



**BUSINESS CASE - Farmacia REPROTEC**

**Trabajo de Grado**

**Autores:**

**Nicolás González Rojas**

**Gabriella Polo Alvarez**

**Valentina Latorre Rico**

**Bogotá, Colombia**

**2025**



**BUSINESS CASE - Farmacia REPROTEC**

**Trabajo de Grado**

**Autores:**

**Nicolás González Rojas (Marketing y Negocios Digitales)**

**Gabriella Polo Alvarez (Marketing y Negocios Digitales)**

**Valentina Latorre Rico (Administración de Negocios Internacionales)**

**Tutor: Hugo Alberto Rivera Rodríguez**

**Bogotá, Colombia**

**2025**

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título “BUSINESS CASE - Farmacia REPROTEC”, en la opción de grado de PADE 3 y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Nicolás González Rojas

Gabriella Polo Alvarez

Valentina Latorre Rico

## **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Nicolás González Rojas

Gabriella Polo Alvarez

Valentina Latorre Rico

## Declaración de integridad académica en el uso de inteligencia artificial (IA)

Propósito	Descripción	Nombre herramienta(s)
Generación de Ideas	Utilizamos IA para la generación inicial de ideas, ayudándome a definir el alcance y la dirección de nuestro trabajo. Específicamente, para estructurar los factores clave del análisis de convergencia y para identificar las dimensiones del panorama competitivo.	ChatGPT, DeepSeek
Revisión de Literatura	Utilizamos IA para la revisión de literatura existente, facilitando una comprensión más profunda de los conceptos y teorías relevantes a mi trabajo. Esto incluyó la búsqueda y síntesis de fuentes sobre Strategic Crowding, análisis PESTEL y fuerzas de Porter aplicadas al sector farmacéutico.	ChatGPT, DeepSeek, Gemini
Redacción y Revisión	Utilizamos IA para redactar y revisar el contenido del trabajo, proporcionando ideas para la estructura y coherencia del texto. Específicamente, para mejorar la claridad de los análisis cuantitativos (EBITDA, ROE), corregir errores gramaticales y unificar el estilo de redacción académica en todo el documento.	ChatGPT, DeepSeek
Verificación de Datos	Utilizamos IA para verificar la exactitud y relevancia de los datos utilizados en mi trabajo. Esto incluyó la contrastación de cifras del sector farmacéutico colombiano (Fedesarrollo, EMIS, Grand View Research) y la validación de la coherencia de los cálculos estadísticos presentados en el análisis de hacinamiento.	ChatGPT, DeepSeek

### Declaración adicional

Reconocemos que las herramientas de IA no reemplazan nuestro juicio académico y que somos completamente responsables del contenido final del trabajo presentado. Todas las fuentes de información, incluyendo aquellas sugeridas o sintetizadas por IA, fueron verificadas y contrastadas con fuentes primarias confiables. El uso de IA se limitó a los niveles 2 y 3 según la clasificación de Perkins et al. (2024), actuando como apoyo en la estructuración, edición y verificación, sin que el contenido generado por IA fuera incluido directamente sin nuestro análisis crítico y validación.

La declaración recalca que, siendo un acto fundamentado en la honestidad, no implica sanciones ni repercusiones académicas. Más bien, al adherirse a los principios de la integridad académica, este acto contribuye significativamente a la creación de un entorno de confianza y transparencia en el uso de la inteligencia artificial con propósitos académicos.

## Tabla de Contenidos

<b>Declaración de Originalidad y Autonomía .....</b>	<b>3</b>
<b>Declaración de Exoneración de Responsabilidad .....</b>	<b>4</b>
<b>Declaración de integridad académica en el uso de inteligencia artificial (IA).....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>12</b>
<b>Índice de Anexos .....</b>	<b>14</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>15</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>17</b>
<b>Palabras Clave: .....</b>	<b>17</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>18</b>
<b>Key Words: .....</b>	<b>18</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>2. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>21</b>
<b>3. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Historia del Sector .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Importancia para el País o la Región .....</b>	<b>26</b>

3.3 Productos o Servicios Ofrecidos .....	26
3.4 Principales Competidores .....	27
3.5 Mercado Atendido.....	27
3.6 Clientes o usuarios .....	29
3.7 Cifras importantes (empleos, PIB, ventas, etc.) .....	30
<b>4. ENTORNO GENERAL.....</b>	<b>31</b>
4.1 Análisis PESTEL .....	31
4.1.1 Factores Políticos .....	32
4.1.2 Factores Económicos.....	32
4.1.3 Factores Sociales .....	33
4.1.4 Factores Tecnológicos.....	33
4.1.5 Factores Medio Ambientales .....	34
4.1.6 Factores Legales .....	34
4.2 Turbulencia del Entorno .....	35
4.2.1 Dinamismo/Estancamiento.....	35
4.2.2 Incertidumbre.....	36
4.2.3 Complejidad .....	37
4.2.4 Análisis Final .....	39
<b>5. ENTORNO ESPECÍFICO.....</b>	<b>40</b>
5.1 Historia de la Empresa .....	40
5.1.1 Reprotec.....	40
5.1.2 Farmatodo .....	41

5.1.3 Cruz Verde .....	42
5.1.4 Bella Piel .....	42
5.1.5 Locatel .....	43
<b>5.2 Entorno Específico .....</b>	<b>43</b>
5.2.1 Sector Estratégico Seleccionado .....	43
5.2.2 Modelo de Negocio Ofrecido.....	45
5.2.3 Productos o Líneas Principales .....	47
5.2.4 Mercado Geográfico .....	49
5.2.5 Clientes Principales .....	51
5.2.6 Canales de Distribución .....	53
<b>6. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO – STRATEGIC CROWDING .....</b>	<b>56</b>
6.1 Indicador Cuantitativo de Comparación.....	56
6.2 Cálculos Estadísticos .....	57
6.2.1 EBITDA .....	57
6.2.2 ROE .....	57
6.3 Gráficos Radiales y de Líneas .....	58
6.4 Zonas de Desempeño .....	63
6.5 Análisis Unificado .....	66
<b>7. ANÁLISIS DE CONVERGENCIA .....</b>	<b>67</b>
7.1 Factores Clave del Sector en la Actualidad .....	67
7.1.1 Disponibilidad y Acceso a Productos .....	67
7.1.2 Reconocimiento de Marca .....	68

7.1.3 Asesoría y Acompañamiento Farmacéutico .....	69
7.1.4 Logística y Conveniencia .....	69
7.1.5 Relación Costo Beneficio .....	70
7.1.6 Integración con Protocolos Médicos .....	70
<b>7.2 Matriz de Ponderación de los Factores .....</b>	<b>71</b>
7.2.1 Disponibilidad y Acceso a Productos .....	71
7.2.2 Reconocimiento de Marca .....	72
7.2.3 Asesoría y Acompañamiento Farmacéutico .....	73
7.2.4 Logística y Conveniencia .....	74
7.2.5 Relación Costo Beneficio .....	74
7.2.6 Integración de Protocolos Médicos .....	75
<b>7.3 Variables para cada Factor .....</b>	<b>76</b>
7.3.1 Disponibilidad y Acceso a Productos .....	76
7.3.2 Reconocimiento de la Marca .....	76
7.3.3 Asesoría y Acompañamiento .....	77
7.3.4 Logística y Conveniencia .....	78
7.3.5 Relación Costo Beneficio .....	78
7.3.6 Integración con Protocolos Médicos .....	79
<b>7.4 Estándares de Valoración de cada Variable. ....</b>	<b>80</b>
7.4.1 Disponibilidad y acceso a productos.....	80
7.4.2 Reconocimiento de la Marca .....	80
7.4.3 Asesoría y Acompañamiento .....	81
7.4.4 Logística y Conveniencia .....	81
7.4.5 Relación Costo Beneficio .....	82

7.4.6 Integración con Protocolos Médicos .....	83
7.5 Tabla de Convergencia .....	83
7.6 Análisis General.....	84
<b>8. PANORAMA COMPETITIVO .....</b>	<b>85</b>
<b>8.1 Dimensiones del Panorama .....</b>	<b>85</b>
8.1.1 Variedades (Seleccionar entre 5 y 10 variedades) .....	86
8.1.2 Necesidades (Identificar y Definir al Menos 10 Necesidades) .....	86
8.1.3 Canales de Distribución (Todos los Existentes).....	89
8.2 Formato de Encuesta.....	90
8.3 Datos consolidados de las encuestas.....	94
8.3.1 ¿En qué compañía compra usted productos de salud y bienestar? .....	94
8.3.2 Tabla necesidades .....	95
8.3.3 Tabla Canales .....	97
8.4 Reportes del uso del CUBE MARKET.....	98
8.5 Análisis de Resultados .....	98
<b>9. ESTUDIO DE COMPETIDORES .....</b>	<b>101</b>
<b>9.1 Supuestos del Sector Farmacéutico Colombiano .....</b>	<b>102</b>
9.1.1 La competencia se Centra en Precio y Ubicación Física .....	102
9.1.2 El Portafolio debe ser Principalmente Farmacéutico.....	102
9.1.3 Los Descuentos deben ser Promociones Temporales .....	103
9.1.4 La Atención Farmacéutica es Servicio Complementario .....	103

9.1.5 La sostenibilidad Representa un Costo Operativo.....	103
9.1.6 La Digitalización es un Canal Adicional .....	104
9.1.7 Los Convenios con EPS Definen el Mercado .....	104
9.1.8 La experiencia de compra debe ser funcional y rápida .....	105
9.1.9 La gestión de inventario debe optimizarse para reducción de costos .....	105
9.1.10 La Fidelización se Logra con Programas de Puntos Tradicionales.....	105
9.2 Análisis de Erosión Empresarial en el Sector Farmacéutico Colombiano .....	106
9.3 Análisis del Crecimiento Potencial del Sector Farmacéutico Colombiano.....	111
9.4 Análisis General de Competidores dentro del Sector Farmacéutico Colombiano....	113
<b>10. FUERZAS DE MERCADO .....</b>	<b>114</b>
10.1 Competidores .....	114
10.2 Clientes .....	116
10.3 Proveedores .....	117
10.4 Nuevos ingresantes .....	117
10.5 Sustitutos .....	119
10.6 Grado de atraktividad.....	120
10.7 Conclusiones.....	120
<b>11. CONCLUSIONES.....</b>	<b>124</b>
<b>12. Referencias.....</b>	<b>127</b>
<b>13. Anexos .....</b>	<b>136</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1 EBITDA</b> .....	58
<b>Figura 2 ROE</b> .....	59
<b>Figura 3 Gráficos radiales</b> .....	60
<b>Figura 4 Zonas de desempeño EBITDA</b> .....	63
<b>Figura 5 Zonas de desempeño ROE</b> .....	63
<b>Figura 6 Matriz de ponderación</b> .....	71
<b>Figura 7 Tabla de convergencia</b> .....	83
<b>Figura 8 Formato de encuesta</b> .....	90
<b>Figura 9 Formato de encuesta</b> .....	91
<b>Figura 10 Formato de Encuesta</b> .....	92
<b>Figura 11 Formato de Encuesta</b> .....	92
<b>Figura 12 Formato de Encuesta</b> .....	93
<b>Figura 13 Compañías de compra</b> .....	94
<b>Figura 14 Tabla necesidades</b> .....	95
<b>Figura 15 Tabla canales</b> .....	97
<b>Figura 16 Erosión empresarial</b> .....	107
<b>Figura 17 Eficiencia productividad</b> .....	107
<b>Figura 18 Crecimiento potencial</b> .....	111
<b>Figura 19 Competidores</b> .....	114

<b>Figura 20 Análisis competidores</b> .....	115
<b>Figura 21 Clientes</b> .....	116
<b>Figura 22 Nuevos ingresantes</b> .....	117
<b>Figura 23 Sustitutos</b> .....	119
<b>Figura 24 Grado de atractividad</b> .....	120
<b>Figura 25 Conclusiones fuerzas</b> .....	121
<b>Figura 26 Estrategias</b> .....	122

## Índice de Anexos

Anexo A Análisis cuantitativo sector farmacéutico .....	136
Anexo B Informe del Panorama Competitivo – Análisis 3D.....	136
Anexo C Informe del Panorama Competitivo – Grado de Concentración .....	136
Anexo D Informe del Panorama Competitivo – Matriz T .....	136
Anexo E Informe del Panorama Competitivo – Oportunidades de Mercado .....	137

## Glosario

**EBITDA:** Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Indicador financiero que refleja la rentabilidad operativa de una empresa.

**ROE (Return on Equity):** Retorno sobre el patrimonio. Mide la rentabilidad generada sobre el capital invertido por los accionistas.

**Strategic Crowding (Hacinamiento Estratégico):** Análisis cuantitativo que evalúa la densidad competitiva y el desempeño financiero de las empresas dentro de un sector.

**Análisis de Convergencia:** Metodología que permite evaluar y comparar el desempeño de diferentes empresas frente a factores clave del sector, mediante variables ponderadas.

**Modelo de Negocio:** Describe la lógica fundamental de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

**PESTEL:** Marco de análisis del entorno general que examina factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

**Omnicanalidad:** Estrategia de integración que proporciona una experiencia de cliente unificada a través de todos los canales de distribución, físicos y digitales.

**OTC (Over-The-Counter):** Medicamentos de venta libre que no requieren prescripción médica.

**IEE (Índice de Erosión Empresarial):** Indicador que relaciona el crecimiento de los ingresos con el crecimiento de la utilidad para evaluar la sostenibilidad del crecimiento.

**IEP (Índice de Eficiencia de la Productividad):** Indicador que evalúa la productividad operativa de una empresa.

**Stakeholders:** Grupos o individuos afectados por o que pueden afectar a las actividades de una organización (ej. pacientes, proveedores, gobierno).

**Benchmarking:** Proceso de comparar los procesos y métricas de rendimiento de una empresa con los de los mejores del sector.

## Resumen

Este business case analiza la viabilidad de la entrada de Reprotec, un centro especializado en salud reproductiva, al competitivo mercado farmacéutico minorista de Bogotá. El estudio caracteriza un sector en crecimiento, impulsado por la demanda de bienestar integral, pero marcado por una alta polarización financiera donde líderes como Farmatodo y Locatel dominan en rentabilidad, mientras otros competidores como Cruz Verde y La Rebaja enfrentan serios desafíos de sostenibilidad.

Mediante un análisis mixto (cualitativo y cuantitativo), que incluye PESTEL, Strategic Crowding y un Análisis de Convergencia, se identifican los factores clave de éxito: disponibilidad de productos, asesoría farmacéutica, integración con protocolos médicos, relación costo-beneficio, logística y reconocimiento de marca. El análisis revela que la diferenciación a través de un modelo integral de salud, centrado en la especialización, el acompañamiento emocional y la personalización del servicio, es la ruta estratégica más viable para que Reprotec compita exitosamente, evitando la guerra de precios y aprovechando su expertise único en salud reproductiva.

### **Palabras Clave:**

Farmacias, Colombia, Análisis Competitivo, Reprotec, Salud Reproductiva, Strategic Crowding, Modelo de Negocio, Rentabilidad, Diferenciación.

## **Abstract**

This business case examines the feasibility of Reprotec's entry into the retail pharmacy market in Bogotá. The Colombian pharmaceutical sector shows sustained growth, driven by demand for wellness products, but is financially polarized, with established leaders like Farmatodo and Locatel demonstrating strong profitability, while other competitors struggle with operational efficiency and sustainability.

