solamente cuando me entregan esa información respecto a mis productos me doy cuenta de que está mal, en muchas ocasiones. Entonces, el nivel de normalización y depuración de ese informe de mercado es un poco, creo que difícil, pero también es entendible porque el manejo, dependiendo de cómo reporta el actor, hace que sea un poco dispendioso, porque hay actores que reportan por factor de empaque y otros que por unidad embalada. Y a mí me interesa llegar al valor unitario del producto. Entonces, ahí es cuando yo hago esa relación y ese plus de entender cómo está mi mercado. Entonces, creo que esa es la fuente más importante donde nosotros aún nos movemos desde ese punto de vista. Tenemos una fuente de información que es pagada, que es de CBN, donde nosotros auditamos las importaciones. Es para entender un poco qué tan competitivo estoy yo en los precios de ingresos, porque yo soy importadora, yo no tengo producción acá en el momento. Entonces, ¿cómo estoy siendo competitiva yo? O sea, desde el punto cero en la inflexión con mi negociador, con mi empresa, con mi proveedor. Entonces, ahí me permite tener una perspectiva del precio y cuál es la realidad posible, la proyección posible de ese mercado en cuanto a las unidades que ingresen de este producto. Entonces, eso es importante. También trabajamos en la parte de SECOP en la integración de revisar un poco las tendencias de licitaciones. Es mirar cómo se mueve un poquito el mercado. Y ahí podemos tener un poco de certeza de los precios, un poco de afinidad de bajar muy bien los precios. Entonces, ¿por qué el SECOP, perdón, el CISMED no me entra a evaluar ese tipo de adicionales que le pone la competencia, que la bonificación, que el descuento, etcétera? Entonces, eso tampoco se ve. Quizás en SECOP hay algunas cositas que sí se ve muy real el precio, ¿sí? Entonces, ahí también cruzo esa parte de datos. La calle también es súper importante en cuanto a buscar información de precios, buscar información del mercado, cómo está la competencia. Creo que nosotros con la Gerencia Comercial también estamos muy actualizando bases de información de precios, shopping en general. Eso en cuanto al entendimiento del mercado en general. Pero cuando yo quiero entender la demanda de uso del producto, también me voy a unas fuentes de información del Ministerio de tipo público. Entonces, yo me voy a los REPS a mirar un poco cómo es el comportamiento de los diagnósticos de los usos de algunos tipos de procedimientos y demás que están directamente relacionados a mis productos, ¿sí? Y también, por ejemplo, los REPS me dan la capacidad general, que creo que es una de las preguntas que tuve, si es la

segmentación, cómo parte esto de la segmentación, de cómo yo busco el potencial y cómo segmento y cómo hago mi targeting de clientes, ¿sí? En la parte de los REPS. Porque en Colombia hay 20,000, 30,000 instituciones, pero, pues, a mí no me interesa cumplir las 30,000; yo necesito empezar a segmentar y empezar a hacer un targeting de acuerdo con la especialidad de mis productos para poder abordarlos. Entonces, es prácticamente eso. También, bueno, tenemos otras fuentes de información que son un poquito más de traer clientes, de atraer un poquito de prospectos de clientes en esa parte.

- Entrevistador: Perfecto. ¿Tienen autoridades complementar un poco más en cuanto a IQVIA? ¿Actualmente pagan alguna de las soluciones de IQVIA? ¿Actualmente no tienen contrato con IQVIA?
- Entrevistado: Mira, que nosotros tuvimos, eso fue como en el 2015, donde nos dieron unas pruebas. Pero ¿sabes qué me pasaba? Que no llegaban al valor que te di, o sea, a ese número bonito de entender la unidad mínima de cómo se mueve, o sea, ¿sí? Y ¿qué es lo que pasaba? Que eso, si no llegaban a ese valor, el precio se distorsionaba totalmente. Sí, el valor del mercado en plata es interesante ver, pero en muchas ocasiones ver la unidad, el valor, perdón, los datos en unidades es muy importante, ¿sí? Entonces, una vez me dieron una muestra con unas insulinas glarginas, que era un producto de dispensación ambulatorio, y no nos estaba, no me estaba dando las unidades reales, ¿sí? Entonces yo decía, si no me aparecen las unidades más reales, o sea, no entiendo cómo tienen información. Obviamente no quiero entrar a discutir, el trabajo quizás ha cambiado, quizás se ha normalizado en esa parte, pero no decidí volverlo a contratar y además por lo costoso en su momento, no lo tomé.
- Entrevistador: Seguramente sigue siendo bastante costoso, como tú bien lo dices, actualmente pues el Ministerio tiene estas demoras en habilitar, por ejemplo, la información de CISMED, ¿no? Entonces es un poco contraproducente cuando la información no está actualizada. En ese sentido, Gina, ustedes bajan directamente la información del CISMED, la limpian, la transforman y la analizan y ya tienen unos históricos de información de años, o sea, prácticamente el mismo trabajo que hace IQVIA con la solución del CISMED.
- Entrevistado: Sí, pero no de todo el mercado. Yo solamente hago mi mercado conformado, mi mercado potencial, que es los productos míos de Sicmafarma. Si yo ya quiero valorar un producto en común porque yo hago una negociación, yo lo hago específico, pero ya en la medida en que vayan saliendo los informes, yo lo que voy es

actualizar mi informe de mercado conformado, mi mercado potencial de mis productos de acuerdo con los periodos. Pero eso sí lo hacemos, o sea, nosotros hasta revisamos qué registros están ingresando, que eso también lo revisamos, porque pues una parte es ver el hoy y el futuro de mis productos. Entonces, yo evalúo cómo están los registros sanitarios a hoy, yo evalúo qué registros sanitarios están ingresando en mis productos para tener una perspectiva también de qué competencia me voy a enfrentar, ¿sí? Entonces, eso también lo metemos dentro de ese insumo de información.

- Entrevistador: Tienes en el encargado de manejar la data del CISMED, ¿hay una vía específica de una persona? ¿Hay una persona específica?
- Entrevistado: Sí, hay una persona específica que es Patricia Ospina, no está aquí ahora acompañando, tiene la coordinadora de desarrollo de producto, química normal, no química pura, perdón, no tiene formación en la parte de datos y demás, la formación que se le ha dado es parte mía, porque yo fui la precursora de ese tipo de análisis de productos, pero solo tengo a hoy una persona que es la que me baja esta información según los criterios que yo establezco.
- Entrevistador: En cuanto a la información que se dispone en el Ministerio de Salud, como son los RIPS, los REPS, que tú la estabas mencionando, ¿ustedes han hecho parte de las capacitaciones que da el Ministerio para ingresar a la bodega de datos y manejar esos datos?
- Entrevistado: Sí, señor, exactamente. Yo participé en la capacitación de los RIPS, de los REPS, del MIPRES en algún momento cuando había una crisis fuerte también, exacto. Y bueno, el CISMED también, hay un juego del CISMED, exacto.
- Entrevistador: Perfecto. Actualmente, ¿quién entra a analizar la misma pregunta del CISMED? O sea, ¿hay una persona encargada?
- Entrevistado: Los Qs los analizo yo. Soy la persona que ingresa a mirar los RIPS. Ellos nos dieron una conexión y un acceso al servidor del Ministerio. Lo que yo establecí fue un dashboard que necesito evaluar cierto tipo de cosas. Eso es lo que establecí. Como para tomar de pronto, en ocasiones hasta el CISMED, decisiones rápidas basadas como en tendencias de productos. Entonces, por ejemplo, yo analizaba hace como 5 años que el producto más valorado en el mercado farmacéutico era la insulina y la arginina. Ellos estaban en ese mercado, pero pues no pasó nada. Pero ahora hay otros productos más valorados. Yo necesito empezar a buscar proveedores sobre esos productos más valorados. Entonces, ¿cómo que me permite tomar decisiones rápidas? En el sentido, si tengo un *Stakeholders*, una persona que me está obligando a un

producto, tomar una decisión. Y si me interesa, entonces el Q me permite tomar una decisión rápida y trazar qué tan relevante es ese producto en nivel de competencia y demás. Pero ya el fino detalle de tomar una decisión frente a un precio de más, pues sí tengo que hacer un análisis diferente. Y en los RIPs y en los REPs, eso sí lo hago de otra manera, pues es otro tipo de herramienta que yo evalúo en los procedimientos, los diagnósticos, las instituciones y demás. Pero yo estoy a cargo de los Q.

- Entrevistador: Interesante el manejo de esta data, ¿no? Porque puede ser tan robusta que puede llegar a volverlo loco a uno en ciertos momentos, ¿no?
- Entrevistado: Sí. Pero sí, a mí me tocó como establecer OKR's. Esto es lo que necesito ver y buscar en cualquier momento alguna cosita esencial.
- Entrevistador: ¿Con qué plataforma manejas estos datos? O sea, ¿el dashboard lo manejas? Lo pregunto es por la robustez de la información de las bodegas de datos. Entonces, quisiera saber si tú transformas los datos a un BI, a un Tableau o algún otro software.
- Entrevistado: No, no lo he llevado a transformar, O sea, yo lo tengo en Excel. O sea, tengo una tabla y ya. O sea, no es una tabla muy grande, sino que tengo ciertos criterios. Lo único es que se demora al principio un poquito la conexión, mientras uno establece ya. Pero sí, obviamente sí sería muy interesante llevarlo a un dashboard que me permita tener una información. ¿Por qué no lo he llevado? Quizás porque siempre me ha dado que el ministerio cambia muchas cosas. Entonces, como que ya, ajá, lo voy a montar y pierdo el tiempo, tal cosa. Entonces, es como que siento que no hay una permanencia en el tema de los datos. Y yo sé que el ministerio también está trabajando en un tema de análisis de información y de datos y demás, que yo dije, bueno, esperemos a ver. Porque así me pasó. Yo monté un dashboard. Te cuento, yo hace como un año, no más de dos años, yo monté un dashboard de, bueno, antes de Petro. Yo monté un dashboard enlazado con la superintendencia de salud. Sí, lo monté para entender un poquito el flujo efectivo y muchas cosas. Llegó el nuevo gobierno y quitó eso. Entonces, como que yo dije, no me sirve nada. Y el dashboard, el Power BI, yo lo monté y nada pasó. Entonces, como que eso me volvió a pasar un tema y entonces decidí no montarlo.
- Entrevistador: Ok, ok, entiendo. Ya hablando un poco más de los productos que ustedes cuentan, digamos, para el proceso de registro sanitario, que no es un secreto, los tiempos tan largos que tienen INVIMA en estos momentos para medicamento. Digamos, ustedes como Sicmafarma hacen estos análisis de los INVIMAS, de los

REVS, de la información en CISMED y se decide someter alguna molécula a proceso de registro sanitario o primero, como en algunas compañías se suele manejar, es que en algunos países se empiezan a registrar una molécula. En algún momento en Colombia también toca, pero más que por análisis de datos es porque la misma filial o casa matriz exige que estas moléculas estén, que estén con registro sanitario en algunos países y esto a veces complica el flujo comercial de estas moléculas porque no todas pegan de la misma forma en los mismos países. Entonces quería preguntarte ¿cómo es el manejo en Sicmafarma, registro sanitario y análisis de estos datos de información de RIPS y CISMED.