Using a mixed-methods approach, including PESTEL, Strategic Crowding, and a Convergence Analysis, this study identifies key success factors: product availability, pharmaceutical advice, integration with medical protocols, cost-benefit ratio, logistics, and brand recognition. The analysis concludes that differentiation through an integrated health model, focusing on specialization, emotional support, and service personalization, is the most viable strategic path for Reprotec. This approach allows it to avoid direct price competition and leverage its unique expertise in reproductive health to capture a specific market niche.

### **Key Words:**

Pharmacies, Colombia, Competitive Analysis, Reprotec, Reproductive Health, Strategic Crowding, Business Model, Profitability, Differentiation.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este estudio tiene como objetivo analizar la industria de las farmacias en Bogotá, con el fin de proponer soluciones y alternativas para los diferentes espacios vacíos del sector, y así identificar oportunidades que faciliten la entrada de una nueva farmacia: Reprotect. El sector farmacéutico colombiano es un pilar fundamental del sistema de salud, con un mercado que supera los \$20 billones de pesos anuales en ventas y que emplea a más de 150,000 personas directamente, según datos de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo (AFIDRO). Tras experimentar un crecimiento exponencial durante la pandemia, el sector ha regresado a una dinámica de crecimiento orgánico, estimado en un 5.6% anual (Fedesarrollo, 2023), impulsado por el envejecimiento poblacional, la creciente adopción de seguros de salud y un mayor interés en la salud preventiva y el bienestar integral.

Teniendo en cuenta esto, el sector farmacéutico presenta una variedad de competidores, desde grandes cadenas generalistas como Farmatodo y Cruz Verde, hasta actores especializados en nichos como Bella Piel (dermocosmética) o Locatel (equipos médicos). Esta diversificación dificulta las comparaciones directas, pero a la vez revela oportunidades para modelos de negocio diferenciados. De esta forma, se busca comparar Reprotect con estas empresas con cualidades diversas, aunque relacionadas, con el fin de comprender los mayores retos que enfrentan y cómo se compone la industria.

Por consiguiente, al existir una variedad de competidores con características diferentes, se realizó una metodología híbrida con el fin de obtener diversas perspectivas. Esto incluyó pruebas cuantitativas, como un benchmarking competitivo y un análisis de hacinamiento estratégico (Strategic Crowding) basado en indicadores financieros (EBITDA y ROE), para comparar la competencia directa en factores concretos. También se incorporaron pruebas cualitativas, como un análisis PESTEL del entorno general y un análisis de convergencia, para comprender las decisiones de compra desde la perspectiva de los clientes y ponderar los factores clave de éxito.

Además de ello, se realizó un método de recolección de datos mediante encuestas, aplicando una metodología que permitió obtener una muestra de la población para generalizar sobre sus preferencias y necesidades. Este enfoque metodológico mixto permite no solo diagnosticar la posición competitiva de Reprotec, sino también priorizar estratégicamente los factores clave para su exitosa inserción en un mercado bogotano que, si bien es competitivo, muestra una clara receptividad hacia propuestas de valor innovadoras centradas en la experiencia del paciente y la atención especializada.

Por último, con respecto a los anexos incluidos en este informe, estos cumplen un rol fundamental como soporte cuantitativo y analítico de los hallazgos presentados. El archivo Excel (Anexo A) fue utilizado para el procesamiento de datos financieros y la elaboración de gráficas en las secciones de análisis cuantitativo y estratégico, mientras que los informes del panorama competitivo (Anexos B, C, D y E), generados mediante la plataforma CubeMarket, permitieron visualizar la estructura tridimensional del mercado, el grado de concentración competitiva, la

identificación de espacios saturados y las posibles oportunidades de mercado. Estos recursos complementaron el análisis al ofrecer una base empírica sólida para la evaluación del entorno competitivo y la formulación de estrategias diferenciadas para Reprotec.

## **2. MARCO METODOLÓGICO**

El presente trabajo implementa una metodología mixta, dentro de la cual se encuentran tantas estrategias de análisis cuantitativas y cualitativas.

Durante el desarrollo de este trabajo se utilizaron distintas pruebas, esto con el objetivo de identificar desde diferentes perspectivas y de una forma objetiva los datos recopilados para la realización de la presente investigación.

En primer lugar, se desarrolló un análisis del sector farmacéutico, incluyendo diferentes competidores presentes en el panorama, también se elaboró un análisis PESTEL, el cual según Yusop (2018), es una herramienta necesaria para analizar el mercado, decidir la forma de entrada y además hallar conclusiones al respecto, por lo que su uso en el presente trabajo es fundamental, debido a que se busca analizar la posibilidad de entrada de una nueva farmacia. Dentro de este análisis se utilizó información de fuentes institucionales como Fedesarrollo (2023), la Federación

colombiana de la industria farmacéutica (2022) e información de diferentes fuentes secundarias para identificar los factores presentes en el análisis sobre el comportamiento del sector.

Además de ello, aunque el mercado farmacéutico es uno bien establecido, cuyas empresas llevan varios años en el país, no está exento de sufrir cambios o verse afectado por ciertos factores externos, es por ello por lo que se realizó un análisis de la turbulencia del sector. “La turbulencia significa siempre un aumento en el riesgo y en la incertidumbre, es una medida de aleatoriedad del estado del entorno. Aunque no se puede predeterminar con certeza el estado futuro del medio externo; si se presentan alternativas, de estados futuros, cada uno de los cuales tiene una probabilidad de ocurrencia.” (Rivera Rodríguez, H. A., 2010, p. 91). Este análisis fue realizado con un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, con el fin de evaluar el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad del sector farmacéutico.

En el hacinamiento estratégico, se utilizó una metodología cuantitativa, en el cual se utilizó información de EMIS en el periodo 2020-2024. Se utilizaron indicadores presentes en la plataforma para medir el desempeño financiero de la competencia seleccionada en el trabajo para analizar. Para asegurar una correcta aplicación de estos datos cuantitativos, se utilizó como base un estudio, en el cual se asegura lo siguiente, “Estos desempeños, y en general la asimetría observada en el sector, inciden y comprometen la perdurabilidad de las organizaciones con resultados homogéneos y conducentes a desempeños mediocres (por debajo de la media).” (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008, p. 57). Los desempeños se refieren específicamente a información cualitativa que es posible extraer de resultados financieros de las empresas, donde

como resultado, se puede visualizar en distintas graficas las zonas principales de hacinamiento. Como resultado, es posible interpretar las gráficas con el fin de visualizar la perdurabilidad y el desempeño de las empresas analizadas en este estudio.

El análisis de convergencia se desarrolló mediante el uso de matrices de ponderación y evaluación multicriterio, utilizando otros trabajos de investigación con el fin de identificar los principales factores a comparar dentro de esta etapa. Todo esto, con el propósito de comparar la posición de reprotect dentro de la industria, encontrar los factores con mayor influencia para analizar el desempeño que podría llegar a tener Reprotec y la posición que tendría dentro del sector farmacéutico. Este análisis en particular utiliza datos cualitativos y busca cuantificarlos, de esta forma se realiza analizando la imitación como punto de comparación con el fin de conocer las posiciones de cada empresa y su diferenciación, “Un análisis de convergencia permite tomar decisiones estratégicas en los sectores al tener claridad sobre cuáles competidores utilizan la imitación como una herramienta de gestión permanente.” (Restrepo Puerta & Rivera-Rodriguez, 2008,p. 98), de esta forma es posible tomar decisiones y posicionar una empresa como Reprotec en caso de ingreso al mercado, desde la distinción en sus estrategias más que en la copia, a su vez también se puede estudiar como las empresas del sector farmacéutico se diferencian entre ellas y que aspectos son similares.

El estudio de competidores fue realizado desde un enfoque mixto, realizando un análisis financiero y evaluación de supuestos. Para la realización de este, se utilizaron datos de EMIS y

estudios complementarios, todo ello con el fin de calcular el índice de erosión empresarial y el índice de eficiencia de la productividad.

Para el panorama competitivo, se realizó una investigación cualitativa en la cual se identificó principalmente los canales, el portafolio de productos y las necesidades de los clientes. Para el análisis de este, se realizó una encuesta de una muestra pequeña con el fin de identificar la opinión de los consumidores de los principales competidores. Además de ello también se ingresaron los datos de la encuesta y del panorama competitivo a la plataforma CubeMarket, con el fin de obtener datos acerca de la saturación del mercado y oportunidades de ingreso. Para la realización del panorama competitivo se usó como principal referente a Rivera Rodríguez (2017), el cual propuso un marco tridimensional para identificar y medir nuevas oportunidades de negocio en el mercado, en su estudio “CUANTIFICACIÓN DE LAS NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO A TRAVÉS DE UN PANORAMA COMPETITIVO TRIDIMENSIONAL” que al juntar variedades, canales y necesidades, es posible encontrar una percepción más completa del entorno, esto se logra utilizando un paralelepípedo donde se juntan los tres aspectos mencionados anteriormente, y con el uso del mismo es posible utilizar la plataforma Cubemarket con el fin de hallar espacios en blanco. Dichos espacios se utilizan no como conclusión, sino como un aspecto para tener en cuenta sobre el mercado que requiere un análisis más profundo.

Por último, se analizaron las fuerzas del mercado, esto con el fin de obtener datos, teniendo en cuenta las 5 fuerzas de Porter (2008), en el cual se encuentran nuevos participantes, proveedores, competidores de la industria y compradores. Esto se realizó mediante el análisis de

diferentes factores llegando así a concluir el rendimiento del sector. Basado en un estudio de Restrepo Puerta y Rivera Rodriguez (2008), esto se realiza principalmente con el objetivo de poder hacer un informe detallado con sugerencias para identificar la forma de contrarrestar las fuerzas del mercado por parte de la empresa y la consideración de cada una de ellas.

### **3. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR**

En esta sección se incluyen datos del sector objeto de estudio.

#### **3.1 Historia del Sector**

El sector farmacéutico en Colombia ha experimentado una gran evolución. Las farmacias eran espacios simples donde se vendían principalmente medicamentos básicos y productos comunes. Con el tiempo, la demanda de un servicio más especializado impulsó una transformación en el sector. A medida que avanzaba la medicina, también crecía la necesidad de ofrecer soluciones más completas. Un ejemplo de esta evolución es Reprotec, una empresa que no solo se dedica a la venta de productos farmacéuticos, sino también al cuidado integral de la salud reproductiva. Este centro ha logrado combinar tratamientos médicos de fertilidad con otros servicios, como apoyo emocional, nutrición y psicología, respondiendo a la creciente demanda de atención más humana

y completa. Reprotec se ha posicionado como un referente en la región, marcando un nuevo enfoque en la atención especializada y reconociendo la importancia de tratar al paciente no solo en lo físico, sino también en su bienestar emocional.

### **3.2 Importancia para el País o la Región**

El sector farmacéutico de Colombia se ha caracterizado por el seguimiento y adopción de tendencias referentes a la salud pública del resto de países, la salud reproductiva no se queda atrás en este contexto. Hoy en día, parejas que antes no tenían disponibilidad de poder acceder a servicio de salud reproductiva, hoy en día cuentan con un apoyo más claro y completo, no solo acceso al servicio genérico sino también un apoyo social y psicológico en todo el proceso (López & Gómez, 2021). Empresas como Reprotec le están dando una cara mucho más humana a la medicina. Esto, además de ser un alivio para muchas familias, se ha convertido en un motor económico importante. Genera empleo, atrae inversión y devuelve la esperanza a quienes creían que era imposible (Federación Colombiana de la Industria Farmacéutica, 2022).

### **3.3 Productos o Servicios Ofrecidos**

Ofrecen una gama de productos como medicamentos para la fertilidad, pruebas de ovulación, vitaminas, suplementos, anticonceptivos y productos para el bienestar reproductivo, incluso servicios como asesoría farmacéutica personalizada y programas de bienestar integral (incluyen yoga, meditación y apoyo psicológico) también son parte de la oferta, dirigidos

principalmente a mujeres en tratamientos de fertilidad (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020). Reprotec, integra servicios médicos con la venta de productos específicos, lo que permite a los pacientes acceder a todo lo que necesitan en un solo lugar, un modelo que responde a la creciente demanda de soluciones integrales en salud (González & Parra, 2019).

### **3.4 Principales Competidores**

La expansión de Reprotec al sector farmacéutico lo coloca en competencia directa con empresas como Farmatodo, Cruz Verde, Bella Piel y Locatel, que ofrecen productos farmacéuticos generales (compañías que han diversificado su oferta por medio de los suplementos de salud y cuidado emocional). Reprotec se diferencia al especializarse en productos de salud reproductiva y bienestar integral, brindando no solo medicamentos, sino también apoyo emocional y asesoría personalizada (López & Gómez, 2021). Aunque sus competidores cuentan con ventajas como precios competitivos y una amplia red de distribución (Análisis Sectorial de Drogas SAS, 2023), Reprotec tiene la oportunidad de destacarse al ofrecer una experiencia más completa, orientada a la salud emocional y reproductiva, lo cual no es tan común en las farmacias tradicionales. Así, su enfoque especializado le permitirá atraer a un público que busca más que solo productos farmacéuticos, creando una propuesta única en el mercado (González & Parra, 2019).

### **3.5 Mercado Atendido**

Reprotec atiende un mercado en crecimiento, principalmente compuesto por mujeres de entre 25 y 45 años que buscan tratamiento para la fertilidad, así como cuidados ginecológicos y reproductivos. En los últimos años este segmento ha mostrado un crecimiento, impulsado por el mayor acceso a la información sobre fertilidad y salud reproductiva. Además, la apertura hacia nuevas opciones de familia, como parejas homosexuales y personas que desean preservar su fertilidad por razones médicas, ha ampliado aún más el alcance del mercado.

En este sentido, Reprotec se ha posicionado estratégicamente como un centro especializado que ofrece tanto productos farmacéuticos como programas de apoyo emocional, lo que responde a una necesidad de atención integral que otras farmacias no cubren de la misma manera.

El mercado de salud reproductiva está en expansión, y las estadísticas indican que cada vez más personas recurren a servicios médicos especializados. Según los datos de Reprotec, la tasa de demanda de servicios de fertilidad ha crecido un 20% en los últimos 5 años, lo que refleja un cambio en las prioridades de los pacientes (Reprotec, 2024b). Además, el sector de salud femenina también está viendo un aumento de interés, especialmente en tratamientos relacionados con la fertilidad, la preservación de óvulos y el bienestar hormonal.

### 3.6 Clientes o usuarios

Los clientes de Reprotec como farmacia serían un público diverso, similar al de otras grandes cadenas como Farmatodo, Cruz Verde, Bella Piel y Locatel. Estas farmacias atraen a consumidores que buscan productos farmacéuticos básicos, como medicamentos de venta libre, vitaminas, suplementos y productos femeninos. Reprotec, al igual que estas cadenas, atendería a clientes de clase media y alta, especialmente urbanos, que buscan un servicio farmacéutico confiable, accesible y conveniente, un perfil que según un estudio de la Federación Colombiana de Drogas (2023) representa el 68% del mercado farmacéutico formal en Colombia. El mercado de Reprotec está compuesto principalmente por personas que necesitan productos de salud preventiva y general. Esto incluye a familias que compran medicamentos y productos para el bienestar en el hogar, jóvenes adultos interesados en autocuidado y salud preventiva, y personas mayores que requieren productos para controlar condiciones crónicas. La oferta de Reprotec también podría atraer a quienes buscan un servicio más especializado y personalizado, similar al enfoque que Bella Piel tiene en el cuidado dermatológico, o el interés de Locatel por ofrecer productos médicos y de salud más específicos. A diferencia de las grandes cadenas, Reprotec se destaca por brindar un enfoque más integral, con atención personalizada y productos seleccionados que respondan a las necesidades de salud física y emocional de los clientes. Además, como sus competidores, ofrecería servicios convenientes como entregas a domicilio, promociones y asesoría en salud, lo que fortalecería su vínculo con los clientes. En resumen, los clientes de Reprotec serían aquellos que buscan un servicio farmacéutico accesible, pero también un enfoque más cercano y especializado en su bienestar general.

### **3.7 Cifras importantes (empleos, PIB, ventas, etc.)**

El sector farmacéutico especializado en salud reproductiva ha experimentado un crecimiento sostenido en Colombia en los últimos años. En particular, los tratamientos de fertilidad y la salud femenina han visto un aumento en la demanda, lo que ha impulsado la creación de centros como Reprotec, que no solo ofrecen tratamientos médicos, sino también un enfoque integral que incluye apoyo emocional y bienestar. Según datos del mercado, el sector de fertilidad y salud reproductiva en Colombia ha crecido un 20% anual, lo que refleja un aumento en el número de pacientes que buscan soluciones especializadas (Global Health Intelligence, 2023).

Además, el sector farmacéutico en Colombia es una de las industrias más importantes dentro de la economía del país. Se estima que el mercado de salud reproductiva contribuye significativamente al PIB del país, con un valor cercano a los \$100 millones de dólares en 2022. Esta cifra sigue creciendo debido al aumento de la demanda de tratamientos y servicios médicos especializados, lo que ha permitido la expansión de empresas como Reprotec. A nivel global, las proyecciones de crecimiento para el mercado de fertilidad y salud reproductiva son muy optimistas, con un aumento esperado del 7% anual en los próximos 5 años (Market Research Future, 2024).

La creación de empleos dentro de este sector también ha sido significativa, con empresas como Reprotec generando puestos de trabajo especializados, tanto en el área médica como en el ámbito de atención al cliente y bienestar emocional. Este crecimiento ha tenido un impacto positivo en la economía local y ha impulsado la inversión extranjera en el sector de salud reproductiva en Colombia (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021a).

## **4. ENTORNO GENERAL**

### **4.1 Análisis PESTEL**

Reprotec es una empresa colombiana que ha transformado el sector farmacéutico al integrar productos farmacéuticos con un enfoque especializado en salud reproductiva y bienestar emocional. Desde su inicio en Bogotá, se ha destacado por ofrecer no solo medicamentos, sino también asesoría nutricional y apoyo psicológico para pacientes en procesos de fertilidad. Su modelo integral de atención le ha permitido diferenciarse en el mercado, brindando una experiencia personalizada y de calidad que atiende tanto las necesidades físicas como emocionales de los clientes. Con planes de expansión, Reprotec continúa consolidándose como un referente en el cuidado integral de la salud en Colombia.

#### **4.1.1 Factores Políticos**

Presenta un panorama dual en materia de salud. Por una parte, se observan esfuerzos institucionales por mejorar el acceso a medicamentos y tratamientos especializados (por ejemplo, la de Ministerio de Salud y Protección Social que adopta la Política Pública de Infertilidad en Colombia) (Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud], 2020). Por otra, la velocidad de implementación normativa frecuentemente no alcanza a responder a las necesidades del sector. El marco regulatorio actual, aunque complejo, proporciona directrices operativas para actores especializados en salud reproductiva. No obstante, la constante evolución del marco normativo, como la despenalización del aborto hasta la semana 24 en Colombia, exige una vigilancia permanente ante posibles reformas legislativas que podrían alterar sustancialmente las condiciones de operación (Amnesty International, 2022; El País, 2024).

#### **4.1.2 Factores Económicos**

La volatilidad económica característica de Colombia impacta directamente la operación del sector farmacéutico. Por ejemplo, la inflación alcanzó hasta 13.3 % a/a en enero 2023, lo que afecta los costos de insumos importados y la planificación financiera (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2023). Los costos de importación de insumos médicos, sujetos a la fluctuación cambiaria, representan un desafío constante para la sostenibilidad financiera. Pese a estas condiciones, los mercados farmacéuticos y de ingredientes activos en Colombia muestran

crecimiento (por ejemplo, el mercado de APIs se proyecta con un CAGR de 6.6 % entre 2024-2030) (Grand View Research, 2024).

### **4.1.3 Factores Sociales**

La evolución social en la última década ha sido determinante para el sector. Temáticas anteriormente consideradas tabú, como la fertilidad y salud reproductiva, han ganado espacio en el discurso público. La política colombiana de planificación familiar garantiza el acceso a métodos anticonceptivos como parte de los derechos de salud sexual y reproductiva (Minsalud, 2021). Actualmente se evidencia una población mejor informada y más proactiva en la búsqueda de soluciones médicas, con una creciente valoración de los componentes emocionales y de bienestar integral asociados a los tratamientos. Este cambio paradigmático ha redefinido las expectativas de los usuarios respecto a los servicios de salud.

### **4.1.4 Factores Tecnológicos**

La transformación digital ha reconfigurado radicalmente la prestación de servicios de salud. En Colombia, entre marzo 2020 y enero 2021 se entregaron más de 101 millones de servicios de telemedicina (Minsalud, 2021). También, estudios señalan que antes de la pandemia sólo un ~25 % de las instituciones de salud había adoptado telemedicina, lo que implica un gran potencial de expansión (Frontiers, 2025). La adopción de plataformas de telemedicina, sistemas de gestión centradas en el paciente y aplicaciones móviles ha permitido optimizar tanto la eficiencia operativa

como la experiencia del paciente. La integración de tecnologías digitales con protocolos médicos tradicionales representa actualmente un diferencial competitivo esencial en el sector de salud especializada.

#### **4.1.5 Factores Medio Ambientales**

La sostenibilidad ambiental se ha convertido en un criterio fundamental de operación. En Colombia, la Resolución 371 exige a fabricantes e importadores de fármacos asumir la responsabilidad de la recolección y disposición de medicamentos caducados, promoviendo la gestión de residuos farmacéuticos (FuturePolicy.org, 2018). Las exigencias regulatorias y la creciente conciencia ecológica de los usuarios han impulsado la implementación de prácticas ambientalmente responsables en toda la cadena de valor, desde la selección de materiales de empaque hasta la gestión de residuos médicos. Este aspecto constituye actualmente tanto un desafío operativo como una oportunidad de valor agregado.

#### **4.1.6 Factores Legales**

En Colombia, especialmente en Bogotá, las leyes de salud reproductiva han estado en un periodo de constante cambio. Por ejemplo, la Corte Constitucional declaró inconstitucional la regulación previa del aborto y fijó un nuevo marco legal en 2022 (PubMed, 2023). Aun así, se mantiene una brecha en la cual las leyes que aplican para una ciudad como la capital no aplican homogéneamente para el resto del país, lo cual genera desigualdades y limitaciones al acceso de

estos servicios, las cuales terminan generando afectaciones y repercusiones bastante notorias dentro de la sociedad.

## **4.2 Turbulencia del Entorno**

El análisis de turbulencia tiene como finalidad identificar lo acontecido en cuanto a las condiciones de dinamismo, incertidumbre y complejidad. Para tal fin, deben hacer una amplia descripción de cada dimensión, apoyándose en cifras obtenidas en el proceso de investigación. Esto pues, la turbulencia del entorno (o ambiental) se refiere al grado de cambios frecuentes, rápidos e impredecibles que afectan la empresa desde fuera, y que hacen que la estrategia, la planificación y la operación deban adaptarse con mayor agilidad. Esta variable abarca dimensiones como el dinamismo del mercado, la rapidez tecnológica, la intensidad competitiva, la variabilidad de la demanda, la regulación cambiante, entre otros (Kurtz & Varvakis, 2016).

### **4.2.1 Dinamismo/Estancamiento**

Esta sección tiene como propósito indicar si el sector se encuentra en crecimiento o estancamiento. Por ello, se observa que el sector farmacéutico en Colombia, especialmente en el ámbito de los ingredientes activos farmacéuticos (APIs), está en crecimiento: se proyecta un crecimiento anual compuesto (CAGR) de 6.6 % entre 2024-2030 para APIs en Colombia (Grand View Research, 2024).

Además, el crecimiento económico robusto experimentado tras la pandemia apunta a un entorno dinámico (FMI, 2023). Este dinamismo se ve reflejado en la expansión tanto de empresas consolidadas como la propia Reprotec, que se está introduciendo al mercado de farmacias especializadas. La digitalización de servicios y la integración de plataformas online para farmacias también han contribuido al crecimiento sostenido del sector (Statista, 2023). Esto muestra que el sector se encuentra claramente en expansión y no en estancamiento.

#### **4.2.2 Incertidumbre**

La incertidumbre en el sector se plantea debido a fluctuaciones económicas e importaciones. Por ejemplo, Colombia enfrentó inflación anual de 13.3 % en enero 2023, una elevada cifra que incrementa la incertidumbre de costos para las empresas del sector (FMI, 2023). Las políticas gubernamentales relacionadas con el acceso a medicamentos, precios regulados y tratamientos de salud reproductiva generan incertidumbre en las empresas, ya que pueden cambiar sin previo aviso (Amnesty International, 2022).

Otro factor de incertidumbre es la evolución de las regulaciones sobre la venta de productos farmacéuticos y la implementación de nuevas normativas sanitarias. A pesar de estos desafíos, el sector sigue siendo relativamente resistente debido a la demanda continua de productos farmacéuticos y servicios de bienestar integral.

En conclusión, los factores que generan incertidumbre son:

Fluctuaciones económicas: Inflación y devaluación del peso que afectan los costos de importación de productos.

Cambios regulatorios: Modificaciones en políticas sanitarias que impactan el acceso y precio de medicamentos

### **4.2.3 Complejidad**

Para el análisis de complejidad, se debe mostrar la evolución del sector en cuanto a los stakeholders que lo conforman. Este análisis permite identificar el cambio en número e intensidad de las relaciones que caracterizan al sector farmacéutico colombiano, particularmente en las áreas de salud especializada y bienestar integral. Según Freeman (1984), los stakeholders son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la organización” (p. 46), y su análisis es esencial para entender cómo evolucionan las dinámicas de poder y colaboración en mercados altamente competitivos.

En el caso colombiano, el sector farmacéutico ha transitado de un modelo tradicional basado en la venta de medicamentos genéricos a un modelo de servicios integrales de salud, en el cual las farmacias desempeñan un papel activo en la atención y el acompañamiento del paciente (Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Farmacia [ACCTF], 2022). Originalmente, las farmacias se limitaban a ofrecer productos farmacéuticos básicos, pero hoy en día, empresas como Reprotec han ampliado su oferta, abarcando áreas como la salud reproductiva, el bienestar emocional y los servicios de asesoría personalizada. Este cambio ha generado una transformación significativa en el número y la intensidad de las relaciones entre los actores del sector, aumentando

la interdependencia entre clínicas, proveedores, pacientes y entidades reguladoras (La Nota Económica, 2024).

Los stakeholders principales incluyen a los pacientes, proveedores de productos farmacéuticos, médicos y especialistas, aseguradoras y entidades gubernamentales. A medida que el sector se ha especializado, la interacción entre estos actores se ha intensificado. Los pacientes, cada vez más informados y conscientes de su salud integral, demandan no solo productos farmacéuticos, sino también acompañamiento emocional y psicológico, lo que requiere una mayor colaboración con los proveedores y profesionales de la salud (World Health Organization [WHO], 2023). Asimismo, las aseguradoras desempeñan un papel creciente, pues la cobertura de los tratamientos de salud reproductiva y emocional incide directamente en la demanda de servicios y en la sostenibilidad del mercado (OECD, 2022).

Los proveedores han experimentado un aumento en la variedad de productos que deben suministrar, lo cual genera relaciones más complejas con las farmacias, que a su vez deben gestionar una oferta diversificada y especializada (Statista, 2023). Por otro lado, los médicos y especialistas han pasado de ser únicamente prescriptores de medicamentos a involucrarse en la recomendación de productos de bienestar integral, fortaleciendo su vínculo con las farmacias y centros especializados (Frontiers, 2025). Finalmente, las entidades gubernamentales continúan siendo actores clave en la regulación y el acceso a medicamentos; su influencia se ha incrementado a medida que avanzan las políticas públicas de salud sexual y reproductiva (Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud], 2021b).

Este cambio en la cantidad e intensidad de las relaciones ha creado una red más densa y compleja entre los stakeholders del sector. Las farmacias especializadas, como Reprotect, deben gestionar estas relaciones de manera eficiente, asegurando la alineación entre los actores y ofreciendo una experiencia integral al paciente. Este enfoque colaborativo y multidimensional es lo que permite a las empresas del sector adaptarse con éxito a un entorno caracterizado por alta turbulencia y transformación constante (Kurtz & Varvakis, 2016; Faisal et al., 2022).

#### **4.2.4 Análisis Final**

En conclusión, el sector farmacéutico especializado en Colombia se encuentra en un momento de dinamismo, marcado por un crecimiento sostenido, especialmente en áreas de salud reproductiva y bienestar integral. La incertidumbre sigue siendo un factor importante, debido a los desafíos económicos, como la inflación y las fluctuaciones del mercado, así como los cambios regulatorios que pueden afectar la planificación a largo plazo de las empresas. Sin embargo, el sector ha mostrado una capacidad notable de adaptación y resistencia, especialmente ante la digitalización de servicios y el aumento de la demanda de productos de salud especializados.

En términos de complejidad, la expansión y especialización del sector han generado una red más intrincada de relaciones entre los stakeholders. Desde pacientes y médicos hasta proveedores de productos y entidades gubernamentales, la interacción entre estos actores ha aumentado en número e intensidad, lo que ha hecho que las operaciones del sector sean más

dinámicas y a la vez más desafiantes de gestionar. Sin embargo, esta complejidad también presenta oportunidades para empresas como Reprotec, que están posicionadas para ofrecer un enfoque integral que conecta estos diversos actores de manera eficiente.

## **5. ENTORNO ESPECÍFICO**

### **5.1 Historia de la Empresa**

#### **5.1.1 Reprotec**

Reprotec es una empresa colombiana que nació con el objetivo de ofrecer soluciones integrales en salud, con un enfoque especial en la salud reproductiva. Fundada en 1994 en Bogotá, abrió sus puertas como clínica de reproducción, endocrinología e infertilidad con diagnóstico en el Centro Médico Ambulatorio de la Asociación Médica de Los Andes, convirtiéndose en una de las primeras instituciones del país dedicadas exclusivamente a la medicina reproductiva (Reprotec, 2024a). En 2008, obtuvo la certificación ISO 9001 por parte de ICONTEC, siendo pionera en calidad dentro del sector de fertilidad en Colombia.