- Entrevistado: Ok, mira, yo tengo las dos áreas de mercado y negocio, pero hay una dirección de negocios en Chile que está a cargo de uno de los dueños de la empresa, uno de los que hace parte de la junta directiva de Sicmafarma y él direcciona toda el área de negocios. Sicmafarma es una empresa que es de una empresa chilena donde también hay un Sicmafarma Ecuador y un Sicmafarma Chile de presencia directa. ¿Por qué te cuento un poquito de eso? Porque nuestro interés es lograr extender lo más, lo más lejano posible nuestros productos, no solamente los que los que hace Laboratorio Biosano, sino a través de las demás empresas que o partner o aliados que yo busco a nivel internacional. La necesidad o la oportunidad pueden salir de varias cosas: Uno es que nosotros a hoy no estamos trabajando en alinear un poquito el proceso de desarrollo de negocios. ¿Por qué? Porque sabemos que estamos perdiendo alguna ventaja de registrar algunos y otros productos en algunos mercados. Pero, como tú decías, hay otras moléculas que no son de interés porque no son de manejo o porque hay otros mercados más avanzados que hay más. Entonces, cuando llega un producto, por ejemplo, cuando llega una decisión de producto, ¿qué es lo que nosotros tenemos en cuenta? Uno, obviamente, la particularidad de cada mercado, o sea, entender un poquito cómo está el mercado y qué puede influir de uno al otro. Entonces, por ejemplo, te pongo un caso. Si a mí me llega hoy un producto de un proveedor interesado, me interesa para todos los mercados donde llega Biosano, porque Biosano hace presencia en toda Latinoamérica a través de sus distribuidores o directamente a través de Biosano. Me llega ese producto, Germán, y yo tengo dos premisas importantes. Uno, me interesa registrarlo en todos los territorios. Dos, obviamente, definir una sola negociación para todos los territorios. Tres, definir el potencial de todos los territorios. Ahora te devuelvo el caso. El potencial de Colombia es muy grande por la cantidad de habitantes. Cuando llega un producto a Chile, la decisión influye diferente. Ellos son

tan pequeños que en ocasiones necesitan amarrar el mercado colombiano o el mercado de Centroamérica para poder robustecer ese negocio. Entonces, ahí es cuando nosotros tenemos que apalancar ese negocio y tener una negociación más robusta. Entonces, se vuelve una decisión un poco más corporativa. Nosotros hoy decimos, sí, hay unas tendencias en ciertas terapias que, obviamente, uno dice, se tienen que buscar los productos, oncología, anticuerpos monoclonales, la tendencia de, posiblemente, patológicas cardio metabólicas es muy alta en estos países. Eso, obviamente, uno la tiene clara desde la necesidad. Pero cuando uno evalúa ya un producto específico, es un dicho muy particular, tanto del territorio como del contexto de la negociación. Nosotros esa decisión la integramos, sí, con los análisis, con las dashboard, de entender un poquito cómo son los procedimientos, cuáles son las especialidades. Obviamente, nosotros tenemos un marco de Colombia, un marco general. A hoy, si te digo 6 de noviembre, un marco de cómo es el producto y la patología de ese producto y el tratamiento. Pero ahí tú tocas un tema muy importante, el INVIMA. El INVIMA, al demorarse mucho tiempo, en dos años, ese producto puede cambiar mucho, desde el nivel competitivo, desde una regulación de precios que me saque la negociación, desde que ha ingresado otra terapia que puede reemplazar esa misma, sí, u otras características que tiene el producto. El producto que ya esté registrando es obsoleto. Entonces, creo que esa es como la principal situación que pueda tener Colombia en la desventaja, mientras Chile puede tener un paso adelantado en el tema de obtener rápido recursos, bueno, un rápido retorno a esos productos. El tema es que a veces dependen también de Colombia para que los fabricantes puedan despachar, porque, dicen, no, el lote es 10.000 unidades y, pues, a Chile le puede interesar solo 2.000 y a Colombia sí cubre las otras 30.000. Entonces, como que en ocasiones no hemos podido alinear un poquito esa necesidad. Pero nosotros no somos de registrar, registre todo ese producto que llegue, regístralo en todos los países. Al director de negocio le encantaría, pero creo que eso también significa responsabilidad, en qué sentido.

- Entrevistador: ¿Cómo tienen esa esa interacción con el personal médico, digamos? Creo que me estás respondiendo que la visita médica no la hacen tan activa o si la hacen activa al mismo tiempo a los médicos, si una forma como tal como los mantiene actualizados de sus. ¿Los invita a capacitaciones, los llevan a algún congreso especializado?

- Entrevistado: Lo más cercano que hacemos, interactuamos con la parte médica, son ciertas especialidades cuando ya necesitamos un abordaje de claridad o de poder tener un concepto de nuestros productos. ¿Y te puede decir entonces en anestesia podemos? Tener un abordaje directo porque algunos anesthesiólogos. Pero no es que nosotros leemos una cosa, simplemente hay doctor, Necesito que evaluase un concepto, este producto, etcétera. En la parte anesthesiólogos, ciertos infectólogos, ciertos intensivistas, la parte de especial es muy fuerte porque pues somos muy importantes en la parte de COVID, entonces como que ahí nos pones mucho. Y ahora, como nos indican, hace como 1 año aproximadamente nos llegaron dos productos relevantes. Entonces yo empecé a hacer un targeting importante por especialidad en las redes. Entonces yo necesitaba yo necesitaba buscar en dinamistas parte que instituciones que manejan cirugía cardiovascular y demás. Entonces ahí empezamos a hacer un target o público objetivo diferente para poder llegar a al decisor clave de estos productos.

Pero ¿qué me estoy encontrando? Que la decisión ni siquiera es del concepto médico, es una decisión incluyente, netamente de precio. ¿O sea, yo hago trabajo de campo, una de las cosas que yo hago también es un trabajo de campo a nivel institucional, y voy y mi hijo, oiga, cómo hago para codificar este producto acá? Ni para hablar con el hemo dinamista, con el intensivista, más digo, no es un tema de precio, entonces como que realmente el criterio del médico ya también en algunas instituciones. Es muy mandado a recoger en otra. Sí, es respetable el criterio y hasta el 5 pasa por encima de la decisión de compra, pero hay veces a el precio. Es que él se lo manda totalmente.

- Entrevistador: Me parece impresionante cómo manejas el mercado y, pues de información, eres una experta en este mercado y veo que un grupo pequeño me parece a mi perspectiva, que lo dominan muy bien, o sea lo conoces muy bien y con respecto a las fuentes de información pensé que, te iba a encontrar de pronto con ausencia de alguna información, pero veo que la tienes clarísima. ¿Me encanta ya para terminar un poco quisiera preguntarte, y como tengo esta oportunidad que esperas de nosotros?
- Entrevistado: Cuando presenté el tema de los proyectos iban en dos escenarios, uno el tema de cómo obtener, lo que pasa es que el área de mercadería estaba inmersa en comercial y no se veía y se hacía cosas muy vacías y entonces me la entregaron a mí, hace como un año, porque yo ya venía haciendo cosas y demás. ¿Entonces yo decía, y una de las cosas fundamentales que yo pedía es como que me armaran en un plan de mercadeo, plan estratégico de mercadeo, yo sé que, pues quizás no va por el

horizonte lo que tú estás trabajando, estás por eso te preguntaba cuál era el enfoque, lo del desarrollo que están haciendo ustedes? Ese, por un lado, pero hay una partecita inmersa, que es el tema en del análisis de datos. Siento que a mí me interesa tomar decisiones más rápidas, no solo de pronto, más cómo te digo de implementación. O sea, como que cuál puede ser la implementación más adecuada para llevar estos tipos de insumos a una implementación más robusta que me permita tomar decisiones ahí. ¿Qué va, qué se me devolverá ahí? Que tengo que formar las competencias y habilidades de mi equipo en ese tipo de análisis, o contratar expertos en ese tipo de cosas porque a hoy y no las tengo, pues las hago las hago, pero se me va a volver la patada en el sentido de que tú me digas no, mira la forma se tiene que implementar, es un talud, un desaborad que se encale este tipo de cosas para poder decidir a, b, o c, pero dependerá de una decisión adicional. Yo las tengo, sí, yo las hago, pero pues es meterme más en mí, en las cosas que necesito es tomar decisiones. Eso, por un lado, que me permitan dar, o sea, que me guíen apropiadamente en una implementación robusta en base a la información que te acabo de decir, sí, yo soy muy ágil en Excel. O sea, yo soy ágil en Excel y muchas cosas, pero creo y estoy segura y estoy convencida que, si hago otra implementación diferente en viaje, las cosas van a poder funcionar de otra manera. Pero la empresa en las personas hay una brecha tecnológica acá, entonces siento que. Las personas no entran por ese lado, lo más seguro es que mi área se va a quedar así ahí en esa partecita nomás, y la idea es que todas las áreas se integren en esto. Esto es un tema transversal de tomar decisiones. Sí, entonces ahí es una parte como esa recomendación, ese input de cómo llevar al Sicmafarma S.A.S. a la implementación de BI hacia una estructura más de toma de decisiones, más rápidas. Y esa es una parte importante y también desde el punto de vista lo que me has preguntado. ¿Bueno, definir el área de mercado desde ese punto de vista, cuáles son? ¿Crees que son? Y no solamente desde la parte operativa, sino de la parte externa a hoy. Me gustaría saber si el área de mercadeo se hace cargo de los visitantes médicos y los representantes de promoción médica, tema o sea como que eso sí es lo que realmente o si estos y si el mercado está dando para cargos diferentes. O es como usted mencionaba, si es muy versátil el cargo sí en base a sus productos y en el escenario los nuevos oncológicos y lo demás es añadidura, lo que me puede hacer ver desde el punto de vista, lo que mencionaste, otra cosa adicional es que quiero expandirlo hacia otros, ya no que se quede aquí. Ahorita estoy haciendo pilotos de expansión hacia otras hacia otro mercado, llevar la página web corporativa, o sea una

página web, no solamente con Sicmafarma S.A.S. Colombia, sino una web corporativa.
Muchas cosas. Entonces quiero llevarla a expandir en muchos temas también.