A lo largo de los años, Reprotec se ha consolidado como un referente en el sector farmacéutico y de salud reproductiva, destacándose por su propuesta única que combina productos farmacéuticos con servicios especializados en bienestar emocional y físico. En 2019, amplió su cobertura nacional con la apertura de sedes en ciudades como Pereira, Cartagena y Cali, replicando los estándares clínicos y de laboratorio de su sede principal en Bogotá (Reprotec, 2024a; Montiel Lugo, 2023).

Su enfoque integral, que no solo se centra en la venta de medicamentos sino también en el acompañamiento emocional y psicológico, le ha permitido captar un segmento de mercado diferenciado en Colombia. Además, la empresa ha incorporado tecnologías de punta, como el sistema Witness para rastreo biométrico de material biológico y el uso de incubadoras con monitoreo *time-lapse*, siendo pionera en el país en la adopción de estas innovaciones (Semana, 2018). En 2024, la empresa celebró su trigésimo aniversario, consolidándose como líder en medicina reproductiva y reafirmando su compromiso con el bienestar integral de los pacientes colombianos (La Nota Económica, 2024).

### **5.1.2 Farmatodo**

Fue fundada en 1987 en Venezuela, con el objetivo de ofrecer productos farmacéuticos y de consumo masivo a precios accesibles para el público en general, años después la compañía se expandió a Colombia, donde rápidamente se consolidó como una de las principales cadenas de farmacias del país. A lo largo de los años, se ha mantenido su enfoque en la conveniencia,

brindando a sus clientes una amplia gama de productos en un solo lugar, desde medicamentos hasta productos de cuidado personal y alimentos. Esta estrategia ha permitido a la marca mantenerse a la vanguardia en el mercado, adaptándose a las nuevas necesidades de los consumidores y las tendencias del sector.

### **5.1.3 Cruz Verde**

Fue fundada en 1972 en Colombia con el objetivo de ofrecer productos farmacéuticos a la población, ampliando su oferta a lo largo de los años para incluir artículos de salud y bienestar. Desde sus inicios, la empresa ha sido pionera en el sector farmacéutico del país, convirtiéndose en una de las cadenas más grandes y reconocidas. A lo largo de las décadas, Cruz Verde ha mantenido un enfoque de accesibilidad y confianza para sus clientes, y su crecimiento en el mercado ha sido constante, con una fuerte presencia en ciudades clave de Colombia. Su crecimiento ha sido sostenido, y hoy en día es un referente tanto en la venta de productos farmacéuticos como en la oferta de servicios relacionados con la salud.

### **5.1.4 Bella Piel**

Es una cadena de farmacias colombiana especializada en productos dermatológicos y de cuidado personal. Desde su fundación, ha estado enfocada en ofrecer soluciones para el cuidado de la piel, posicionándose como un referente en el mercado de salud y belleza. A lo largo de los años, Bella Piel ha ampliado su portafolio para incluir no solo productos dermatológicos, sino

también productos farmacéuticos y suplementos de salud. Su éxito se ha basado en su capacidad para combinar la venta de productos farmacéuticos con un enfoque en la estética y el bienestar personal, lo que le ha permitido ganar una base de clientes leales que buscan tanto tratamientos médicos como soluciones cosméticas.

### **5.1.5 Locatel**

Fue fundada en 1970 en Venezuela y, desde su llegada a Colombia, ha logrado posicionarse como una cadena especializada en productos médicos y farmacéuticos. Su principal objetivo ha sido ofrecer soluciones en salud y bienestar, combinando la venta de productos farmacéuticos con artículos de equipamiento médico. A lo largo de los años, Locatel ha sido una referencia en Colombia para aquellos consumidores interesados en mantener su salud de manera preventiva, siendo uno de los primeros en ofrecer artículos como tensiómetros, termómetros y otros productos de salud especializada en sus tiendas. Su enfoque innovador en la distribución de productos médicos ha sido clave para su éxito y expansión.

## **5.2 Entorno Específico**

### **5.2.1 Sector Estratégico Seleccionado**

Al analizar las empresas competidoras de Reprotec en el sector farmacéutico, encontramos que, aunque todas operan en el mismo campo, cada una tiene un enfoque distinto, lo que hace que algunas sean competencia directa y otras indirectas.

Farmatodo es una de las cadenas más grandes de farmacias en Colombia, con una oferta amplia que va desde medicamentos hasta productos de cuidado personal y alimentos. Su enfoque es más generalista, dirigido a una gran base de consumidores urbanos (de medio-alto situación económica), y aunque ofrece productos farmacéuticos, su modelo incluye una gran variedad de otros productos. Lo que convierte a Farmatodo en competencia directa en el ámbito de los productos farmacéuticos básicos, aunque no mantiene un enfoque completamente especializado en salud integral ni bienestar emocional, lo que diferencia a Reprotec.

Cruz Verde también tiene una fuerte presencia en el mercado colombiano, ofreciendo medicamentos y productos de salud esenciales. Su modelo se basa en ofrecer conveniencia y accesibilidad a precios competitivos. Aunque compite con Reprotec en la venta de medicamentos, Cruz Verde no se especializa en servicios integrales de bienestar o salud emocional. Por lo tanto, la competencia en este caso es directa en el área farmacéutica general, pero no en el enfoque especializado de Reprotec.

Bella Piel se especializa en productos dermatológicos, cosméticos y cuidado de la piel, con una línea que también incluye suplementos y algunos productos farmacéuticos. Su enfoque es más estético y de cuidado personal, por lo que, aunque ofrece productos para la salud femenina, no

tiene un enfoque tan integral como el de Reprotect. Bella Piel es competencia indirecta porque no aborda de manera tan profunda las necesidades de bienestar integral y emocional que Reprotect sí ofrece.

Finalmente, Locatel tiene un enfoque técnico y especializado en productos médicos y de salud preventiva, como equipos de diagnóstico. Aunque también ofrece productos farmacéuticos, su oferta está más orientada a la venta de equipos médicos y productos de salud preventiva. Reprotect podría competir indirectamente con Locatel en el ámbito del bienestar, pero las diferencias en el enfoque de sus productos y servicios hacen que la competencia no sea directa en este caso.

En resumen, Reprotect se enfrenta a competidores en el mercado farmacéutico que, aunque comparten algunas áreas de producto, no tienen la misma especialización en salud integral y bienestar emocional, lo que permite a Reprotect diferenciarse y ofrecer una experiencia única para sus clientes.

### **5.2.2 Modelo de Negocio Ofrecido**

Reprotect: se enfoca en ofrecer productos farmacéuticos junto con servicios adicionales de bienestar integral, adaptados a las necesidades de los pacientes. Aunque inicialmente comenzó con un enfoque en salud reproductiva, la empresa ha diversificado su oferta para abarcar la venta de medicamentos comunes, suplementos nutricionales, productos de cuidado personal y servicios de

asesoría farmacéutica. Reprotec también ofrece un enfoque personalizado a sus clientes, que no solo buscan productos farmacéuticos, sino también apoyo emocional y psicológico durante procesos complejos como la fertilización asistida. Este modelo de negocio centrado en la atención integral le permite diferenciarse de otras farmacias, que suelen ofrecer solo productos, sin la incorporación de un acompañamiento integral.

**Farmatodo:** Se basa en un enfoque de retail farmacéutico, centrado en ofrecer productos esenciales para la salud, la belleza y el bienestar general. La empresa combina la venta al por menor de medicamentos de uso común con una amplia oferta de productos de consumo masivo, como alimentos, cosméticos y artículos de higiene. Farmatodo ha invertido en una red de tiendas físicas y en el desarrollo de plataformas digitales, lo que le permite llegar a una mayor cantidad de clientes y ofrecerles una experiencia de compra conveniente y accesible. Su negocio se enfoca en la venta de productos de calidad a precios competitivos, con un fuerte énfasis en la satisfacción del cliente.

**Cruz Verde:** Se basa en el retail farmacéutico, con un enfoque centrado en la venta de medicamentos de uso común, pero también ampliando su oferta a productos de salud, belleza, higiene y cuidado personal. Además de la venta de productos, Cruz Verde ofrece servicios adicionales, como asesoría farmacéutica, que ayuda a los clientes a tomar decisiones informadas sobre su salud. A lo largo de los años, la empresa ha evolucionado para ofrecer una experiencia más completa a los consumidores, combinando su red de tiendas físicas con la venta online, lo que facilita el acceso a sus productos en cualquier lugar.

Bella Piel: Se centra en ofrecer una experiencia de compra especializada en el cuidado de la piel y la salud femenina. Además de los productos dermatológicos, Bella Piel ha diversificado su oferta para incluir productos farmacéuticos básicos, suplementos alimenticios y productos de belleza. La compañía no solo se limita a la venta de estos productos, sino que también ofrece asesoría personalizada a sus clientes, especialmente en cuanto a los tratamientos para el cuidado de la piel. Su enfoque en la atención al cliente y la especialización en estética ha sido clave para su éxito en un mercado altamente competitivo.

Locatel: Se centra en la venta de productos médicos y farmacéuticos, pero también abarca una amplia gama de artículos para la salud preventiva y el bienestar general. Especializada en equipos médicos para el hogar, suplementos alimenticios y artículos de salud y cuidado personal. Busca ofrecer soluciones completas para aquellos que se preocupan por mantener su bienestar físico, desde la compra de medicamentos hasta el uso de dispositivos médicos. Su modelo se complementa con un servicio de atención personalizada, en donde los clientes pueden recibir asesoría sobre el uso de los productos, especialmente los equipos médicos.

### **5.2.3 Productos o Líneas Principales**

En Reprotec incluyen una amplia variedad de medicamentos farmacéuticos, especialmente aquellos relacionados con la salud reproductiva, como tratamientos para la fertilidad, anticonceptivos y suplementos nutricionales. Además, la farmacia ofrece productos de cuidado

personal, como vitaminas, cosméticos, y artículos de higiene. La oferta de Reprotect se completa con su enfoque integral de bienestar, que incluye asesoría nutricional, programas de salud emocional, y apoyo psicológico, todo orientado a brindar una experiencia más completa a los pacientes que atraviesan tratamientos médicos y de salud reproductiva. Este enfoque único le permite a Reprotect atender tanto las necesidades físicas como emocionales de sus clientes.

A su vez, Farmatodo ofrece una gran variedad de productos, destacando los medicamentos de venta libre para el tratamiento de enfermedades comunes. Además, cuenta con una amplia gama de productos de salud y bienestar, incluyendo vitaminas, suplementos alimenticios y artículos de cuidado personal. También dispone de productos de belleza, cosméticos, productos para el cuidado de bebés y alimentos de consumo masivo. Esta diversificación le permite a Farmatodo captar diferentes segmentos de mercado, desde clientes que buscan medicamentos básicos hasta aquellos interesados en productos de cuidado personal y salud preventiva.

Por otra parte, Cruz Verde se especializa en la venta de medicamentos de venta libre, suplementos alimenticios, productos de cuidado personal, cosméticos y artículos de higiene. Su portafolio incluye desde medicamentos comunes, como analgésicos, hasta productos de salud preventiva, vitaminas y suplementos específicos para diversas condiciones de salud. También ofrece productos para el cuidado de la piel y la belleza, así como artículos de uso diario para el bienestar de los clientes. Esta amplia variedad de productos le permite a Cruz Verde atender a diferentes segmentos de consumidores, desde aquellos que buscan medicamentos de uso general hasta quienes buscan productos de bienestar más especializados.

Asimismo, Bella Piel se especializa en productos para el cuidado dermatológico y la salud de la piel, incluyendo cremas hidratantes, protectores solares, tratamientos anti-acné y productos para el rejuvenecimiento de la piel. Además, ofrece una línea de cosméticos y productos de belleza, suplementos para la salud femenina, y algunos productos farmacéuticos de uso común. Su oferta está diseñada principalmente para mujeres que buscan soluciones tanto para el cuidado estético como para la salud de la piel. Los productos de Bella Piel están formulados para atender diferentes tipos de piel y condiciones dermatológicas, lo que le permite a la marca atraer a un público diverso.

Finalmente, Locatel ofrece una amplia variedad de productos, con un enfoque en artículos médicos y de salud preventiva. Entre sus líneas principales se encuentran tensiómetros, termómetros, glucómetros y otros dispositivos médicos para uso doméstico. Además, cuenta con medicamentos de venta libre, suplementos alimenticios, productos de higiene personal y cuidado de la salud. Aunque su enfoque está centrado en la salud preventiva y médica, también ofrece productos de bienestar general y artículos para el cuidado del hogar, lo que le permite atraer a una clientela diversa que busca soluciones de salud tanto para el tratamiento como para la prevención de enfermedades.

#### **5.2.4 Mercado Geográfico**

Reprotec tiene su sede principal en Bogotá, donde la demanda de tratamientos especializados en salud reproductiva y bienestar es alta. Aunque su presencia está principalmente

en las grandes ciudades, la empresa está en proceso de expansión hacia otras regiones del país. Además de su presencia física, Reprotec también ha comenzado a invertir en plataformas digitales para permitir a los clientes realizar compras en línea y recibir productos farmacéuticos y servicios a domicilio. Esto facilita el acceso a sus productos y servicios, ampliando su mercado y alcanzando a aquellos que no pueden acceder fácilmente a sus instalaciones físicas.

Del mismo modo, Farmatodo tiene presencia en varias ciudades de Colombia, con un enfoque en zonas urbanas, donde la demanda de productos farmacéuticos y de consumo masivo es más alta. Su expansión a Colombia comenzó en 1994 y, desde entonces, ha crecido significativamente en el mercado nacional. Además de su presencia en Colombia, Farmatodo sigue operando en Venezuela y Panamá, consolidándose como una marca con presencia en varias regiones de América Latina. Esto le ha permitido fortalecer su posicionamiento como líder en el sector de retail farmacéutico en la región.

A su vez, Cruz Verde tiene una fuerte presencia en todo el territorio colombiano, con tiendas en las principales ciudades del país. Desde su fundación, la empresa ha logrado expandir su red de farmacias y llegar a áreas tanto urbanas como rurales, asegurando que los productos farmacéuticos estén disponibles para un amplio público. Además de su presencia física, Cruz Verde también ha desarrollado plataformas digitales que permiten a los clientes realizar compras online y recibir sus productos en casa, lo que facilita la accesibilidad en todo el país.

Por otra parte, Bella Piel tiene presencia en varias de las principales ciudades de Colombia, con una especial concentración en Bogotá, Medellín y Cali, donde su modelo de negocio especializado ha sido bien recibido. Aunque su red de tiendas físicas es menos extensa que la de otras grandes cadenas farmacéuticas, su enfoque especializado le ha permitido mantenerse competitiva. Además, ha comenzado a invertir en plataformas de venta en línea, lo que le permite ampliar su alcance y llegar a consumidores de otras ciudades que buscan productos dermatológicos y de belleza específicos.

Para finalizar, Locatel tiene una sólida presencia en Colombia, con tiendas ubicadas principalmente en grandes ciudades como Bogotá, Medellín y Cali. Si bien su red de distribución no es tan extensa como la de otras grandes cadenas farmacéuticas, su especialización le ha permitido ganar un nicho de mercado importante. En los últimos años, Locatel ha comenzado a invertir en plataformas digitales para ampliar su alcance, permitiendo a los clientes realizar compras online y recibir productos directamente en sus hogares. Este enfoque omnicanal ha permitido a Locatel mantenerse competitivo y seguir creciendo en un mercado altamente dinámico.