Anexo B. Transcripción – entrevista a directora comercial segunda guía

Entrevista a Ginna Rodríguez, directora Comercial de Sicmafarma

- Entrevistador: hola, buenas tardes, ¿Ginna?
- Entrevistado: sí, ¿Con quién hablo?
- Entrevistador: ¿Cómo estás? Paola Hernández, Universidad EAN, Grupo 10. ¿Cómo has estado?
- Entrevistado: vale, buenas tardes, dame un momentico me coloco aquí los audífonos
- Entrevistador: vale, claro que sí.
- Entrevistado: ¿ahí me escuchas bien?
- Entrevistador: sí, perfecto, de antemano agradecerte. Que me regales así cinco minutitos. Digamos que como ya estamos ahí como por concluir el tema con ustedes y la idea pues es que lo que les brindemos sea súper favorable, pues surgieron unas dudas que no están en las encuestas, en el material que nos diste, entonces pues nada, ir a la fuente de la información.
- Entrevistado: ¿Por qué? ¿Qué grupo eres, perdóname?
- Entrevistador: grupo 10.
- Entrevistado: ah ok.
- Entrevistador: entonces, las inquietudes que nos surgen son, ¿si en este momento ustedes manejan algún tipo de política de descuento para con los clientes?
- Entrevistado: sí, tenemos dos políticas de descuento. Una es a nivel de descuentos financieros, que eso se establece de acuerdo con las condiciones de pago y de acuerdo con la lista de precios. Entonces, tenemos descuentos financieros del 5% a 30%, del 5% a 60%, va variando mucho dependiendo de la negociación que tenga cada cliente, y pues también el volumen de ventas. Pero también parte de un análisis financiero que establece el área de cartera cuando definimos un punto en el comercial. Eso, por un lado. Y hay otros que son descuentos comerciales, que yo lo manejaba en la agencia comercial, y tienen que ver con descuentos, por ejemplo, en relación con cifras de compras superiores durante este trimestre mayores a diez millones de pesos. Yo le doy un rate al final de este trimestre por un 5%, ¿Sí? De esta manera, que yo lo manejaba. Puede haber descuentos comerciales muy específicos por ciertos productos o por estrategias comerciales. Entonces, bonificaciones, productos de compra a 10, de entrega o tanto, hasta los últimos meses. Sí, pero como te dije, va a depender mucho también de la trayectoria que decidamos con el servicio comercial dentro del tipo de

producto o hacia el tipo de beneficio que tiene el volumen de ventas. Otros están dentro o están incluidos en una factura, otros están por fuera de factura en relación con saldo pago, y el rebate se maneja con una nota de crédito o cuando se ejecute la venta en una propuesta que sea ejecutada o que haya sido enviada a los clientes.

- Entrevistador: ah ok, o sea, que casi que la segmentación que hacen va por volumen de ventas. Ese es como el principal criterio.
- Entrevistado: Nosotros tenemos una clasificación de clientes. Tenemos una A, AA, AAA y licitación. Y una lista específica de contact center. De esa manera están divididos, están como segmentados nuestros clientes. Los que tienen licitaciones, o porque son convocatorias, o ventas muy grandes tienen un mejor precio a nivel de estructura y así sucesivamente en el modelo de A y de AA. Entre más altas, pues obviamente tienen un mejor precio y entre menos altas tienen un precio más alto.
- Entrevistador: ah listo.
- Entrevistado: pero esa es una clasificación de segmentación, parte también de la licitación comercial y es esencial de la venta de productos.
- Entrevistador: ¿Y esa clasificación de A, AA o AAA, la da el análisis financiero que realizan en cartera, me imagino? O volumen de ventas.
- Entrevistado: Una parte sí y otra parte no. Cuando se hace el análisis financiero, cuando se le determina un conjunto creador, hay una obligación financiera en base al volumen de ventas. Pero a su vez, la parte comercial, el cliente comercial y el vendedor tienen que emitir un concepto. En este concepto, lo que se determina es, sugiero que de acuerdo con el potencial que hemos visto de este cliente o la visita que se hizo, la indagación. Porque en muchas ocasiones el financiero no va a estar en el terreno, simplemente conoce el papel, pero tiene muy bien detallado la distancia del cliente de su comercial. Entonces, en ese concepto, se sugieren este tipo de cosas. El descuento, cupo por otro medio de venta, qué tipo de productos ustedes le van a vender. Y ahí también se determina su lista de precios. Se sugieren la lista de precios. Para que el área financiera también determine qué descuento se le puede dar. Y esta clasificación se puede ir evaluando. Puede ir migrando a que un cliente pase de A a AAA porque ha ganado contratos, ha crecido su portafolio con la compañía. Entonces puede migrar a que le mejoren las condiciones o se les desfavorezca, esto de acuerdo con el potencial de venta que le estableció durante el año. Pero esa dinámica la tiene que estar monitoreando tanto el vendedor de su zona como el gerente comercial.

- Entrevistador: ah ok, y ustedes manejan, digamos que aparte de los descuentos, que es para quienes como el dinero lo tienen en cash y bueno, pago todo para que me den ahí un tema más favorable. Pero para los que están más bien cortos en capital, ¿ustedes manejan opciones de financiamiento que les puedan pagar en contados 2, 3 o alguna cosa así?
- Entrevistado: ¿opciones de financiamiento?, sí. Lo que de pronto se negocia son carteras. O sea, por ejemplo, vemos como oportunidad de que un cliente tiene plata y pues le decimos, venga, págume toda la deuda y le doy tal descuento financiero adicional. Eso sí se maneja mucho. Pueden hacer planes de pago, pero ya cuando se establece, por ejemplo, una cartera muy crítica, donde pues ahí lo que entramos es, por ejemplo, un plan de amortización diría yo. En que, no sé, por ejemplo, para, no sé, yo le despacho 5, pero págume 10, para ir amortizando un poquito la deuda, un poco la flexibilidad. Y obviamente hay que evaluar muchas veces, porque pues si ya el cliente, no sé, tiene demanda, tiene inconvenientes más financieros que se los audita el área de cartera, pues ahí sí se hace otro ejercicio de presión. Pero lo que siempre se trata, como tú le dices, es de pronto darle una opción de pago para que no utilice alcance jurídico. Pero también damos beneficios extras, donde vemos que es un buen cliente, me interesa recoger flujo de caja, y pues miro a ver a que se le puede ofrecer. Lamentablemente pasamos un poco ahora en la situación donde pues mucha gente no tiene flujo de caja y no puede aprovechar esa oportunidad.
- Entrevistador: ok. Si ustedes, digamos, hacen como el Pareto de cuáles son los clientes que más volumen les compran, los más representativos serían más o menos unos cuantos clientes en los que se concentra la facturación.
- Entrevistado: sí, ya te digo exactamente. Si yo hago, saco el acumulado, 2024, voy a hacer el ejercicio. Por ejemplo, este año yo le he facturado más o menos, para que tengas una cifra, por ejemplo, yo este año le he facturado a...más o menos a 430 clientes. No, aproximadamente le hemos facturado este año a 400 clientes. Pero el 40% de la participación de mi venta hoy lo tengo concentrado en 15 clientes.
- Entrevistador: ¿en 15 clientes?
- Entrevistado: puedo decir que ese es mi Pareto porque supera más del 40%. Y si yo te digo las 10 principales clientes, tienen el 30% de la venta.
- Entrevistador: ¿tus 10 clientes principales tienen el 30% de la venta?
- Entrevistado: sí.

- Entrevistador: vale. Y en lo que va a ocurrir del año, ¿cuántas has vendido? Más o menos.
- Entrevistado: aproximadamente hemos vendido casi los 30 mil millones.
- Entrevistador: listo. Y, por último, ¿ustedes en este momento tienen algún sistema en donde el cliente se autogestione para hacer sus pedidos a través de una app o a través de alguna cosa que les permita a ellos sin la intermediación de un funcionario solicitar cosas?
- Entrevistado: no. No. Esa parte, pues, sí se ha empezado un poquito a evaluar en mi sentido. Pero para que lo vemos como que pronto puede ser un reproceso. Pero pues tampoco nos hemos dado la oportunidad como de evaluar otros proyectos. Porque pues, que es lo que pasa. Un e-commerce, se puede decir de una manera. Dejarlo para nosotros, tendríamos que tener un enlace muy claro frente a la operación del stock. Para que obviamente no se haya sucedido alguna cosa y etcétera. Porque hay tantos quiebres de inventario. No solo porque nosotros no tengamos una planificación. Sino que hay factores externos del mercado que hacen que yo quiebre material en el mercado. Le salen competidores y yo tengo que subir la demanda de si es competidor. Pero no, respondiendo a esa pregunta, para no enredarse, no la tenemos. Yo una vez que he revisado, lo que sí tenemos es obviamente un call center donde se dedica a recibir, hacer *inbound*, o hacer *outbound*, o llamadas para cerrar la venta. Tenemos ese, si tienen un CRM, un trabajo más personalizado. Puede ser un seguimiento en recompra, pero si tienen una base de datos específica. Es como si fuera una zona de venta, un vendedor ahí será.
- Entrevistador: Ah ok, ¿y ese CRM que ustedes vienen manejando, pues digamos, tiene como un análisis de ventas? ¿Le permite hacer como sugerencias de inventario o que se optimicen los pedidos a los clientes? ¿O no les alcanza a dar esa información?
- entrevistado: no, no, lo que pasa es que, hasta ahora, mira, te lo digo sinceramente. Yo recientemente hice la implementación del call en la compañía. Pero de una manera un poquito práctica para que dentro de la misma compañía lo entendieran. Ahora yo lo paso a un CRM más optimizado en donde hasta ahorita estamos mirando las herramientas de lo que alcance a ver. Pues obviamente es un tema de autogestión, de seguimiento a cómo está el control de mi venta, o el control de llamadas. Pero enlazado, como tal a inventarios no lo hay, pero no sé hasta qué punto lo tenga. Por qué, ahí te voy a estar mintiendo. Y era antes de decirte que no ha explorado 100% la herramienta y si lo tiene.

- Entrevistador: ¿cuál es el CRM que tienen?
- Entrevistado: yo tengo un CRM, que se llama Scala. Y yo, además tengo todas las partes de CRM, SEM, email marketing, email marketing, y partes de datos y chequeando el contenido. Aunque yo tengo CRM que se le indica institucional. Que da más a la puerta de venta, por lo que más de eso indica el trabajo de Scala. Que, en ese, si hay un control de inventarios y de rotación. Lo que pasa es que el objetivo del CRM de visitas institucionales no es estar pendiente mucho de la rotación, sino de pronto de la codificación del producto. Ese mantenimiento de la rotación no lo hemos hecho. Porque nuestros productos son muy de alto volumen. Entonces quizás entrar a entender un poquito la dinámica de cómo se modelan las cantidades. Es un poco complejo.
- Entrevistador: y digamos que las sugerencias que esperan recibir ustedes, digamos que es con las herramientas que ya tienen, o podríamos pensar con algún tema en donde hubiese inversión adicional a lo que ya tienen implementado. O con lo que ya tienen que hiciéramos como lo mejor posible.
- Entrevistado: mira que realmente nosotros estamos abiertos a escuchar una propuesta que está un poquito en línea a las tendencias del mercado. Y, tú me dices, no sé, que ahora la industria se mueve de esta manera o permite evidenciar la forma de trabajo de esta manera. Pues es *fantabuloso*. Y eso sería lo más apropiado. Obviamente uno siempre busca optimizar los recursos frente a las herramientas que ya hoy tiene. O criticarlo no va a potencializar un 100%. Porque eso puede pasar también y eso también se lo deben hacer. Que son herramientas que nosotros no interactuamos de manera correcta. Y pues no se enriquece uno como debe ser. Pero si hay otras que se pueden optimizar, obviamente eso va a depender de uno. No la evaluación del costo y cuál es lo que es. El costo de la inversión inicial y en cuánto tiempo voy a obtener un resultado referente a eso. Pues eso se evalúa. Pero sí, obviamente estamos abiertos a escuchar eso. Obviamente también lo que buscamos es que todas las herramientas, por ejemplo, de BI que puedan integrar a todos. Por ejemplo, siempre he querido que mi BI se me integre al ERP de la compañía, al ERP de visitas y así. Que sea un poquito más integral. Para que las personas decisoras de la compañía solamente no tengan que abrir este documento, este aplicativo. Porque esto tiene que ver para esto, esto tiene que ver para esto y esto tiene que ver para esto. Creo que también la integración de algo, de un BI potente. Que me permita tomar decisiones claves, eso también es lo que uno busca.
- Entrevistador: ok, y el ERP que están utilizando ahorita, ¿cuál es?

- Entrevistado: se llama SIRUS.
- Entrevistador: ok, SIRUS. Y creería que, con todo esto que me has contado, es todo buenísimo. Te agradezco montones.
- Entrevistado: no, con gusto, espero que les vaya muy bien. En el cierre ya, como tal, del proyecto.
- Entrevistador: sí, ya nos vamos a ver el 3.
- Entrevistado: sí, sí, sí, eso estoy hablando ayer con Oscar precisamente.
- Entrevistador: y me estabas diciendo que, si necesitamos algo más, podríamos, tal vez escribiste al WhatsApp o algún tema así.
- Entrevistado: sí, sí, sí, claro que sí. Pues en la medida que pueda responderte a alguna cosita.
- Entrevistador: sí. Sí, más bien como si surgen más dudas, pues porque somos tres, ¿no? Pero por logística, dijimos, no nos enredamos mucho hablando tres con Ginna, solo una persona. Y, de hecho, pues si llegasen a surgir más inquietudes ahora que yo baje la información a mis compañeros, te escribiría como, bueno, podemos llamarte en media hora, una hora, bueno, tú nos indicarías por si surgen más temas. O si no, pues no te molesto más.
- Entrevistado: listo, no, no te preocupes.
- Entrevistador: dale, Gina, eres muy amable, muchísimas gracias, que tengas bonita tarde.
- Entrevistado: saludos. Dale, cuídate, chao. Chao.

Anexo C. Guía de encuesta aplicada a funcionarios

1. Indique el área a la que pertenece en la empresa Sicmafarma:
 - Comercial
 - Regulatoria
 - Marketing
 - Operativa
 - Otros
2. ¿Cuánto tiempo ha estado relacionado con Sicmafarma?
 - Menos de 1 año
 - Entre 1 y 3 años
 - Entre 3 y 5 años
 - Más de 5 años
3. ¿Cómo evaluaría la efectividad de la estrategia de marketing actual?

	1	2	3	4	5	
Nada eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy eficiente
4. ¿Qué tan efectiva es la comunicación entre mercadeo y otros departamentos como ventas, compras, TI o atención al cliente?

	1	2	3	4	5	
Nada efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy efectiva
5. ¿Qué tan eficaz es el equipo de marketing en adaptarse a cambios regulatorios?

	1	2	3	4	5	
Nada eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy eficiente
6. ¿Qué porcentaje de los nuevos clientes en el último año proviene directamente de las campañas de marketing?
 - 0-10%
 - 11-25%
 - 26-50%
 - Más del 50%
7. ¿Cuáles son las categorías de productos que más contribuyen a los ingresos de la empresa?
 - Anestesia, antiinfecciosos
 - Cardiovasculares
 - Terapia coadyuvante del dolor

- Otros inyectables
8. ¿Con qué frecuencia utiliza los datos para tomar decisiones en su trabajo?
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
9. ¿Está utilizando actualmente herramientas de inteligencia artificial, *big data* o automatización en sus estrategias de marketing digital, como la segmentación de audiencias, personalización de contenidos o automatización de campañas?
- Sí
 - No
10. En caso afirmativo, ¿Qué tan efectivo considera el uso de estas herramientas?
- | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nada efectiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy efectiva |
11. ¿Qué aspectos espera que una herramienta de Business Intelligence (BI) pueda optimizar en Sicmafarma? (Seleccione las tres opciones más relevantes)
- Identificación de tendencias de mercado por líneas terapéuticas y/o especialidad médica.
 - Análisis de ventas y rendimiento por la línea de medicamentos.
 - Segmentación de clientes potenciales y comportamiento de compra.
 - Cumplimiento normativo y anticipación de riesgos regulatorios.
 - Optimización de la cadena de suministro y distribución de productos.
 - Evaluación y monitoreo del impacto de campañas de marketing.
 - Generación automática de informes financieros y operativos.
12. ¿En qué grado considera que una herramienta de BI puede mejorar la toma de decisiones basadas en datos dentro de Sicmafarma? (Seleccione un porcentaje que refleje su opinión).
- 0-20% (Ayuda mínima)
 - 20-40% (Ayuda moderada)
 - 40-60% (Ayuda significativa)
 - 60-80% (Gran ayuda)
 - 80-100% (Ayuda total)

13. ¿Qué tipo de información o *Insights* espera obtener de un modelo de BI en Sicmafarma?
- Datos de ventas
 - Tendencias de mercado
 - Desempeño de productos
 - Desempeño fuerza de ventas
 - Tendencias terapéuticas
 - Otros:
14. ¿Qué tipo de análisis predictivo considera más útil para la toma de decisiones estratégicas en Sicmafarma? (Seleccione todas las que apliquen)
- Predicción de demanda por especialidad de tratamiento (p. ej., anestesia, cardiología).
 - Proyección de ventas por la línea de medicamentos.
 - Identificación de clientes potenciales y comportamiento de compra.
 - Anticipación de cambios regulatorios, especialmente en sustancias controladas.
 - Análisis de riesgos asociados a incumplimientos normativos.
 - Opción Predicción de inventarios y optimización de pedidos.
 - Otros:
15. ¿Qué tan importante cree que es la diversificación del portafolio para el crecimiento de Sicmafarma?
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Nada importante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy importante |
16. ¿En qué áreas de productos o servicios debería enfocarse Sicmafarma para diversificar su portafolio?
- Dispositivos médicos
 - Terapia respiratoria
 - Diagnósticos in vitro
 - Productos biotecnológicos
 - Otros:
17. ¿Qué factores considera clave para que Sicmafarma tenga éxito en la diversificación del portafolio?
- Innovación en productos
 - Alianzas estratégicas

- Diagnósticos in vitro
- Capacidad de producción
- Eficiencia operativa
- Otros:

18. ¿Considera que Sicmafarma está bien posicionada para expandirse a mercados internacionales?

- Sí
- No
- No estoy seguro.

19. ¿Cuáles cree que son los mayores retos para la expansión internacional de Sicmafarma?

- Barreras regulatorias
- Competencia internacional
- Capacidades de producción
- Logística y distribución
- Otros:

20. ¿Qué tan valorado o importante considera que es el proceso de postventa de nuestros clientes?

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

21. ¿Existen barreras que dificultan que Sicmafarma brinde una experiencia de cliente más optimizada?

Comentarios adicionales

Anexo D. Guía de encuesta aplicada a clientes institucionales

1. ¿Cuál es su relación con Sicmafarma?

- Jefe de compras
- Proveedor
- Profesional de salud
- Químico farmacéutico
- Central de mezclas
- Otro

2. Institución a la que pertenece

3. ¿Cuánto tiempo ha estado relacionado con Sicmafarma?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

4. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos farmacéuticos de Sicmafarma en la línea terapéutica de anestesia y sedación?

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

5. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos farmacéuticos de Sicmafarma en la línea terapéutica de antiinfecciosos?

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

6. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos farmacéuticos de Sicmafarma en la línea terapéutica de cardiovasculares?

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

7. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos farmacéuticos de Sicmafarma en la línea terapéutica de coadyuvantes y dolor?

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

8. ¿Qué tan satisfecho está con la atención y soporte que recibe del equipo comercial de Sicmafarma?

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

9. ¿Ha tenido alguna experiencia notable, positiva o negativa, con los productos de Sicmafarma? ¿Podría describirla?

10. ¿Qué tan satisfecho está con el soporte postventa de Sicmafarma (consultas sobre productos, aplicaciones, efectos secundarios)?

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

11. ¿Qué tan útil considera la implementación de tecnologías digitales (plataforma online, chat en vivo, notificaciones automáticas) para mejorar su experiencia de compra con Sicmafarma?

- Nada útil
- Poco útil
- Neutral
- Útil
- Muy útil

12. Si Sicmafarma ofreciera un programa de membresía exclusivo con beneficios adicionales (descuentos, acceso anticipado a productos, asesoría personalizada), ¿qué tan probable sería que se inscribiera?

- Nada probable
- Poco probable
- Neutral
- Útil
- Probable
- Muy probable

13. ¿Qué tan satisfecho está con las estrategias de fidelización que ha recibido hasta ahora? (Ej.: promociones exclusivas, atención personalizada, soporte preferencial)

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho

- Muy satisfecho

14. ¿Qué servicios adicionales mejorarían su experiencia con Sicmafarma? (Elija dos)

- Asesoría en productos y servicios
- Soporte técnico
- Soporte normativo
- Soporte médico
- Logística y distribución
- Otro:

15. ¿Qué tipo de contenido le parece más relevante o valioso desde el soporte promocional de medicamentos? Escoger 2

- Casos de éxito / conceptos de uso
- Estudios clínicos
- Comparativas de productos
- Listado de precios
- Información técnica
- Otros estudios
- Otro:

16. ¿A través de qué canales prefiere recibir información sobre nuevos productos o servicios farmacéuticos? Escoger 2

- Correo electrónico
- Redes sociales
- Visita médica/promocional
- Visitas representantes
- Otro

17. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar las operaciones comerciales o la oferta de productos de Sicmafarma? (Pregunta abierta)

18. Según su experiencia y teniendo en cuenta los productos que actualmente no ofrece Sicmafarma, ¿qué otra familia de medicamentos cree que Sicmafarma pueda ofrecer?