### **5.2.5 Clientes Principales**

Reprotec incluye tanto a mujeres como a hombres interesados en mejorar su salud reproductiva. Las mujeres de entre 25 y 45 años, que buscan tratamiento para la fertilidad o cuidados ginecológicos, son el segmento más importante para Reprotec. Sin embargo, la empresa también atiende a parejas, tanto heterosexuales como homosexuales, que buscan formar una

familia. Además, Reprotec atiende a aquellos interesados en la prevención de problemas reproductivos y en el cuidado general de su bienestar físico y emocional. Su enfoque integral atrae a personas que no solo buscan medicamentos, sino también un apoyo emocional y psicológico durante su tratamiento, lo que crea una relación más cercana y personalizada con sus clientes.

Por su parte, Farmatodo atiende a una amplia base de clientes que busca productos farmacéuticos, de cuidado personal y consumo masivo. Su mercado objetivo incluye principalmente a personas de clase media y media-baja que buscan productos accesibles y de calidad. La clientela de Farmatodo está formada por familias, jóvenes adultos y personas mayores que necesitan medicamentos de uso diario, suplementos alimenticios, productos de belleza y artículos de higiene. Además, la marca atrae a consumidores interesados en productos naturales y de salud preventiva, especialmente en un contexto donde la conciencia sobre el autocuidado y el bienestar está en aumento.

Asimismo, Cruz Verde son principalmente personas de clase media y alta que buscan productos farmacéuticos de calidad, pero también artículos de bienestar general, belleza y salud personal. La marca tiene una base de clientes diversa, que incluye desde familias que necesitan productos de salud básicos hasta personas interesadas en el cuidado preventivo y la salud estética. Además, Cruz Verde atrae a consumidores de todas las edades, con una oferta que va desde productos para el cuidado infantil hasta soluciones para la salud de los adultos mayores. La confianza y accesibilidad que la marca ofrece han hecho que sea la opción preferida por muchos en Colombia.

Del mismo modo, Bella Piel tiene un enfoque claro en el público femenino, particularmente en mujeres de entre 25 y 45 años que se preocupan por su salud dermatológica y estética. La marca atrae a clientes que buscan productos de alta calidad para el cuidado de la piel y la belleza, desde cremas y tratamientos antienvjecimiento hasta cosméticos. Además, al ofrecer suplementos para la salud femenina, como los relacionados con la fertilidad y el equilibrio hormonal, Bella Piel también atrae a mujeres interesadas en mejorar su bienestar integral. El enfoque especializado y personalizado de Bella Piel le ha permitido fidelizar a un grupo de clientes que valora tanto la efectividad de los productos como el asesoramiento experto.

Por último, para Locatel son principalmente personas que buscan productos médicos y de salud preventiva, como equipos de diagnóstico para uso en casa, medicamentos para el cuidado de enfermedades crónicas y suplementos alimenticios. Este público está compuesto por personas de todas las edades, pero especialmente atrae a adultos mayores que necesitan productos médicos para controlar condiciones como la hipertensión, la diabetes o problemas respiratorios. Además, personas interesadas en mantener su salud física y prevenir enfermedades se sienten atraídas por la amplia oferta de dispositivos y suplementos de salud. La confianza en la marca y la especialización en salud preventiva hacen que los clientes de Locatel busquen en la tienda soluciones completas y especializadas para el cuidado de su bienestar.

### **5.2.6 Canales de Distribución**

En el caso de Reprotect, se distribuye sus productos principalmente a través de su red de farmacias físicas ubicadas en Bogotá y otras ciudades clave. Además, ha desarrollado una plataforma de venta en línea que permite a los clientes realizar sus compras desde la comodidad de sus hogares, con la opción de recibir los productos a domicilio. Esta estrategia omnicanal le permite a Reprotect ofrecer una experiencia de compra conveniente y accesible para todos sus clientes. Al integrar los canales físicos y digitales, Reprotect se asegura de llegar a un público más amplio y facilitar el acceso a sus productos y servicios, especialmente en un sector donde la atención especializada y personalizada es tan importante.

A su vez, Farmatodo distribuye sus productos principalmente a través de una red de tiendas físicas ubicadas en las principales ciudades de Colombia. También ha desarrollado una plataforma en línea que permite a los clientes comprar productos desde la comodidad de sus hogares, con opciones de entrega a domicilio. La combinación de tiendas físicas y comercio electrónico le permite a Farmatodo ofrecer una experiencia de compra conveniente y flexible. Además, las tiendas físicas están ubicadas en lugares estratégicos, como centros comerciales y zonas residenciales, lo que facilita el acceso a los productos para una gran cantidad de consumidores.

De la misma manera, Cruz Verde distribuye sus productos a través de una extensa red de tiendas físicas ubicadas en las principales ciudades de Colombia, lo que le permite ofrecer conveniencia a los clientes que prefieren comprar directamente en la tienda. Además, ha invertido en su presencia digital, con una plataforma en línea que permite a los consumidores comprar desde la comodidad de su hogar. La venta en línea se complementa con un sistema de entregas a

domicilio, lo que facilita aún más el acceso a los productos de Cruz Verde. Esta combinación de canales de distribución le ha permitido mantener su liderazgo en el mercado farmacéutico colombiano.

Así también, se observa como Bella Piel distribuye sus productos principalmente a través de sus tiendas físicas ubicadas en las principales ciudades del país. Sin embargo, también ha comenzado a fortalecer su presencia digital, con una tienda en línea que permite a los clientes comprar productos desde la comodidad de sus hogares. La venta online se complementa con un servicio de entrega a domicilio, lo que facilita el acceso a los productos para aquellos que no tienen una tienda cerca. Esta combinación de canales tradicionales y digitales le permite a Bella Piel atender a una base de clientes más amplia y ofrecer un servicio conveniente y accesible.

Finalmente, Locatel distribuye sus productos principalmente a través de una red de tiendas físicas ubicadas en las principales ciudades del país, pero en los últimos años ha aumentado su presencia digital con una tienda en línea que permite a los consumidores realizar compras desde la comodidad de su hogar. Además, ofrece opciones de entrega a domicilio para aquellos que prefieren recibir sus productos sin tener que desplazarse a la tienda. La combinación de estos canales tradicionales y digitales le permite a Locatel alcanzar a una clientela más amplia y brindarles la conveniencia de comprar productos médicos y de bienestar con facilidad.

## 6. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO – STRATEGIC CROWDING

Esta sección tiene como propósito realizar un análisis cuantitativo del sector de Farmacias que contienen, como componente principal, el enfoque de bienestar en sus modelos de negocio y productos en Colombia. Para esto, primero se escogieron los 4 competidores más fuertes del sector que son: Farmatodo, Locatel, Cruz Verde y La Rebaja y se buscó la información financiera: Margen EBITDA y el ROE, de estas empresas en la base de datos EMIS.

### 6.1 Indicador Cuantitativo de Comparación

Para evaluar la rentabilidad y eficiencia del sector farmacéutico colombiano con enfoque en bienestar, se seleccionaron dos indicadores financieros clave:

**Margen EBITDA:** Refleja la eficiencia operativa y la generación de flujo de caja antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Es útil para comparar desempeños entre empresas con diferentes estructuras de capital (Smith & Martinez, 2019).

**ROE (Return on Equity):** Mide la rentabilidad generada sobre el capital de los accionistas. Evalúa la capacidad de la empresa para transformar su eficiencia operativa en valor real para el inversor, después de impuestos y financiación (Alghanim, 2011).

Se analizaron los cuatro principales competidores: Farmatodo, Locatel, Cruz Verde y La Rebaja, utilizando datos financieros de EMIS para el período 2020-2024.

## 6.2 Cálculos Estadísticos

### 6.2.1 EBITDA

Media: Altamente influenciada por los valores extremos de Locatel (79.66% en 2021; 63.28% en 2024), lo que infla el promedio sectorial y lo convierte en un indicador poco representativo.

Mediana: Se ubica consistentemente entre 4.03% y 6.23%, lo que refleja mejor el desempeño típico del sector (ej: Cruz Verde con 4.48%–6.31%).

Tercer Cuartil: Volátil, siguiendo el comportamiento de Locatel. La brecha entre el Tercer Cuartil y la Mediana supera el 25% en varios años, confirmando la alta dispersión de los datos.

### 6.2.2 ROE

Media: También distorsionada por Locatel (llegó a superar el 30% en algunos trimestres), pero también afectada por las pérdidas severas de La Rebaja (ROE negativo).

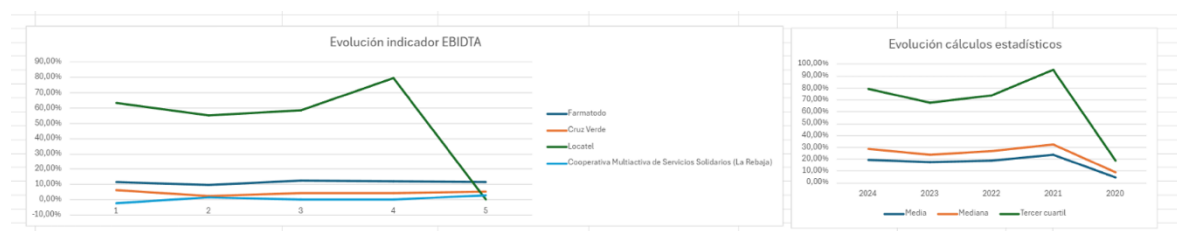
Mediana: Próxima a 0% o ligeramente positiva, indicando que la empresa típica del sector (ejemplo: Cruz Verde) genera un retorno mínimo o nulo para el accionista.

Tercer Cuartil: Define el umbral de alto desempeño, dominado por Farmatodo y los picos de Locatel.

### 6.3 Gráficos Radiales y de Líneas

**Figura 1**

*Evolución del Margen EBITDA de los Competidores*



Fuente: Elaboración propia

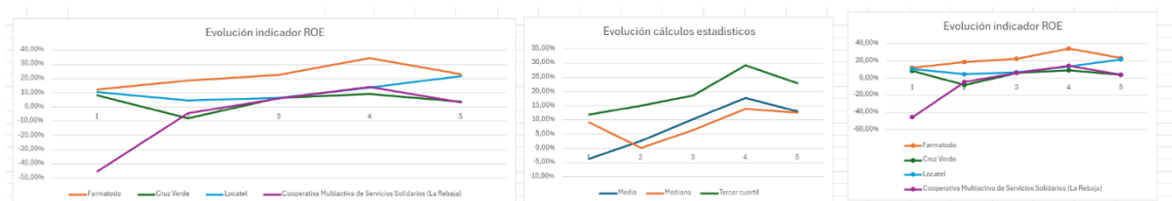
El primer gráfico, plantea la evolución del indicador EBITDA a través de los años (2020 – 2024) en el cual se observa un mercado polarizado, donde la ventaja competitiva y la rentabilidad están distribuidas de manera muy desigual. Esto pues, en el gráfico se logra visualizar perfectamente la enorme brecha entre un líder de alto rendimiento (Locatel), un seguidor sólido (Farmatodo) y dos actores con rentabilidad baja (Cruz Verde) o en crisis (La Rebaja). Locatel introduce una alta volatilidad en el panorama sectorial, mientras que el resto de las empresas muestran trayectorias más predecibles.

El segundo gráfico infiere que la media está inflada significativamente por el valor extremo de Locatel. Por consiguiente, la mediana es un indicador mucho más representativo del desempeño

típico de una farmacia en este grupo, pues se sitúa cerca de los valores de Farmatodo o Cruz Verde. Por último, el tercer cuartil refleja el valor de corte para el 25% de las empresas con mejor desempeño, que en este caso estaría completamente definido por el valor de Locatel.

**Figura 2**

*Evolución del Retorno sobre el Patrimonio (ROE) de los Competidores*



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, estos gráficos introducen un indicador financiero crucial: el ROE (Return on Equity o Retorno sobre el Patrimonio). El ROE mide la rentabilidad que una empresa genera sobre el capital invertido por sus accionistas. Es una métrica de eficiencia aún más profunda que el EBITDA, ya que evalúa el beneficio neto (después de impuestos e intereses) en relación con el patrimonio.

Con respecto a esto, observando el primer gráfico se puede inferir que Locatel no solo es eficiente a nivel operativo, sino que también logra traducir esa eficiencia en una alta rentabilidad para sus dueños, aunque de forma inconsistente. Por otro lado, Farmatodo demuestra una sólida gestión financiera y rentabilidad constante para sus accionistas, pues es la empresa que ofrece un retorno más predecible y confiable del patrimonio.

Ahora bien, Cruz Verde apenas genera valor para sus accionistas, esto porque su rentabilidad sobre el patrimonio es casi nula, lo que confirma su estado de "morbilidad" o vulnerabilidad. Por último, La Rebaja presenta un ROE negativo, lo significa que la empresa está destruyendo el capital de sus accionistas, esto supone que las pérdidas netas son tan grandes que erosionan el patrimonio base de la empresa. Por lo cual, esto es la confirmación definitiva de su "Estado Tántico" o de crisis terminal lo que concluye en que la empresa no es viable en su estado actual.

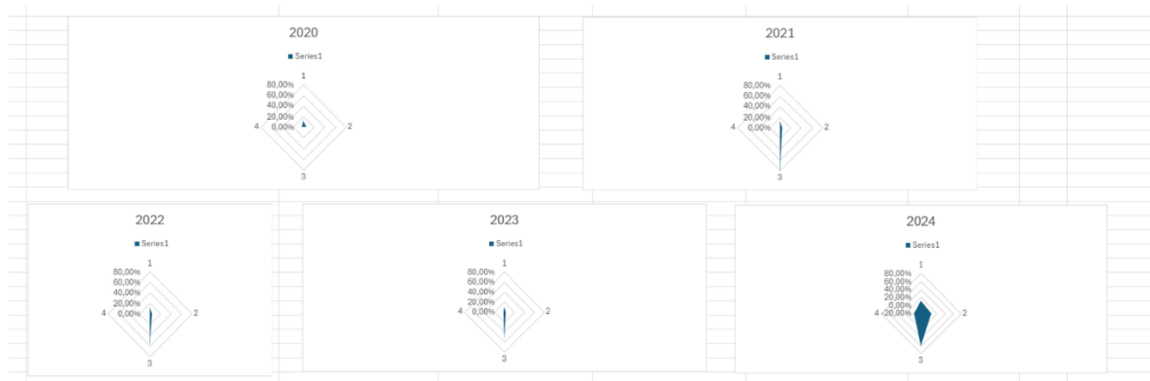
En concreto,

EBITDA: Muestra una trayectoria estable para Farmatodo (oscilando entre 9.72%–13.09%) y Cruz Verde (4.47%–6.31%). Locatel presenta picos extremos (0% en 2020, ~80% en 2021, ~63% en 2024). La Rebaja muestra márgenes negativos o cercanos a cero.

ROE: Farmatodo mantiene un ROE positivo y estable (consistente con su "sólida gestión financiera"). Locatel muestra alta volatilidad. Cruz Verde tiene un ROE cercano a cero, y La Rebaja presenta valores profundamente negativos, confirmando la destrucción de valor para el accionista.