19. ¿Qué medicamentos han tenido desabastecimiento en el mercado en el último año?

20. En una escala de 1 a 7, donde 1 es la mínima prioridad y 7 la máxima prioridad, indique:

Anexo E. Guía de entrevista aplicada a benchmarking

1. Para comenzar, me gustaría conocer un poco más sobre su experiencia y su rol actual en (Nombre de la empresa). ¿Podría compartirme brevemente su trayectoria y responsabilidades?
2. ¿Cuáles han sido las tácticas más exitosas que han utilizado para asegurar una presencia sólida y aumentar la competitividad de productos innovadores de baja rotación y alto costo en el mercado? (Estrategia)
3. ¿De qué manera emplean la información del mercado para reconocer patrones y ajustar sus tácticas comerciales de manera eficiente? (Toma de decisiones)
4. ¿Qué métodos utilizan para observar a los competidores y responder a las transformaciones del entorno en su sector? (Cambios en el entorno competitivo)
5. ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
6. ¿Qué tipo de innovaciones tecnológicas aplican para atraer nuevos segmentos de mercado y consolidar su identidad como empresa? (Estrategias comerciales)
7. ¿Qué indicadores emplean para medir el rendimiento de sus programas de retención de clientes y cómo determinan su efectividad? (Iniciativas de fidelización)
8. ¿Podría describir alguna táctica que hayan implementado recientemente para diferenciarse de la competencia y consolidarse en su industria? (Ejecución de tácticas)
9. ¿Qué estrategias o herramientas innovadoras están utilizando sus equipos de ventas para optimizar su trabajo en campo?
10. ¿Qué factores consideran esenciales al diseñar una estructura organizacional eficiente para gestionar productos o servicios de nicho que no tienen una alta rotación?

Anexo F. Guía de encuesta aplicada a funcionarios operativos

Indique el área a la que pertenece en la empresa Sicmafarma:

- Comercial
- Regulatoria
- Marketing
- Operativa
- Otros

¿Cuánto tiempo ha estado relacionado con Sicmafarma?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

¿Cómo evaluaría la efectividad de la estrategia de marketing actual?

	1	2	3	4	5	
Nada eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy eficiente

¿Qué tan efectiva es la comunicación entre mercadeo y otros departamentos como ventas, compras, TI o atención al cliente?

	1	2	3	4	5	
Nada efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy efectiva

¿Qué tan eficaz es el equipo de marketing en adaptarse a cambios regulatorios?

	1	2	3	4	5	
Nada eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy eficiente

¿Qué porcentaje de los nuevos clientes en el último año proviene directamente de las campañas de marketing?

- 0-10%
- 11-25%
- 26-50%
- Más del 50%

¿Cuáles son las categorías de productos que más contribuyen a los ingresos de la empresa?

- Anestesia, antiinfecciosos

- Cardiovasculares
- Terapia coadyuvante del dolor
- Otros inyectables

¿Con qué frecuencia utiliza los datos para tomar decisiones en su trabajo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Nunca

¿Está utilizando actualmente herramientas de inteligencia artificial, *big data* o automatización en sus estrategias de marketing digital, como la segmentación de audiencias, personalización de contenidos o automatización de campañas?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿Qué tan efectivo considera el uso de estas herramientas?

	1	2	3	4	5	
Nada efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy efectiva

¿Qué aspectos espera que una herramienta de Business Intelligence (BI) pueda optimizar en Sicmafarma? (Seleccione las tres opciones más relevantes)

- Identificación de tendencias de mercado por líneas terapéuticas y/o especialidad médica.
- Análisis de ventas y rendimiento por la línea de medicamentos.
- Segmentación de clientes potenciales y comportamiento de compra.
- Cumplimiento normativo y anticipación de riesgos regulatorios.
- Optimización de la cadena de suministro y distribución de productos.
- Evaluación y monitoreo del impacto de campañas de marketing.
- Generación automática de informes financieros y operativos.

¿En qué grado considera que una herramienta de BI puede mejorar la toma de decisiones basadas en datos dentro de Sicmafarma? (Seleccione un porcentaje que refleje su opinión).

- 0-20% (Ayuda mínima)
- 20-40% (Ayuda moderada)

- 40-60% (Ayuda significativa)
- 60-80% (Gran ayuda)
- 80-100% (Ayuda total)

¿Qué tipo de información o *Insights* espera obtener de un modelo de BI en Sicmafarma?

- Datos de ventas
- Tendencias de mercado
- Desempeño de productos
- Desempeño fuerza de ventas
- Tendencias terapéuticas
- Otros:

¿Qué tipo de análisis predictivo considera más útil para la toma de decisiones estratégicas en Sicmafarma? (Seleccione todas las que apliquen)

- Predicción de demanda por especialidad de tratamiento (p. ej., anestesia, cardiología).
- Proyección de ventas por la línea de medicamentos.
- Identificación de clientes potenciales y comportamiento de compra.
- Anticipación de cambios regulatorios, especialmente en sustancias controladas.
- Análisis de riesgos asociados a incumplimientos normativos.
- Opción Predicción de inventarios y optimización de pedidos.
- Otros:

¿Qué tan importante cree que es la diversificación del portafolio para el crecimiento de Sicmafarma?

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

¿En qué áreas de productos o servicios debería enfocarse Sicmafarma para diversificar su portafolio?

- Dispositivos médicos
- Terapia respiratoria
- Diagnósticos in vitro
- Productos biotecnológicos
- Otros:

¿Qué factores considera clave para que Sicmafarma tenga éxito en la diversificación del portafolio?

- Innovación en productos
- Alianzas estratégicas
- Diagnósticos in vitro
- Capacidad de producción
- Eficiencia operativa
- Otros:

¿Considera que Sicmafarma está bien posicionada para expandirse a mercados internacionales?

- Sí
- No
- No estoy seguro.

¿Cuáles cree que son los mayores retos para la expansión internacional de Sicmafarma?

- Barreras regulatorias
- Competencia internacional
- Capacidades de producción
- Logística y distribución
- Otros:

¿Qué tan valorado o importante considera que es el proceso de postventa de nuestros clientes?

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

¿Existen barreras que dificultan que Sicmafarma brinde una experiencia de cliente más optimizada?

Comentarios adicionales

Anexo G. Entrevistas realizadas – benchmarking

Transcripción de entrevista # 1 – Enfoque externo (*Benchmarking*)

Nombre: Sergio Bernal

Rol en la organización: Gerente empresa de diseño.

- **Entrevistador:** ¿Cuáles han sido las tácticas más exitosas que han utilizado para asegurar una presencia sólida y aumentar la competitividad de productos innovadores de baja rotación y alto costo en el mercado? (Estrategia)
- **Entrevistado:** Generar una comunicación asertiva con el cliente a fin de conocer las necesidades y requerimientos. Un enfoque basado en la experiencia, presentándole al cliente diseños acoplados a la necesidad real, garantizando la calidad en su producción (sabemos de presupuestos, procesos productivos y cumplimientos reales).
- **Entrevistador:** ¿De qué manera emplean la información del mercado para reconocer patrones y ajustar sus tácticas comerciales de manera eficiente? (Toma de decisiones)
- **Entrevistado:** Actualización en conceptos como: Tendencias, procesos, materiales y acabados, para ofrecer el mejor producto a nuestros clientes y fomentar la captación de clientes.
- **Entrevistador:** ¿Qué métodos utilizan para observar a los competidores y responder a las transformaciones del entorno en su sector? (Cambios en el entorno competitivo)
- **Entrevistado:** En el área de Navidad, se hacen rutas de inspección y análisis sobre el comparativo entre la propuesta del brief del cliente vs. el resultado final.
- **Entrevistador:** ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- **Entrevistado:** La calidad, respuesta inmediata, planeación en los tiempos de entrega, cartillas de producción y retroalimentación, seguimiento en postventa.
- **Entrevistador:** ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- **Entrevistado:** Página web y redes sociales. Nuevas técnicas de producción (impresión y tallado 3D)
- **Entrevistador:** ¿Qué indicadores emplean para medir el rendimiento de sus programas de retención de clientes y cómo determinan su efectividad? (Iniciativas de fidelización)
- **Entrevistado:**
 - KPI financiero
 - KPI cumplimiento

- Entrevistador: ¿Podría describir alguna táctica que hayan implementado recientemente para diferenciarse de la competencia y consolidarse en su industria? (Ejecución de tácticas)
- Entrevistado: Narrativas en forma de cuento para unir el concepto con el diseño y transformar la recepción enfocada hacia una experiencia por parte del cliente, trayendo a la realidad el personaje que ya tenía el cliente, pero la competencia no había desarrollado.
- Entrevistador: ¿Qué estrategias o herramientas innovadoras están utilizando sus equipos de ventas para optimizar su trabajo en campo?
- Entrevistado: Gestión de clientes a través de plataformas virtuales.
- Entrevistador: ¿Qué factores consideran esenciales al diseñar una estructura organizacional eficiente para gestionar productos o servicios de nicho que no tienen una alta rotación?
- Entrevistado: A través de perfiles de liderazgo para cada área (Líder de Producción, Líder de Diseño, Líder administrativo y Líder de Ejecución).

Transcripción de entrevista # 2 – Enfoque externo (*Benchmarking*)

Nombre: Martha Orjuela

Rol en la organización: Gerente empresa de outsourcing de nómina.

- Entrevistador: ¿Cuáles han sido las tácticas más exitosas que han utilizado para asegurar una presencia sólida y aumentar la competitividad de productos innovadores de baja rotación y alto costo en el mercado? (Estrategia)
- Entrevistado: Usamos contenido para explicar a los clientes cómo el outsourcing mejora su operación y reduce costos, adaptando siempre nuestros servicios a sus necesidades.
- Entrevistador: ¿De qué manera emplean la información del mercado para reconocer patrones y ajustar sus tácticas comerciales de manera eficiente? (Toma de decisiones)
- Entrevistado: Analizamos datos de mercado para identificar las tendencias y adaptar nuestros servicios a lo que más necesitan nuestros clientes, enfocándonos en sectores de alta demanda.
- Entrevistador: ¿Qué métodos utilizan para observar a los competidores y responder a las transformaciones del entorno en su sector? (Cambios en el entorno competitivo)
- Entrevistado: Observamos constantemente a la competencia para ajustar nuestras ofertas y mantenernos competitivos en el mercado laboral.

- Entrevistador: ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- Entrevistado: Ofrecemos un servicio personalizado, con seguimiento cercano y comunicación rápida, lo que fortalece la relación con nuestros clientes.
- Entrevistador: ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- Entrevistado: Utilizamos herramientas digitales y automatización para mejorar nuestros servicios, lo que nos ayuda a llegar a nuevos mercados y ser más eficientes.
- Entrevistador: ¿Qué indicadores emplean para medir el rendimiento de sus programas de retención de clientes y cómo determinan su efectividad? (Iniciativas de fidelización)
- Entrevistado: Medimos la retención de clientes, su satisfacción y la duración de los contratos para evaluar cómo estamos haciendo nuestro trabajo.
- Entrevistador: ¿Podría describir alguna táctica que hayan implementado recientemente para diferenciarse de la competencia y consolidarse en su industria? (Ejecución de tácticas)
- Entrevistado: Adaptamos nuestras soluciones a cada cliente con flexibilidad, lo que nos ha permitido sostenernos y diferenciarnos como empresa de outsourcing.
- Entrevistador: ¿Qué estrategias o herramientas innovadoras están utilizando sus equipos de ventas para optimizar su trabajo en campo?
- Entrevistado: Nos enfocamos en el análisis de datos y en el seguimiento a clientes potenciales para personalizar nuestras soluciones y cerrar acuerdos más rápido.
- Entrevistador: ¿Qué factores consideran esenciales al diseñar una estructura organizacional eficiente para gestionar productos o servicios de nicho que no tienen una alta rotación?
- Entrevistado: Mantenemos una estructura flexible con equipos especializados y comunicación ágil, lo que nos permite adaptarnos a las necesidades del nicho y optimizar los recursos.

Transcripción de entrevista # 3 – Enfoque externo (*Benchmarking*)

Nombre: Andrés García

Rol en la organización: 8 años de gerente de proyectos y líder de mercadeo y publicidad pesquera Jaramillo.

- Entrevistador: ¿Cuáles han sido las tácticas más exitosas que han utilizado para asegurar una presencia sólida y aumentar la competitividad de productos innovadores de baja rotación y alto costo en el mercado? (Estrategia)

- Entrevistado: En cuanto al mercado de pescados y mariscos en Colombia pues somos los únicos de los pocos que manejamos productos Premium, la mayoría de nuestros productos son traídos del exterior y esto de base ya encarece bastante el producto Es por eso que nuestra mejor estrategia es mantener siempre la calidad, pienso que nuestras langostas vivas traídas de Canadá Son nuestro mejor éxito que nos da esa presencia sólida en el mercado a nivel nacional, como lo dije anteriormente nuestra táctica siempre ha sido y será mantener la calidad de nuestros productos y restaurantes para que pues nuestros clientes tengan siempre la confianza y la certeza lo que se están comiendo o consumiendo el 100% calidad Así que la calidad es nuestro mejor Aliado
- Entrevistador: ¿De qué manera emplean la información del mercado para reconocer patrones y ajustar sus tácticas comerciales de manera eficiente? (Toma de decisiones)
- Entrevistado: Estamos siempre en constante búsqueda de los cambios en el mercado así, que podemos decir que empleamos la información mejorando Los costos con nuestros aliados. Sí, con las empresas donde importamos todos los productos, buscamos siempre la mejor calidad y estamos siempre dispuestos a mejorar en todo el tema administrativo de la empresa como tal. Más allá de dar lo mejor en las mesas en los restaurantes, también buscamos tener siempre todo muy bien organizado en la parte administrativa, que también veamos en el nicho de mercado que pueda generar cambios. Entonces pienso, es la manera en que empleamos la información del mercado.
- Entrevistador: ¿Qué métodos utilizan para observar a los competidores y responder a las transformaciones del entorno en su sector? (Cambios en el entorno competitivo).
- Entrevistado: Por medio de las redes sociales es nos enteramos de lo que se está haciendo afuera, en cuanto a nuestras Competencias podemos decirlo así es donde vemos que están haciendo que están promocionando que están promoviendo qué estrategias están haciendo Y de esa manera poder abarcar un poco más el Nicho pues que nos rodea Entonces digamos que es por este medio que lo hacemos y también hacemos formularios a las personas ya sean nuestros clientes o no sean clientes hacemos preguntas, que les gustaría ver, que les gusta, que buscan a la hora de ir a restaurante de pescados y mariscos, siempre estamos conectados con el entorno de nicho y otros restaurantes alternos, para así ofrecer un mejor servicio, calidad y experiencia en nuestros restaurantes

- Entrevistador: ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- Entrevistado: Bueno como lo dije anteriormente pesquera Jaramillo se caracteriza por calidad y el servicio a la mesa siempre Tratamos de que el cliente hasta que salga esté satisfecho tenemos una escuela en cocina donde les damos clases a nuestros meseros a todo nuestro personal y también a los chefs para que tengan todo el conocimiento de atención al cliente eso es muy importante también hacemos cambio en los platos en los montajes de los platos que nos siempre sean los mismos que se vean diferentes tener diferentes propuestas del menú Hacer varios menús también alternos al menú oficial que se encuentra siempre hacemos mensualmente festivales por ejemplo que son menos diferentes para que el cliente siempre encuentre constante cambio todo eso también se muestra en todas nuestras redes sociales, siempre estamos buscando la mejor manera de llegarle al cliente y que se sienta feliz desde que entra hasta que sale y todo sea una linda experiencia en cada uno de nuestros restaurantes
- Entrevistador: ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- Entrevistado: Manejamos diferentes estrategias comerciales con bebidas alcohólicas o no alcohólicas, hablemos de vinos, champañas, whiskys y gaseosas y hacemos una estrategia con ellos de un producto cuando queremos sacar un nuevo o de pronto darle rotación a un producto que nos mueve tanto. Entonces también nos pegamos de festivales, hacemos diferentes campañas donde mostramos, no sé, sacar un filete de salmón y queremos moverlo con una mezcla de vinos.
- Entrevistador: ¿Qué indicadores emplean para medir el rendimiento de sus programas de retención de clientes y cómo determinan su efectividad? (Iniciativas de fidelización)
- Entrevistado: La fidelización de nuestros clientes más que todo lo tenemos en una base de datos en nuestro restaurante cuando ha ido cada cliente pues desde hace mucho tiempo pidiendo sus datos no entonces su nombre el teléfono correo qué le pareció la experiencia y por medio de estos formularios pequeños nosotros tenemos una base de datos donde ingresamos cada uno de los nombres de estos clientes obviamente pues los que van frecuentemente también nos visitan mucho turista entonces a veces Pues los que van Solamente una vez o nos vuelven a visitar o los que ya son fieles siempre Entonces como te digo Tenemos una base de datos propia

en la empresa y también trabajamos con LEAL por medio de ellos también tenemos digamos que una plataforma donde vemos con diagramas y gráficos Cuáles clientes nos han visitado Cuáles son nuevos cuántos han llegado este mes entonces es como lo manejamos y también LEAL tiene ciertos descuentos por medio de puntos los cuales también puede redimir el cliente y eso pues obviamente hace que nos visiten también para que puedan redimir no sé algún plato o alguna bebida alguna entrada y esas son las maneras en que fidelizamos a los clientes

- Entrevistador: ¿Podría describir alguna táctica que hayan implementado recientemente para diferenciarse de la competencia y consolidarse en su industria? (Ejecución de tácticas)
- Entrevistado: Pues recientemente hicimos El festival de las ostras, normalmente vendemos la otra por unidad y simplemente se vende sola no Entonces es el cliente le pone una salsa a base de tomate que hacemos con un piquillo especial o pide Limón Digamos que acompañan con champaña pero en esta ocasión hicimos el festival de las ostras donde eran seis preparaciones diferentes de ostra Entonces no sé era la ostras con salsa de maracuyá ,tropical con queso parmesano y eso fue un HIT, como una pequeña campaña donde mostramos el festival también en redes sociales No sé mejor yo nos tocó traer muchísimas más obviamente para el festival porque no pensamos que fuera a ser tan pedida Porque mucha gente la ostra no la Come bien No le gusta pero en este en este festival nos dimos cuenta que un montón de gente come ostra No aquí pues en Bogotá Entonces digamos súper chévere donde obviamente todo fue un curso también para nosotros ver que Lo pusimos como a otro nivel y la campaña funcionó súper bien nos hizo hicimos redes sociales digamos que mucha gente pues de los conocidos y amigos en la industria restaurantes también iban y comían; les encantó. Tuvimos reconocimiento por este ruido de la ostra, y pues nada fue muy divertido. Y parte de esto, pues que somos la única empresa que trae ostras frescas al país Entonces eso también, digamos que le suma un plus y ese ruido ayudó muchísimo para que mucha gente que no nos conocía y no conocía la ostra, pues pudiera conocerla un poco más y probarla.
- Entrevistador: ¿Qué estrategias o herramientas innovadoras están utilizando sus equipos de ventas para optimizar su trabajo en campo?
- Entrevistado: Podríamos decir que usamos mucho el email marketing; también usamos ofertas exclusivas digamos con los clientes VIP. También tenemos un programa donde nos fidelizamos y por compras superiores a tal monto se gana un

Bono, bono de un valor para poder ir, pues, con alguna persona o si quiere ir solo o sola. Entonces digamos, es lo que estamos usando ahora: redes sociales full pauta, son segmentaciones de público, haciendo campañas; es como lo que actualmente estamos haciendo así y, obviamente, también, pues haciendo todo esto con los aliados nuestros de las marcas, como les contaba anteriormente.

- Entrevistador: ¿Qué factores consideran esenciales al diseñar una estructura organizacional eficiente para gestionar productos o servicios de nicho que no tienen una alta rotación?
- Entrevistado: Nuestro caso antes de lanzar un producto nuevo o un producto que no tenga rotación nos fijamos mucho en su costo en su historia cómo lo vamos a mostrar obviamente si no es conocido por la gente, de pronto un filete que nadie allá escuchado como por ejemplo el rodaballo uno de nuestros pescados estrella que nos ha tocado digamos que mucho trabajo con él para darlo a conocer bien entonces mostrar a la gente De dónde viene el pescado Cómo se pesca donde nace de que se alimenta, todos estos factores los tenemos muy presentes en nuestros productos no, son comida de mar, Entonces siempre mostrarle al cliente lo que desconoce y obviamente que valla y pruebe, entonces hacemos también alianzas con un Aliado nuestro que sea para ese producto por ejemplo y acepta una campaña y una expectativa para que vayan al restaurante y lo prueben no o hacer pruebas o hacer demostraciones que el chef pase por las mesas ofreciendo el producto explicándolo de que país viene y así empezar a rotar el producto no solamente en los restaurantes sino también en los supermercados que también manejamos congelados y ahí también poderle dar esa rotación al producto Entonces digamos que lo que siempre nos enfocamos es en vender su historia vender De dónde viene Cómo es y que la gente lo conozca pues donde vive como es su entorno y que la gente se enamore de su sabor también y lo empiece a conocer

Transcripción de entrevista # 4 – Enfoque externo (*Benchmarking*)

Nombre: Camilo Ramírez

Rol en la organización: 10 años de Administrador concesionario de vehículos.