### **Figura 3 Gráficos**

Gráficos de radiales por año



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en esta imagen se observa la distribución del margen EBITDA de las cuatro empresas del sector para cada año específico desde el 2020 hasta el 2024. Cada gráfico tiene la misma escala en el eje Y (de 0.00% a 80.00%), lo que permite una comparación visual directa entre años.

2020: La caja es muy pequeña y está ubicada en la parte baja del gráfico (alrededor del 0%-10%). Por consiguiente, se infiere que, en el 2020 la rentabilidad de las cuatro empresas estaba muy agrupada en un rango bajo y estrecho. No hay valores extremos. Esto coincide con el dato de que Locatel tuvo un 0.00% y la más rentable (Farmatodo) tuvo 11.38%.

2021: Aparece un valor atípico (outlier) muy por encima de la caja, cerca del 80%. Sin embargo, la caja en sí misma sigue estando en un rango bajo (similar a 2020), pero el bigote superior es extremadamente largo debido al outlier. Por lo cual se concluye que este año marca el inicio de una enorme dispersión, esto pues tres empresas se mantuvieron en un rango de baja rentabilidad, mientras que una (Locatel, con 79.66%) se convirtió en un valor atípico positivo extremo.

2022: El extremo persiste, pero ha bajado su valor (posiblemente alrededor del 40-50%). Debido a esto la caja a pesar de haberse movido ligeramente hacia arriba sigue representando un rango bajo-medio. Esto supone que la brecha de rentabilidad se reduce en comparación con 2021, pero sigue siendo muy significativa. Por lo tanto, Locatel sigue dominando la distribución, aunque con un margen menor.

2023: Similar a 2022 pues el outlier parece mantenerse o disminuir ligeramente, por lo cual a caja muestra cierta estabilidad. Por esto, se puede concluir que en este año se consolida un escenario de doble velocidad: un grupo de empresas con rentabilidad baja-estable y una empresa (Locatel) que, aunque menos extrema que en 2021, sigue teniendo un desempeño excepcionalmente superior.

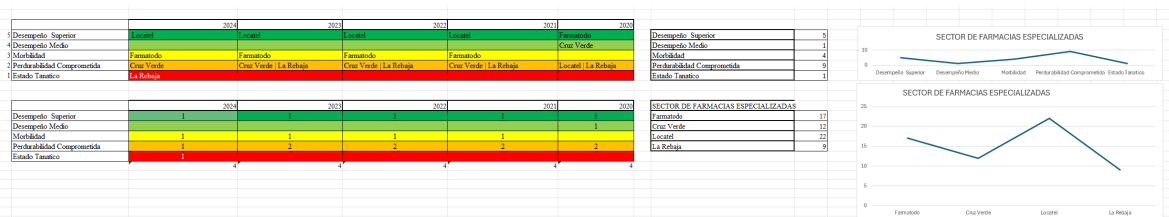
2024: Locatel sube de nuevo de posición, acercándose a los niveles de 2021 (alrededor del 60%), sin embargo, la caja se mantiene en su rango habitual. Por consiguiente, la dispersión y la polarización en el sector se acentúan nuevamente, esto pues la brecha entre el actor de alto desempeño y el resto vuelve a ampliarse de manera notable.

En conclusión, esta visualización confirma de manera poderosa que el sector está dividido en dos realidades distintas: la de una empresa hiper rentable y volátil (Locatel) y la de un grupo de empresas con rentabilidad estable, pero modesta.

## 6.4 Zonas de Desempeño

**Figura 4**

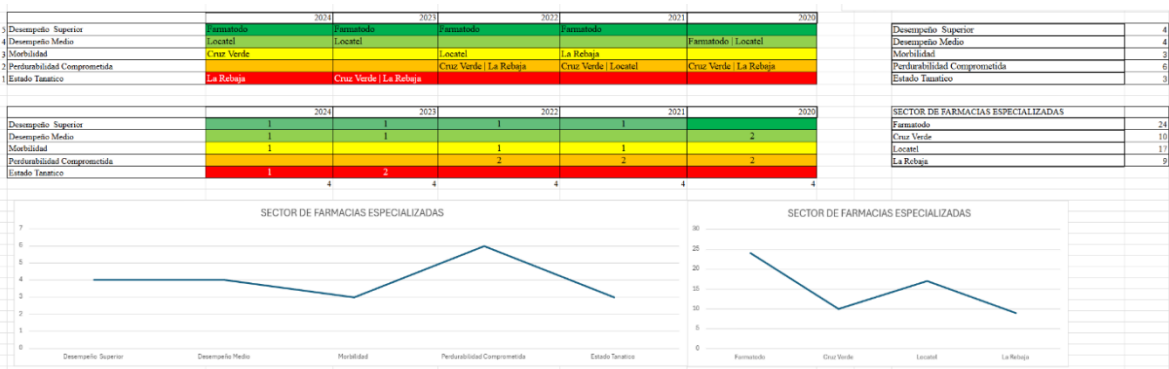
*Clasificación de Competidores por Zonas de Desempeño – EBITDA*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 5**

*Clasificación de Competidores por Zonas de Desempeño - ROE*



Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el rendimiento del sector con respecto al margen EBITDA y ROE de las cuatro empresas analizadas, se realizaron 2 Mapas de Posicionamiento Estratégico o Matriz de Clasificación, correspondientemente, que ubica a cada empresa en una de las cinco categorías de

desempeño y salud financiera: Desempeño Superior, Desempeño Medio, Morbilidad, Perdurabilidad Comprometida y Estado Tántico.

En la primera tabla (EBITDA), la perdurabilidad comprometida es donde se ubica el sector principalmente ya que durante los 5 años de estudio fue la categoría en la que se ubicaron la mayoría de las empresas, sin embargo, se observa que también hay 1 competidor quien obtuvo el desempeño superior: Locatel. Por consiguiente, se infiere que este panorama es extremadamente desafiante y de alto riesgo para una nueva farmacia que pretenda ingresar al mercado. La estructura actual del sector, con un líder hiper dominante (Locatel) y una mayoría de competidores en estado de morbilidad o crisis, crea barreras de entrada muy altas y limita severamente las rutas tradicionales hacia el éxito.

Sin embargo, como se observa en la segunda tabla (ROE), la perdurabilidad comprometida es la categoría donde se ubicó el sector principalmente, ya que durante los 5 años de estudio fue la posición más frecuente para empresas como Cruz Verde y La Rebaja, reflejando debilidad estructural en su sostenibilidad. Sin embargo, se observa que hubo un competidor que se mantuvo en la categoría de desempeño superior: Farmatodo, consolidándose como líder del sector, mientras Locatel ha permanecido en desempeño medio sin lograr ascender.

Por consiguiente, se infiere que este panorama es desafiante y de alto riesgo para una nueva farmacia que pretenda ingresar al mercado. La estructura actual del sector, con un líder hiper dominante (Farmatodo) y una mayoría de competidores en estado de morbilidad o crisis, genera barreras de entrada muy altas y limita severamente las rutas tradicionales hacia el éxito.

Para concluir, la clasificación de las empresas en cinco categorías basadas en los indicadores del EBITDA y ROE revela la estructura del sector así:

**Desempeño Superior:** Solo Farmatodo se ubica consistentemente aquí, demostrando rentabilidad operativa (EBITDA) y para el accionista (ROE) sólidas y estables.

**Desempeño Medio:** Locatel ocupa esta categoría en varios periodos, mostrando alta eficiencia operativa (EBITDA) pero con una volatilidad que le impide traducirla siempre en un retorno superior constante para el accionista.

**Morbilidad:** Cruz Verde se encuentra aquí, indicando vulnerabilidad. Su baja rentabilidad (tanto EBITDA como ROE) la hace susceptible a crisis ante cambios en el mercado.

**Perdurabilidad Comprometida:** La categoría más común para el sector, donde frecuentemente se ubicaron Cruz Verde y La Rebaja. Indica un modelo de negocio con serias dudas sobre su sostenibilidad a largo plazo.

**Estado Tántico (Crisis Terminal):** La Rebaja se encuentra en este estado, con ROE negativo que confirma la "destrucción del capital de sus accionistas" y una viabilidad empresarial comprometida.

## 6.5 Análisis Unificado

El análisis unificado de los indicadores EBITDA y ROE pinta un panorama claro del sector farmacéutico colombiano: es un mercado profundamente polarizado y de alto riesgo. Esto pues existe una brecha abismal entre el líder operativo volátil (Locatel), el líder en valor al accionista estable (Farmatodo) y el resto de los competidores que luchan por su supervivencia (Cruz Verde) o están en crisis terminal (La Rebaja). Esto confirma que la ventaja competitiva y la rentabilidad están distribuidas de manera muy desigual.

En consecuencia, esta estructura sectorial, con un líder hiper dominante (Farmatodo) y otro altamente volátil pero eficiente (Locatel), crea barreras de entrada muy altas. Una nueva farmacia que pretenda ingresar al mercado no solo competirá con precios y productos, sino con gigantes que han alcanzado una escala y una eficiencia operativa (Smith & Martínez, 2019) difícil de igualar, y que además gozan de un alto nivel de confianza del consumidor (Boyle & Morgan, 2011), otro activo crítico.

Por lo tanto, para competir, un nuevo actor no puede seguir las "rutas tradicionales". Debe evitar la guerra de precios y enfocarse en crear una ventaja diferenciadora en factores como la personalización del servicio, el acompañamiento farmacéutico (Puspitasari et al., 2017), la sostenibilidad o una propuesta de valor única en bienestar que los gigantes, por su tamaño, no puedan replicar con agilidad.

La conclusión es que el panorama es extremadamente desafiante y limita severamente las rutas tradicionales hacia el éxito.

## **7. ANÁLISIS DE CONVERGENCIA**

Para este estudio específico, el análisis de convergencia se desarrolla considerando las particularidades del mercado farmacéutico colombiano, caracterizado por una creciente polarización entre actores generalistas y especializados, así como por la emergencia de nuevos modelos de negocio centrados en la experiencia del paciente y el bienestar integral (McKinsey & Company, 2021). Los resultados obtenidos proporcionarán una base sólida para identificar oportunidades de diferenciación y desarrollar ventajas competitivas sostenibles para la empresa Reprotec en un entorno marcado por la intensa rivalidad y la rápida evolución de las expectativas del consumidor.

### **7.1 Factores Clave del Sector en la Actualidad**

#### **7.1.1 Disponibilidad y Acceso a Productos**

En primer lugar, según Crisostomo (2024), “La compra de medicamentos tiene un impacto directo en la disponibilidad. La compra pública es una función que realizan todos los sistemas de salud, a pesar de que los hay de diversos tipos y modalidades” teniendo el fragmento en cuenta, existe una correlación entre la compra de medicamentos y la disponibilidad, permitiendo entender que la compra de medicamentos depende de la disponibilidad de los mismos, la tasa de disponibilidad, el tiempo de abastecimiento, la amplitud del portafolio y la gestión de inventarios, son las variables más importantes para considerar la disponibilidad y acceso a los medicamentos. De esta forma, se constituye el primer factor, donde intuitivamente se puede saber que sin disponibilidad de medicamentos no hay compra de estos.

### **7.1.2 Reconocimiento de Marca**

Es fundamental considerar el segundo factor, reconocimiento de marca como una parte relevante, si bien al hacer el análisis, es posible evidenciar que es de los factores que menos peso tiene, de igual forma es bastante influyente en la decisión de compra, durante el estudio fue posible evidenciar que cada marca escogida para comparar con Reprotec tiene su propia especialidad, Profamilia es reconocida por un servicio más personalizado y un enfoque especializado, mientras que en el caso de Farmatodo y Cruz Verde, es posible evidenciar que buscan ofrecer un portafolio de productos amplios con gran cobertura; en el caso de Bella Piel, las personas reconocen la marca con una marca referente de dermocosméticos. Es debido a esto que la imagen y la percepción de la marca, no solamente en su especialidad o su mercado objetivo, sino en aspectos generales, puede

llegar a influir en la decisión de compra de los productos o la preferencia de una marca sobre la otra, según el enfoque que se tenga.

### **7.1.3 Asesoría y Acompañamiento Farmacéutico**

El acompañamiento y la asesoría, fue el tercer factor encontrado. Puede influir mucho en la compra, la capacitación del personal y conocimiento que se despliegue acerca de los medicamentos, asimismo, es importante comprender bien las necesidades del cliente para poder tener un proceso de compra efectivo y eficiente, según Palma Ascona, L. D. (2023) “la atención farmacéutica es de vital importancia puesto que el químico farmacéutico es el intermediario entre las distribuidoras y droguerías y el consumo comunitario de los medicamentos, si el profesional químico farmacéutico no está adecuadamente capacitado, no realizará la labor adecuada.”

### **7.1.4 Logística y Conveniencia**

La logística y conveniencia se establece como el cuarto factor de este estudio, el cual se relaciona directamente con la variable de ubicación del marketing mix. De acuerdo con el estudio realizado por Crisóstomo (2024), “se establecieron los factores de marketing que llegaron a intervenir en la decisión de compra de los medicamentos cuando los usuarios acuden a la farmacia institucional de la DIRESA, en los meses de junio a agosto en el 2023, cuyos resultados manifestaron que el 71,1% de los encuestados indicaron que la ubicación del establecimiento influía en su decisión de compra”. Esto evidencia que la accesibilidad física y la proximidad

geográfica son determinantes críticos en la elección del punto de venta, por lo que este factor fue incorporado en la presente investigación para evaluar su incidencia en el comportamiento del consumidor de farmacias.

### **7.1.5 Relación Costo Beneficio**

La relación costo-beneficio constituye el quinto factor de este análisis, vinculado directamente con la variable de precio dentro del marketing mix. Según el estudio de Crisóstomo (2024), “se establecieron los factores de marketing que llegaron a intervenir en la decisión de compra de los medicamentos cuando los usuarios acuden a la farmacia institucional de la DIRESA, en los meses de junio a agosto en el 2023, cuyos resultados manifestaron que el 74,9% de los encuestados indicaron que el precio influía en su decisión de compra”. Esto demuestra la importancia que llega a tener este factor, donde resulta ser decisivo en el proceso de compra.

### **7.1.6 Integración con Protocolos Médicos**

Por último, el factor encontrado fue la integración con protocolos médicos, que si bien la información es escasa, debido a que esto tiene una relevancia más alta con farmacias especializadas, es posible evidenciar que dicho factor puede ser de suma importancia para una farmacia como reprotect, la cual puede estar ligada a los procesos internos que se lleven en el área médica. Teniendo esto en cuenta, lo consideramos como un factor a tener en cuenta debido a que

es un área donde Reprotect se puede llegar a diferenciar de la competencia considerada en este estudio.

## 7.2 Matriz de Ponderación de los Factores

**Figura 6**

*Matriz de Ponderación de Factores Clave de Éxito*

Matriz de impacto factores								
	Disponibilidad	Reconocimiento	Asesoría	Logística	Costo-beneficio	Protocolos	TOTAL	%
Office on the web Frame	x	1	1	1	1	1	5	22,73%
Disponibilidad y acceso a productos	x							
Reconocimiento de marca	0	x	1	1	1	0	3	13,64%
Asesoría y acompañamiento farmacéuti	1	1	x	0	1	1	4	18,18%
Logística y conveniencia	1	1	0	x	1	0	3	13,64%
Relación costo-beneficio	1	1	0	1	x	0	3	13,64%
Integración con protocolos médicos	1	1	1	0	1	x	4	18,18%
							22	1

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.1 Disponibilidad y Acceso a Productos

Es el factor más influyente, si no hay disponibilidad el resto de factores no tienen importancia.

**7.2.1.1 Reconocimiento de marca.** La disponibilidad o no disponibilidad de ciertos medicamentos puede influir en la imagen de la marca como positiva o negativa.

**7.2.1.2 Asesoría y acompañamiento farmacéutico.** Sin disponibilidad de medicamentos no hay asesoramiento.

**7.2.1.3 Logística y conveniencia.** Sin productos no hay entregas.

**7.2.1.4 Relación costo beneficio.** Si no hay disponibilidad de productos el precio es irrelevante.

**7.2.1.5 Integración con protocolos médicos.** Sin medicamentos no hay protocolos conjuntos, solo existiría la parte médica.

## **7.2.2 Reconocimiento de Marca**

Es un factor relevante, puede influir en la decisión de compra según la percepción que se tenga de la farmacia.

**7.2.2.1 Asesoría y acompañamiento farmacéutico.** El farmacéutico debe tener conocimiento de la conservación con el fin de comunicarlo al comprador y tener la capacidad de ser transparentes con todo el proceso.

**7.2.2.2 Logística y conveniencia.** El reconocimiento de marca puede afectar la frecuencia de compra, la rotación de inventarios y la optimización de rutas de domicilio.

**7.2.2.3 Relación costo beneficio.** Un buen reconocimiento de marca puede afectar la percepción del cliente, en cuanto a precios y en cuanto al riesgo, un reconocimiento de marca bueno puede incrementar el precio y los clientes están dispuestos a pagarlos debido a los beneficios que trae comprar en dicha farmacia.

### **7.2.3 Asesoría y Acompañamiento Farmacéutico**

Es un factor que influye en gran medida en la percepción de valor y la confianza del comprador.

**7.2.3.1 Disponibilidad y acceso a productos.** Una buena asesoría puede optimizar el uso del inventario.

**7.2.3.2 Reconocimiento de Marca.** Una buena asesoría y atención mejora la imagen de la marca.

**7.2.3.3 Relación costo beneficio.** El costo se podría ver elevado en caso de que la asesoría y el acompañamiento sean eficaces incrementando de la misma forma el beneficio.

**7.2.3.4 Integración con protocolos médicos.** Garantiza que el paciente continúe con el tratamiento de forma correcta.

#### **7.2.4 Logística y Conveniencia**

Influye en la decisión de compra en menor medida, sin embargo, puede ser determinante teniendo en cuenta los canales de venta de la empresa.

**7.2.4.1 Disponibilidad y acceso a productos.** Diferentes canales de venta y acceso pueden facilitar la accesibilidad a los productos.

**7.2.4.2 Reconocimiento de marca.** Una buena logística y conveniencia puede mejorar la percepción que se tiene sobre la marca como algo más accesible.

**7.2.4.3 Relación costo beneficio.** Una logística eficiente puede reducir costos operativos, por lo que los fármacos pueden tener un precio más asequible.

#### **7.2.5 Relación Costo Beneficio**

Influye en la decisión de compra en gran medida, es uno de los factores que más determinan la decisión de compra individualmente.

**7.2.5.1 Disponibilidad.** Si el precio es muy alto o la calidad baja, puede afectar la demanda de los productos.

**7.2.5.2 Reconocimiento de marca.** Una buena relación costo beneficio puede mejorar la percepción de marca.

**7.2.5.3 Asesoría y acompañamiento farmacéutico.** El precio justifica una buena asesoría, y una buena asesoría asegura el beneficio de acertar con el medicamento.

**7.2.5.4 Logística y conveniencia.** El beneficio de una buena logística agrega valor al producto y servicio.

## **7.2.6 Integración de Protocolos Médicos**

Es un factor que asegura diferenciación y seguridad

**7.2.6.1 Disponibilidad.** La integración de protocolos asegura tener una disponibilidad anticipando demandas

**7.2.6.2 Reconocimiento de marca.** Una integración eficiente y efectiva con protocolos médicos puede beneficiar a la imagen de la marca y a la preferencia de los clientes.

**7.2.6.3 Asesoría y acompañamiento farmacéutico.** La información del médico enriquece la asesoría brindada por el farmacéutico, ofreciendo un servicio óptimo.

### **7.3 Variables para cada Factor**

Para cada factor deben identificar y definir al menos cuatro variables.

#### **7.3.1 Disponibilidad y Acceso a Productos**

**7.3.1.1 Tasa de disponibilidad inmediata.** La tasa de disponibilidad inmediata son los productos que se encuentran disponibles para la compra inmediata.

**7.3.1.2 Tiempo promedio de abastecimiento.** El tiempo promedio de abastecimiento que toma reabastecer los productos que no estén disponibles en los canales de venta.

**7.3.1.3 Amplitud del portafolio.** Se refiere a la cantidad de productos existentes dentro del repertorio de la farmacia.

**7.3.1.4 Sistema de gestión de inventarios.** La presencia de un sistema de gestión de inventarios que ayude a tener mejor tiempo de reabastecimiento y conocimiento de productos disponibles.

#### **7.3.2 Reconocimiento de la Marca**

**7.3.2.1 Reputación y confianza.** Se refiere a la percepción que tienen las personas de la farmacia, y que tanto confían en la misma para realizar sus compras mediante esta.

**7.3.2.2 Asociación de valor.** La percepción de valor que se tenga, es decir que tan bien valorada tengan las farmacias en su mente.

**7.3.2.3 Lealtad del cliente.** Se refiere al índice de recompra que tengan los clientes.

### **7.3.3 Asesoría y Acompañamiento**

**7.3.3.1 Consultoría especializada.** En caso de necesitar información, que tan buena es la asesoría que maneja la farmacia compartiendo información relevante adecuada para cada paciente.

**7.3.3.2 Seguimiento activo.** La capacidad de las farmacias para tener presente las necesidades de los compradores usuales.

**7.3.3.3 Personal certificado.** El personal debe estar certificado para poder manejar preguntas y asesorar a los clientes.

**7.3.3.4 Material de apoyo.** Material de apoyo que tenga cada farmacia, es decir volantes con información, formas de conocer mejor ciertas enfermedades comunes o complejas y el manejo adecuado de las mismas.

#### **7.3.4 Logística y Conveniencia**

**7.3.4.1 Cobertura de domicilios.** El porcentaje de la ciudad que pueden cubrir sus productos mediante domicilios o medios virtuales.

**7.3.4.2 Tiempo promedio de entrega.** El tiempo promedio de entrega de cada producto en donde lo solicite el cliente.

**7.3.4.3 Flexibilidad horaria.** Cantidad de horas en que las farmacias se encuentran abiertas semanalmente.

**7.3.4.4 Integración digital.** Que tan bien maneja la farmacia los medios digitales para atención, envíos y recordatorios de medicamentos o productos.

#### **7.3.5 Relación Costo Beneficio**

**7.3.5.1 Competitividad de precios.** El costo de los productos debe ser adecuado para el beneficio que obtienen del mismo.

**7.3.5.2 Número de convenios.** Cantidad de convenios que tiene la farmacia con EPS y prepagada.

**7.3.5.3 Planes de beneficio al cliente.** Promociones, descuentos y otros beneficios que se puedan obtener en la compra y recompra de productos en las farmacias.

**7.3.5.4 Transparencia de costos.** Existencia de costos adicionales no contemplados.

### **7.3.6 Integración con Protocolos Médicos**

**7.3.6.1 Protocolos conjuntos.** Protocolos escritos con clínicas con manejo de enfermedades o casos de emergencia.

**7.3.6.2 Retroalimentación clínica.** Registros activos en relación con las clínicas.

**7.3.6.3 Participación en comités.** Participación en comités de salud local.

**7.3.6.4 Intercambio de información.** Intercambio de información clínica relevante y consensuada con médicos.

## **7.4 Estándares de Valoración de cada Variable.**

### **7.4.1 Disponibilidad y acceso a productos.**

**7.4.1.1 Tasa de disponibilidad inmediata.** >90% de los medicamentos solicitados están disponibles para entrega inmediata.

**7.4.1.2 Tiempo Promedio de abastecimiento.** <48 horas para reabastecer medicamentos no disponibles Amplitud del portafolio. Se refiere a la cantidad de productos existentes dentro del repertorio de la farmacia.

**7.4.1.3 Amplitud del portafolio.** >4000 SKUs.

**7.4.1.4 Sistema de gestión de inventario.** Existencia de gestión de inventarios que permitan conocer los medicamentos disponibles y no disponibles de forma eficaz y para reordenar faltantes.

### **7.4.2 Reconocimiento de la Marca**

**7.4.2.1 Reputación y confianza.** >4.5 estrellas en plataformas digitales.

**7.4.2.2 Asociación de valor.** Crecimiento de ventas anual >3%.

**7.4.2.3 Lealtad del cliente.** Tasa de retención de clientes >55%, y existencia de programas de fidelización.

### **7.4.3 Asesoría y Acompañamiento**

**7.4.3.1 Consultoría especializada.** 95% de las consultas de medicamentos son atendidas por el farmacéutico.

**7.4.3.2 Seguimiento activo.** >80% de los pacientes reciben un seguimiento activo efectivo y eficiente (envíos de medicamentos periódicos, recordatorios)

**7.4.3.3 Personal certificado.** 90% del personal en el mostrador esta certificada para dar asesoría de medicamentos.

**7.4.3.4 Material de apoyo.** Material de apoyo eficientemente distribuido y disponibilidad de este en los puntos físicos.

### **7.4.4 Logística y Conveniencia**

**7.4.4.1 Cobertura de domicilios.** Cobertura del 70% de la ciudad.

**7.4.4.2 Tiempo promedio de entrega.** <2 horas desde la confirmación del pedido.

**7.4.4.3 Flexibilidad horaria.** >14 horas diarias de lunes a viernes o >12 horas fines de semana y festivos.

**7.4.4.4 Integración digital.** Existencia de plataforma web o app funcional.

#### **7.4.5 Relación Costo Beneficio**

**7.4.5.1 Competitividad de precios.** Precios  $\leq$  al promedio de precios de productos más vendidos comparando con la competencia.

**7.4.5.2 Número de convenios.** Existencia de convenios con EPS, IPS para otorgar productos o mejores precios.

**7.4.5.3 Planes de beneficio al cliente.** Existencia de programas de apoyo financiero para clientes recurrentes.

**7.4.5.4 Transparencia de costos.** Los precios visibles no tienen costos ocultos mayores al 5%.

#### **7.4.6 Integración con Protocolos Médicos**

**7.4.6.1 Protocolos Conjuntos.** Existencia de protocolos escritos con clínicas para manejo de enfermedades.

**7.4.6.2 Retroalimentación clínica.** Existencia de registro activo.

**7.4.6.3 Participación en comités.** Participación en comités de salud local.

**7.4.6.4 Intercambio de información.** >60% de las sucursales intercambian información clínica relevante con médicos.

### **7.5 Tabla de Convergencia**

#### **Figura 7**

*Tabla de Convergencia - Evaluación de Competidores por Factores Clave*

Factores		Empresas						
Factores	Peso	Variable	Farmatodo	Profamilia	Bella piel	Locatel	Cruz verde	media
Disponibilidad y Acceso a productos	22,73%	Tasa de Disponibilidad Inmediata	2	3	3	2	2	2,4
		Tiempo Promedio de Abastecimiento	2	2	2	2	2	2
		Amplitud del Portafolio	1	3	3	3	2	2,4
		Sistema de Gestión de Inventarios	2	2	3	3	2	2,4
		Sumatoria	7	10	11	10	8	9,2
		<b>Calificación</b>	<b>1,75</b>	<b>2,5</b>	<b>2,75</b>	<b>2,5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Reconocimiento de marca	13,64%	Reputación y confianza	2	1	2	3	2	2
		Asociación de valor	2	3	1	3	2	2,2
		lealtad del cliente	2	2	2	2	1	1,8
		Sumatoria	6	6	5	8	5	6
		<b>Calificación</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,25</b>	<b>2</b>	<b>1,25</b>	
		Asesoría y Acompañamiento	18,18%	Consultoría Especializada	2	1	1	3
Asesoría y Acompañamiento	18,18%	Seguimiento Activo	3	1	2	2	2	2
		Personal Certificado	3	1	3	3	3	2,6
		Material de Apoyo	3	1	2	2	3	2,2
		Sumatoria	11	4	8	10	10	8,6
		<b>Calificación</b>	<b>2,75</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	
		Cobertura de Domicilios	3	4	3	3	2	3
Logística y Conveniencia	13,64%	Tiempo Promedio de Entrega	2	4	3	2	2	2,6
		Flexibilidad Horaria	2	3	4	3	2	2,8
		Integración Digital	2	4	3	2	2	2,6
		Sumatoria	9	15	13	10	8	11
		<b>Calificación</b>	<b>2,25</b>	<b>3,75</b>	<b>3,25</b>	<b>2,5</b>	<b>2</b>	
		Competitividad de Precios	2	4	3	3	2	2,8
Relación Costo-Beneficio	13,64%	Número de Convenios	3	2	3	3	1	2,4
		Planes de Beneficio al Paciente	3	2	2	3	1	2,2
		Transparencia de Costos	2	2	2	2	2	2
		Sumatoria	10	10	10	11	6	9,4
		<b>Calificación</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,75</b>	<b>1,5</b>	
		Protocolos Conjuntos	3	2	4	2	2	2,6
Integración con Protocolos Médicos	18,18%	Retroalimentación Clínica	3	1	3	2	2	2,2
		Participación en Comités	3	1	3	2	2	2,2
		Intercambio de Información	3	2	4	1	2	2,4
		Sumatoria	12	6	14	7	8	9,4
		<b>Calificación</b>	<b>3</b>	<b>1,5</b>	<b>3,5</b>	<b>1,75</b>	<b>2</b>	
		Integración con Protocolos Médicos	100,00%					

Fuente: Elaboración propia

## 7.6 Análisis General

Al revisar los resultados, vemos que Cruz Verde (2.4) es la que mejor se posiciona. Su punto fuerte está en la logística: tiene buena cobertura, rapidez en entregas y una operación bastante ágil. Esto es clave para un paciente que valora la inmediatez. Muy cerca está Locatel (2.48), que también destaca en logística y ofrece un buen balance en costos, aunque no logra diferenciarse tanto en temas clínicos. Profamilia (2.9) brilla especialmente en lo que tiene que ver con acompañamiento y protocolos médicos. Su fortaleza está en el lado más humano y clínico, pues apuesta por la asesoría y el acompañamiento, aunque no es tan fuerte en logística o conveniencia como las grandes cadenas. Farmatodo (3.1) se queda en un punto intermedio:

funciona muy bien en disponibilidad y conveniencia, pero no ofrece un valor diferencial en la parte clínica. Por último, Bella Piel (3.2) es la que menos compete en este terreno, porque su enfoque sigue estando más ligado al mundo de la cosmética y la dermatología que al de los medicamentos especializados.