- Entrevistado: ¿Cuáles han sido las tácticas más exitosas que han utilizado para asegurar una presencia sólida y aumentar la competitividad de productos innovadores de baja rotación y alto costo en el mercado? (Estrategia)
- Entrevistado: Para nosotros, la comunicación con el cliente no es solo una transacción, sino una experiencia. Antes de cada venta, hacemos varias reuniones

para entender completamente las preferencias del cliente. Queremos que cada auto represente el estilo y personalidad de quien lo compra, así que nos aseguramos de que cada detalle esté alineado con sus expectativas.

- Entrevistador: ¿De qué manera emplean la información del mercado para reconocer patrones y ajustar sus tácticas comerciales de manera eficiente? (Toma de decisiones)
- Entrevistado: Estamos constantemente en contacto con las últimas innovaciones en diseño, materiales y tecnología automotriz. Sabemos que nuestros clientes valoran la exclusividad y siempre buscan algo nuevo, así que mantenemos un equipo dedicado a investigar y aplicar las tendencias en cada modelo.
- Entrevistado: ¿Qué métodos utilizan para observar a los competidores y responder a las transformaciones del entorno en su sector? (Cambios en el entorno competitivo)
- Entrevistado: Observamos a otros en el sector de lujo para entender sus estrategias y diferenciarnos. Sabemos que algunos de nuestros competidores pueden lanzar algo que capte la atención del mercado, así que ajustamos nuestra oferta y comunicación para destacar lo que nos hace únicos.
- Entrevistador: ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- Entrevistado: El servicio posventa es crucial. Mantenemos un contacto regular con nuestros clientes después de la compra para asegurarnos de que su auto esté en las mejores condiciones y de que sigan satisfechos con la experiencia de compra. La lealtad se construye también después de la venta.
- Entrevistador: ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- Entrevistado: Estamos invirtiendo en sistemas tecnológicos que no solo mejoran el rendimiento del vehículo, sino que también hacen que la experiencia de manejo sea inigualable. Cada innovación tiene que estar al nivel de lo que esperan nuestros clientes, y para eso, trabajamos con tecnología de punta.
- Entrevistador: ¿Qué indicadores emplean para medir el rendimiento de sus programas de retención de clientes y cómo determinan su efectividad? (Iniciativas de fidelización)
- Entrevistado: Utilizamos métricas para evaluar la satisfacción del cliente. Realizamos encuestas de seguimiento y revisiones periódicas para saber si estamos cumpliendo o si hay áreas que podemos mejorar.

- Entrevistador: ¿Podría describir alguna táctica que hayan implementado recientemente para diferenciarse de la competencia y consolidarse en su industria? (Ejecución de tácticas)
- Entrevistado: El cliente tiene la libertad de personalizar el vehículo desde los materiales de la tapicería hasta el color de los detalles. Todo se adapta a su gusto, haciendo de cada auto una pieza única que refleja quién es el cliente.
- Entrevistador: ¿Qué estrategias o herramientas innovadoras están utilizando sus equipos de ventas para optimizar su trabajo en campo?
- Entrevistado: Realizamos un análisis de clientes potenciales para personalizar cada oferta de venta. Sabemos que no todos los clientes buscan lo mismo, así que adaptamos nuestras estrategias de ventas de acuerdo con sus perfiles.
- Entrevistador: ¿Qué factores consideran esenciales al diseñar una estructura organizacional eficiente para gestionar productos o servicios de nicho que no tienen una alta rotación?
- Entrevistado: Nuestro equipo tiene líderes en áreas específicas como diseño, producción y ventas. Cada líder es responsable de mantener la excelencia en su campo, y trabajamos con una estructura que nos permite adaptarnos rápidamente a las necesidades de nuestros clientes.

Transcripción de entrevista # 5 – Enfoque externo (*Benchmarking*)

Nombre: Sofia Samudio

Rol en la organización: 25 años Propietaria Joyería

- Entrevistado: ¿Cuáles han sido las tácticas más exitosas que han utilizado para asegurar una presencia sólida y aumentar la competitividad de productos innovadores de baja rotación y alto costo en el mercado? (Estrategia)
- Entrevistado: La comunicación es clave para conectar con nuestros clientes. Nos aseguramos de que cada interacción sea personal y significativa, preguntando por sus preferencias y el propósito detrás de cada compra, para recomendarles una pieza que realmente resuene con su historia.
- Entrevistador: ¿De qué manera emplean la información del mercado para reconocer patrones y ajustar sus tácticas comerciales de manera eficiente? (Toma de decisiones)
- Entrevistado: En joyería, las tendencias cambian con frecuencia. Nos mantenemos informados sobre lo que sucede en moda y diseño para integrar materiales o estilos nuevos que puedan atraer tanto a los clientes actuales como a nuevos consumidores.

- Entrevistador: ¿Qué métodos utilizan para observar a los competidores y responder a las transformaciones del entorno en su sector? (Cambios en el entorno competitivo)
- Entrevistado: Estamos atentos a lo que ofrecen otras marcas de lujo para entender el contexto de mercado y mejorar nuestra propuesta de valor. No se trata solo de estar a la par, sino de ver cómo podemos destacar y ser auténticos.
- Entrevistador: ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- Entrevistado: Para nosotros, la venta es solo el inicio de la relación con el cliente. Realizamos seguimiento postventa y ofrecemos servicios de mantenimiento para las joyas, asegurando que cada pieza se mantenga en perfecto estado.
- Entrevistador: ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- Entrevistado: Estamos integrando tecnología en cada paso del proceso de creación. Desde la impresión en 3D para prototipos hasta la visualización digital de las joyas, queremos que nuestros clientes experimenten un servicio moderno y eficiente.
- Entrevistador: ¿Qué indicadores emplean para medir el rendimiento de sus programas de retención de clientes y cómo determinan su efectividad? (Iniciativas de fidelización)
- Entrevistado: Medimos el índice de retención y la satisfacción de los clientes mediante encuestas de seguimiento. Queremos saber cómo se sienten después de la compra para mejorar continuamente.
- Entrevistador: ¿Podría describir alguna táctica que hayan implementado recientemente para diferenciarse de la competencia y consolidarse en su industria? (Ejecución de tácticas)
- Entrevistado: Ofrecemos la opción de personalizar cada pieza de joyería. Desde grabados hasta el diseño en sí, queremos que el cliente sienta que la joya es realmente suya, única y especial.
- Entrevistador: ¿Qué estrategias o herramientas innovadoras están utilizando sus equipos de ventas para optimizar su trabajo en campo?
- Entrevistado: Nuestro equipo de ventas está capacitado para trabajar con datos y anticiparse a las necesidades del cliente. Utilizamos perfiles detallados para hacer ofertas personalizadas que realmente interesen al cliente.
- Entrevistador: ¿Qué factores consideran esenciales al diseñar una estructura organizacional eficiente para gestionar productos o servicios de nicho que no tienen una alta rotación?

- Entrevistado: Contamos con líderes en áreas como diseño, ventas y producción que supervisan cada proyecto. Cada área tiene un enfoque específico que permite que el proceso fluya de manera organizada y se mantenga la calidad.

Transcripción de entrevista # 6 – Enfoque externo (*Benchmarking*)

Nombre: Jaime Rojas

Rol en la organización: 12 años propietario local Relojes de lujo

- Entrevistador: ¿Cuáles han sido las tácticas más exitosas que han utilizado para asegurar una presencia sólida y aumentar la competitividad de productos innovadores de baja rotación y alto costo en el mercado? (Estrategia)
- Entrevistado: Escuchar al cliente y entender sus expectativas es nuestro primer paso. Queremos conocer su estilo de vida, sus gustos y preferencias, para recomendarles un reloj que encaje perfectamente con su personalidad.
- Entrevistador: ¿De qué manera emplean la información del mercado para reconocer patrones y ajustar sus tácticas comerciales de manera eficiente? (Toma de decisiones)
- Entrevistado: Nos mantenemos al día en diseño, materiales y tecnología. Sabemos que nuestros clientes buscan lo último en innovación, así que trabajamos para que cada pieza refleje las tendencias más exclusivas.
- Entrevistador: ¿Qué métodos utilizan para observar a los competidores y responder a las transformaciones del entorno en su sector? (Cambios en el entorno competitivo)
- Entrevistado: El mercado de relojes de lujo es muy competitivo. Observamos lo que están haciendo otras marcas, pero nos esforzamos por mantener nuestra propuesta de valor exclusiva y única.
- Entrevistador: ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- Entrevistado: No termina con la venta. Tenemos un servicio postventa que incluye revisión y mantenimiento del reloj. Queremos que nuestros clientes sientan que su inversión está protegida y cuidada.
- Entrevistador: ¿Qué prácticas han adoptado para perfeccionar la experiencia de sus clientes y fomentar la lealtad a largo plazo? (Experiencia del cliente)
- Entrevistado: La tecnología es parte de nuestra marca. Empleamos innovaciones en diseño y materiales, como aleaciones exclusivas, que no solo hacen los relojes únicos, sino también duraderos.

- Entrevistador: ¿Qué indicadores emplean para medir el rendimiento de sus programas de retención de clientes y cómo determinan su efectividad? (Iniciativas de fidelización)
- Entrevistado: Recibimos retroalimentación de nuestros clientes mediante encuestas y visitas de seguimiento, para entender cómo podemos mejorar y ofrecer un servicio excepcional.
- Entrevistador: ¿Podría describir alguna táctica que hayan implementado recientemente para diferenciarse de la competencia y consolidarse en su industria? (Ejecución de tácticas)
- Entrevistado: Cada reloj es personalizable. Ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de elegir detalles que hagan el reloj único, adaptado a su estilo y necesidades.
- Entrevistador: ¿Qué estrategias o herramientas innovadoras están utilizando sus equipos de ventas para optimizar su trabajo en campo?
- Entrevistado: Adaptamos nuestras estrategias de venta según el perfil del cliente, haciendo que cada oferta se sienta exclusiva y personalizada para maximizar las posibilidades de compra.
- Entrevistador: ¿Qué factores consideran esenciales al diseñar una estructura organizacional eficiente para gestionar productos o servicios de nicho que no tienen una alta rotación?
- Entrevistado: Cada área tiene un líder que asegura la calidad y consistencia. Nuestros equipos están organizados para adaptarse a las necesidades de cada cliente de manera eficiente.

Definiciones clave

Alianzas estratégicas: son acuerdos de colaboración entre organizaciones independientes que buscan sinergias para alcanzar objetivos comunes, compartir recursos y reducir riesgos, manteniendo su autonomía (Dyer et al., 2001; Gulati, 1998). Estas relaciones potencian la innovación, competitividad y expansión conjunta.

Asociación de Industrias Farmacéuticas (ASINFAR): es una organización gremial que agrupa a empresas del Sector Farmacéutico, enfocándose en la representación y defensa de sus intereses. Promueve el desarrollo de políticas públicas que favorezcan el acceso a medicamentos, la innovación y la sostenibilidad de la industria. Además, fomenta la cooperación entre actores del sector y el cumplimiento de estándares éticos y regulatorios internacionales, impulsando un mercado competitivo y transparente en la cadena de valor farmacéutica (ASINFAR, 2023).

Benchmarking: Es un proceso sistemático de comparación y análisis de las prácticas, estrategias y resultados de una organización con las consideradas como puntos de referencia. Este método busca identificar las deficiencias de rendimiento, adoptar mejores prácticas y promover la mejora continua. Existen varios tipos de *Benchmarking*: interno, competitivo, funcional y genérico, en función del enfoque de la comparación. La evaluación comparativa permite a las empresas adaptarse a las tendencias del mercado y optimizar procesos clave, como la personalización de los servicios y la eficacia operativa. (Camp, 1989).

Biosano S.A.: es un Laboratorio chileno con más de 80 años en el mercado, se especializa en la producción de soluciones parenterales de pequeño volumen (SVP). Actualmente, fabrican aproximadamente 140 presentaciones diferentes y son líderes en el mercado chileno de inyectables, con una comercialización anual cercana a los 75 millones de unidades. Biosano (2024)

Centro de Información de Medicamentos (CISMED): es una herramienta desarrollada por el Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos en España, diseñada para monitorear la disponibilidad de medicamentos en tiempo real. Facilita la identificación de desabastecimientos, mejora la gestión de inventarios y asegura el acceso a terapias esenciales. Utiliza datos reportados por farmacias comunitarias para analizar tendencias de suministro, contribuyendo a una planificación más eficiente y una atención efectiva (CGCOF, 2023).

Ciente: De acuerdo con la Real Academia Española (R.A.E., s. f.) el cliente es “aquella persona que compra en una tienda, o que utiliza los servicios de un profesional o una empresa” ahora bien, para el desarrollo del proyecto de investigación el cliente es la persona o empresa que compra productos farmacéuticos comercializados por Sicmafarma S.A.S.

Comunicación personalizada: es una estrategia centrada en adaptar los mensajes y la interacción a las necesidades, intereses y comportamientos específicos de cada cliente. Según Kotler y Keller (2016), este enfoque busca “ofrecer valor a los consumidores a través de mensajes que tengan resonancia en su contexto único”. La personalización es posible gracias al uso de herramientas digitales como los sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y algoritmos que analizan datos históricos y en tiempo real. (Kotler & Keller, 2016).

Customer Journey: Su definición en español es Jornada del Cliente, y se puede definir como la experiencia completa de un consumidor en una empresa en un primer acercamiento hasta llegar a la compra y la postventa. (Días - Dourado, 2021).

Customer Relationship Management CRM: es un sistema o estrategia utilizado por las empresas para gestionar las relaciones con los clientes y optimizar su experiencia a lo largo del ciclo de vida. El CRM combina tecnología, procesos y recursos humanos para recopilar, analizar y utilizar datos con el fin de personalizar las interacciones con los clientes. Un sistema CRM eficaz mejora la retención de clientes, aumenta las ventas y proporciona información clave para la toma de decisiones estratégicas. (Payne & Frow, 2017).

Empresa Promotoras de Salud E.P.S: De acuerdo con lo definido por la Secretaría de Planeación Distrital, sus siglas significan Empresas Promotoras de Salud y se encargan de la afiliación y registro al Sistema de Regularidad Social en Colombia; adicionalmente recaudan lo relacionado a la cotización al régimen de salud y coordinan lo necesario para garantizar la prestación eficiente del Plan Obligatorio de Salud (POS) de las cotizaciones y su función básica es organizar y garantizar la prestación del Plan Obligatorio de Salud. (Secretaría Distrital de Planeación, 2012)

Enterprise Resource Planning ERP: es un sistema integrado de gestión empresarial que permite a las organizaciones consolidar y automatizar procesos esenciales, como finanzas, inventario, recursos humanos y operaciones. Según Monk y Wagner (2012), la ERP ayuda a mejorar la eficiencia organizativa al proporcionar un flujo de información coherente y en tiempo real entre los distintos departamentos. Estos sistemas también promueven la toma de decisiones basada en datos y reducen los errores operativos mediante la centralización de la información. (Monk & Wagner, 2012).

Fidelización: Se refiere a la capacidad de una empresa para construir relaciones duraderas con sus clientes, incentivando la repetición de compra y la lealtad hacia la marca. Esto se logra mediante estrategias centradas en la experiencia del cliente, personalización, programas de recompensas y calidad en el servicio. En el Sector Farmacéutico, la fidelización no solo aumenta la retención de clientes, sino que también fortalece la confianza en productos especializados, generando valor a largo plazo. (Kotler & Keller, 2020).

Funcionarios: En el contexto empresarial, se refieren a los empleados o colaboradores que desempeñan funciones administrativas, operativas o estratégicas en una institución pública o privada. Según Mintzberg (1979), los empleados pueden clasificarse en distintas funciones en función de sus actividades y responsabilidades: operativas, administrativas, técnicas y directivas, que en conjunto permiten alcanzar los objetivos de la organización.

Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS): prestan parcial o total todos los procesos que demande el Plan Obligatorio de Salud (POS) de los afiliados al régimen contributivo o subsidiado en Colombia. (Secretaría Distrital de Salud, 2012)

Inteligencia de negocios: se define como el análisis de datos, prácticas y acciones en la toma de decisiones basadas en datos de estudios confirmatorios, utilizados para promover el cambio, eliminar ineficiencias y adaptarse a los cambios del sector o del mismo mercado (Tableau, 2021).

Medicamentos controlados: son fármacos cuya fabricación, distribución y consumo están estrictamente regulados por la ley debido a su potencial de abuso o adicción. Entre estos fármacos se encuentran los analgésicos opiáceos, los sedantes y los estimulantes, que, aunque tienen importantes usos terapéuticos, también pueden provocar dependencia física o psicológica si no se administran de forma correcta. La regulación de estos fármacos varía de un país a otro, pero generalmente incluye restricciones a su prescripción y entrega. En Colombia, el encargado de su control y vigilancia es el Ministerio de Salud, que es quien establece las normas necesarias, mediante las EPS e IPS que prestan este servicio. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022)

Medicamentos esenciales: son aquellos que satisfacen las necesidades prioritarias de la población. Según la OMS, estos medicamentos deben estar disponibles en cualquier momento y en las cantidades requeridas, en formas farmacéuticas apropiadas y a precios asequibles para la población. Estos medicamentos o fármacos incluyen tratamientos para las enfermedades, y son fundamentales para el desarrollo de sistemas de salud sostenibles (OMS, 2024).

Medicamentos genéricos: De acuerdo con la Food and Drug Administración (FDA, 2024) los medicamentos genéricos son fármacos que contienen los mismos principios activos que los de marca, con las mismas características de calidad, seguridad y eficacia, pero sin la protección de una patente. Al no requerir las mismas inversiones en investigación y desarrollo

que los medicamentos originales, los genéricos suelen ser más económicos, lo que permite a los sistemas sanitarios reducir costes sin comprometer la calidad del tratamiento para ofrecer un mismo servicio a la población a menor costo (Aranda y Rosasco, 2019).

Medicamentos: Según la Secretaría Distrital de Salud, es un farmacéutico que se obtiene a partir de principios activos, a veces con sustancias auxiliares; dicho fármaco es utilizado para la prevención, diagnóstico o alivio a través de tratamientos, curaciones o rehabilitación en la enfermedad. Hacen parte de su composición los envases, rótulos y etiquetas, los cuáles garantizan su calidad y uso correcto. (Secretaría Distrital de Salud, 2012).

Mercadeo: lo definimos como un conjunto de acciones donde se estudian las necesidades de un público objetivo buscando responder a ellas, identificando características para proponer ideas o estrategias que satisfacen dicha necesidad mediante un producto o servicio ofrecido. (Dias & Dourado, 2021).

Paciente: Según la Real academia española es “La persona que sufre o padece corporalmente bajo diagnóstico médico alguna enfermedad”, (RAE, s. f.).

Plan Obligatorio de Salud POS: El Plan Obligatorio de Salud (POS) es un esquema de servicios y medicamentos que garantiza la atención en salud en Colombia. Este plan hace parte del Sistema General de Seguridad Social en Salud colombiano, diseñado para garantizar el acceso equitativo de todos los ciudadanos a los servicios de salud. A través del POS, los afiliados tienen derecho a recibir atención preventiva, diagnóstica y terapéutica. En 2012, el POS fue reemplazado por el Plan de Beneficios en Salud (PBS), que amplió la cobertura de servicios, incluyendo tratamientos y medicamentos adicionales, independientemente del régimen de afiliación (contributivo o subsidiado). (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023).

Rebate de compra a proveedor: es un incentivo financiero ofrecido por un proveedor a un comprador, generalmente en forma de descuentos o rebajas, basado en el volumen de compras realizadas durante un periodo específico. Este mecanismo busca fomentar la lealtad

comercial y optimizar el flujo de inventario, beneficiando a ambas partes en términos de costes y márgenes (Monczka et al., 2015).

Sicmafarma S.A.S.: Proveedores de medicamentos dirigidos a farmacias, hospitales, clínicas e instituciones de salud públicas y privadas. Distribuimos medicinas al por mayor, brindamos además apoyo a profesionales médicos, empresas y emprendedores de la salud (Sicmafarma S.A.S, 2024).

Sistema de membresías: una membresía es un modelo comercial en el que los clientes acceden a beneficios exclusivos a través de una suscripción recurrente o un programa de afiliación. Según Lovelock y Wirtz (2020), este tipo de estrategia fomenta la lealtad del cliente al proporcionar acceso prioritario a productos, servicios exclusivos o descuentos significativos. Los beneficios percibidos por los consumidores dentro de estos programas fortalecen el vínculo emocional y funcional con la marca.

Venta/comercialización personalizada: La venta o comercialización personalizada hace referencia a un enfoque de ventas en el que las interacciones con el cliente se adaptan a sus necesidades y expectativas particulares, optimizando la relación entre vendedor y comprador. Esta metodología consiste en identificar las características del cliente mediante un proceso consultivo y, a continuación, proponer soluciones a medida. (Castleberry & Tanner, 2021).