## **8. PANORAMA COMPETITIVO**

Para este estudio, el panorama competitivo se desarrolla considerando las particularidades del modelo de negocio de la empresa Reprotect en comparación a sus competidores directos (Farmatodo, Cruz Verde y Bella Piel), con especial atención a su transición desde un enfoque especializado en salud reproductiva hacia una propuesta de valor más amplia en el mercado farmacéutico minorista. La metodología incluye no solo la identificación y definición de los elementos que conforman cada dimensión, sino también la realización de un ejercicio de validación a través de encuestas a consumidores que permita contrastar las percepciones teóricas con el comportamiento real del mercado.

### **8.1 Dimensiones del Panorama**

### **8.1.1 Variedades (Seleccionar entre 5 y 10 variedades)**

**8.1.1.1 Medicamentos (OTC, recetados, genéricos y origen natural).** Medicamentos de venta libre, medicamentos bajo receta médica, medicamentos genéricos (versiones de medicamentos de venta libre y bajo receta con el mismo principio, hecho por diferentes farmacéuticas y a la vez más económicos), y medicamentos de base natural para el bienestar.

**8.1.1.2 Salud y bienestar (vitaminas, suplementos, primeros auxilios y dermocosmética).** Productos para prevenir enfermedades y complementar para responder a emergencias de salud menores, productos de cuidado de la piel.

**8.1.1.3 Cuidado infantil y maternal.** Productos especializados para garantizar la salud y el bienestar de bebés, niños y madres durante el embarazo y la lactancia.

**8.1.1.4 Salud sexual.** Productos para la vida sexual para prevención, anticoncepción y tratamientos de bienestar íntimo.

### **8.1.2 Necesidades (Identificar y Definir al Menos 10 Necesidades)**

**8.1.2.1 Disponibilidad en Tienda.** Se necesita una disponibilidad alta de productos dentro de las farmacias.

**8.1.2.2 Tiempo de Reabastecimiento.** Se necesita un tiempo eficaz de reabastecimiento en caso de ausencia de algún producto dentro de la farmacia.

**8.1.2.3 Variedad de productos.** Se necesita una gran amplitud de portafolio para suplir las necesidades de quienes ingresan a las farmacias.

**8.1.2.4 Precio.** Se necesitan precios competitivos que puedan satisfacer las necesidades del cliente con un precio razonable.

**8.1.2.5 Beneficios al cliente.** Se necesita tener beneficios como descuentos y promociones para atraer más personas a comprar y preferir la farmacia.

**8.1.2.6 Convenios con EPS y prepagadas.** Se necesitan convenios con EPS y medicina prepagada para que las personas puedan acceder a cierto tipo de medicamentos de alto valor de una forma más económica.

**8.1.2.7 Confianza y seguridad.** Se necesita confianza y seguridad, tanto en los productos como en la marca, en los productos que sean productos bien almacenados, que no estén expirados y que no vayan a generar ninguna contraindicación por negligencia de la farmacia. En la marca, para ser transparente con los precios, confianza en la asesoría y seguridad en las transacciones.

**8.1.2.8 Acompañamiento.** Se necesita un acompañamiento efectivo y eficiente, basado en conocimiento de los asesores o vendedores para el manejo de productos.

**8.1.2.9 Accesibilidad de compra.** Se necesita accesibilidad a compras, con el fin de tener visibilidad y presencia en diferentes puntos, métodos de envío y facilidad de compra.

**8.1.2.10 Sostenibilidad y responsabilidad social.** Se necesita ser sostenible y socialmente responsable, tener un valor añadido a lo que algunas personas le dan mucha importancia.

**8.1.2.11 Personalización del servicio.** Se necesita un servicio personalizado, para que todas las personas puedan satisfacer sus necesidades sin importar factores demográficos y psicográficos.

**8.1.2.12 Calidad de los productos.** Se necesita asegurar la calidad de los productos, con el fin de brindar una experiencia satisfactoria a los clientes, como la fecha en que expira el producto, que los envases estén en buen estado, que no se haya alterado de alguna forma y que sea seguro para el consumo o uso de este.

### **8.1.3 Canales de Distribución (Todos los Existentes)**

**8.1.3.1 Sucursal Física.** Establecimientos comerciales físicos donde los clientes pueden adquirir productos directamente. Ofrecen la ventaja de la inmediatez y el asesoramiento personalizado presencial. Constituyen el canal tradicional más importante en el sector farmacéutico.

**8.1.3.2 E-Commerce.** Plataformas digitales transaccionales que permiten la compra en línea de productos. Incluyen sitios web y aplicaciones móviles propias de las cadenas farmacéuticas. Facilitan la comparación de precios y la compra en cualquier momento.

**8.1.3.3 Domicilios.** Servicio de entrega a domicilio que complementa los canales físicos y digitales. Responde a la necesidad de conveniencia e inmediatez del consumidor moderno. Se ha consolidado como un canal esencial postpandemia.

**8.1.3.4 Call Center.** Canales de atención telefónica para realizar pedidos y resolver consultas. Permiten el contacto humano directo sin necesidad de desplazamiento. Son especialmente valorados por población menos familiarizada con medios digitales.

**8.1.3.5 Internet.** Incluye todos los medios digitales no transaccionales como redes sociales y sitios informativos. Sirven como canales de comunicación, información y generación de consideración de marca. Complementan la experiencia integral del consumidor.

## **8.2 Formato de Encuesta**

### **Figura 8**

*Formato de Encuesta - Preferencias del Consumidor Farmacéutico*



Fuente: Elaboración propia

## Figura 10

### *Formato de Encuesta - Preferencias del Consumidor Farmacéutico*

Para cada uno de los siguientes productos, seleccione los motivos que **influyen** en su **decisión** de compra (Debe marcar todas las opciones que apliquen, por favor desplazar hacia la derecha –

	Convenios con eps y prepagada	Confianza y seguridad	Acompañamiento	Accesibilidad	Sostenibilidad y responsabilidad social
Medicamentos (OTC, Recetados, genericos y origen natural)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salud y bienestar (Vitaminas, suplementos y primeros auxilios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuidado infantil y maternal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salud sexual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

## Figura 11

### *Formato de Encuesta - Preferencias del Consumidor Farmacéutico*

Para cada uno de los siguientes productos, seleccione los motivos que **influyen** en su **decisión** de compra (Debe marcar todas las opciones que apliquen, por favor desplazar hacia la derecha –

	Empaquetamiento	Accesibilidad	Sostenibilidad y responsabilidad social	Personalización del servicio	Calidad de los productos
Medicamentos (OTC, Recetados, genericos y origen natural)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salud y bienestar (Vitaminas, suplementos y primeros auxilios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuidado infantil y maternal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salud sexual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

## Figura 12

### *Formato de Encuesta - Preferencias del Consumidor Farmacéutico*

Seleccione los canales utilizados para adquirir estos productos (Debe marcar todas las opciones que apliquen, por favor desplazar hacia la derecha – )

	Sucursal física	E-commerce	Domicilios	Call Center	Internet
Medicamentos (OTC, Recetados, genericos y origen natural)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salud y bienestar (Vitaminas, suplementos y primeros auxilios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuidado infantil y maternal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salud sexual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

## 8.3 Datos consolidados de las encuestas

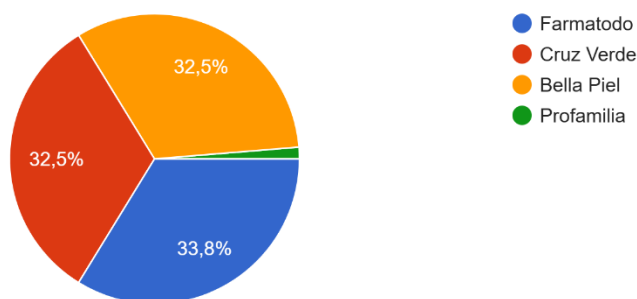
### 8.3.1 ¿En qué compañía compra usted productos de salud y bienestar?

#### Figura 13

*Preferencia de Marca Farmacéutica entre Encuestados*

¿En qué compañía compra usted productos de salud y bienestar?

77 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Total de respuestas: 77

Distribución porcentual:

Farmatodo: 32.5%

Cruz Verde: 32.5%

Bella Piel: 33.8%

Profamilia: 1.2% (inferido del total)

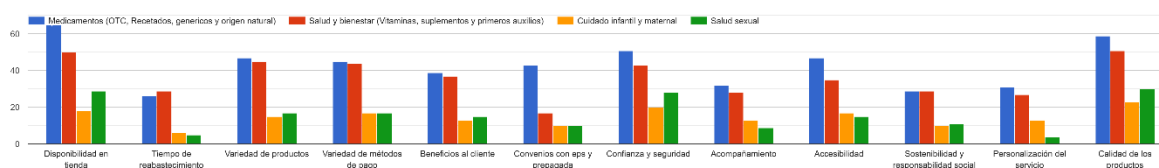
Las tres principales cadenas (Farmatodo, Cruz Verde y Bella Piel) tienen una preferencia muy similar entre los consumidores.

### 8.3.2 Tabla necesidades

**Figura 14**

#### Factores de Decisión de Compra por Categoría de Productos

Para cada uno de los siguientes productos, seleccione los motivos que influyen en su decisión de compra (Debe marcar todas las opciones que apliquen, por favor desplazar hacia la derecha -



Fuente: Elaboración propia

Se presenta un diagrama de barras horizontales que muestra la frecuencia con la que cada necesidad influye en la decisión de compra para cuatro categorías de productos:

Categorías de productos:

Medicamentos (OTC, recetados, genéricos, origen natural)

Salud y bienestar (vitaminas, suplementos, primeros auxilios)

Cuidado infantil y maternal

Salud sexual

Necesidades evaluadas (eje vertical):

Disponibilidad en tienda

Tiempo de reabastecimiento

Variedad de productos

Precio

Beneficios al cliente

Convenios con EPS y prepagada

Confianza y seguridad

Acompañamiento

Accesibilidad

Sostenibilidad y responsabilidad social

Personalización del servicio

Calidad de los productos

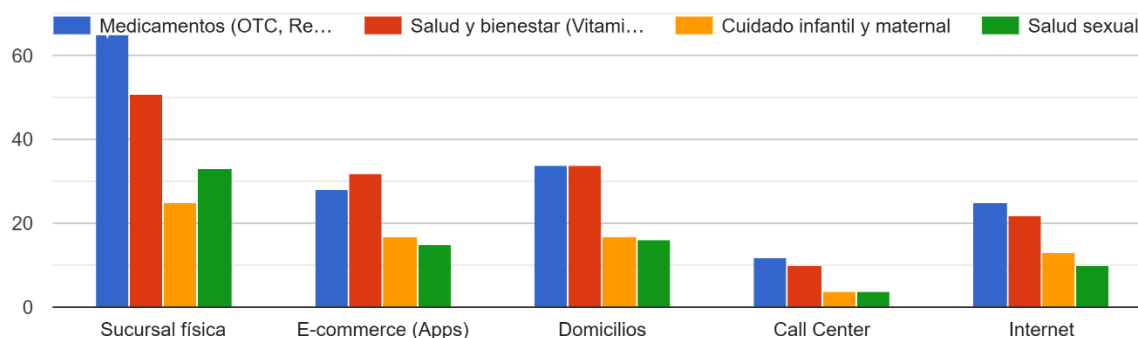
La disponibilidad en tienda y la calidad de los productos son los factores más influyentes en la decisión de compra en todas las categorías. Además, la sostenibilidad y la personalización tienen menor influencia en general, pero son más relevantes en categorías especializadas como salud sexual y cuidado maternal.

### 8.3.3 Tabla Canales

**Figura 15**

*Preferencia de Canales de Distribución por Categoría de Productos*

Seleccione los canales utilizados para adquirir estos productos (Debe marcar todas las opciones que apliquen, por favor desplazar hacia la derecha –)



Fuente: Elaboración propia

Se presenta un gráfico de barras apiladas que muestra la preferencia de canales por categoría de producto:

Canales evaluados:

Sucursal física

E-commerce (Apps)

Domicilios

Call Center

Internet (no transaccional)

La sucursal física es el canal más utilizado en todas las categorías, especialmente para medicamentos y salud y bienestar. En adición, el e-commerce y los domicilios tienen una adopción media, con mayor uso en categorías como salud sexual y cuidado infantil. Por último, el call center y el internet son los menos utilizados, aunque tienen cierta relevancia en salud sexual y bienestar.

#### **8.4 Reportes del uso del CUBE MARKET**

Para el desarrollo de este trabajo, se ha recurrido a información secundaria extensa, como los reportes completos de CubeMarket, los cuales, por su extensión, se incluyen como material de consulta en el Anexo B, Anexo C, Anexo D y Anexo E de este documento. Los cuales se refieren a el Informe del Panorama Competitivo – Análisis 3D, el Informe del Panorama Competitivo – Grado de Concentración, el Informe del Panorama Competitivo – Matriz T y el Informe del Panorama Competitivo – Oportunidades de Mercado; respectivamente.

#### **8.5 Análisis de Resultados**

El análisis del panorama competitivo del sector farmacéutico colombiano, desarrollado mediante la metodología CubeMarket (tal y como se muestra en los anexos), revela un mercado altamente saturado y competitivo donde las principales empresas (Farmatodo, Bella Piel y Cruz

Verde) mantienen una cobertura casi total de los espacios de mercado disponibles. El estudio abarcó 436 paralelepípedos resultantes de la combinación de 4 variedades de productos, 12 necesidades del consumidor y 5 canales de distribución, identificando que 240 espacios se encuentran cubiertos (55%) mientras 196 permanecen libres (45%), aunque estos últimos no representan oportunidades claras de mercado.

El mercado farmacéutico presenta una concentración extremadamente alta, donde el 89.6% de los espacios cubiertos (215 espacios) muestran una concentración del 81% al 100%, indicando que las tres empresas compiten intensamente en los mismos segmentos. Solo 24 espacios (10% del total cubierto) presentan una concentración media del 61% al 80%, mientras que la concentración baja (0% al 40%) es mínima o inexistente. Este patrón refleja un sector maduro donde los actores establecidos compiten frontalmente por los mismos clientes y espacios de mercado.

Los espacios con mayor puntaje de atractividad están dominados por la combinación de medicamentos con necesidades básicas a través del canal tradicional de sucursales físicas. Los cinco espacios principales incluyen: medicamentos con disponibilidad en sucursal física (17.76 puntos), medicamentos con calidad en sucursal física (17.76 puntos), medicamentos con confianza en sucursal física (16.28 puntos), medicamentos con variedad de productos en sucursal física (14.80 puntos), y salud y bienestar con disponibilidad en sucursal física (14.65 puntos). En todos estos espacios de alto valor compiten simultáneamente las tres empresas analizadas.

En la dimensión de variedades, los medicamentos representan el 40% de la importancia relativa y muestran cobertura total del 100%, seguidos por salud y bienestar (33% de importancia, 100% cobertura), salud sexual (14% de importancia, 100% cobertura) e infantil maternal (13% de importancia, 100% cobertura). En necesidades del consumidor, la disponibilidad lidera con 12% de importancia y cobertura total, seguida por confianza (11%), variedad de productos (10%), precio y accesibilidad (9% cada una), todas con cobertura completa del 100%. Respecto a los canales, la sucursal física domina con 37% de importancia y cobertura total, seguida por domicilios (22%), e-commerce (20%), internet (15%) y call center (6%), todos con cobertura del 100%.

El análisis revela una situación crítica para nuevos entrantes: se identificaron cero espacios de mercado no cubiertos que representen oportunidades claras de entrada. La matriz T bidimensional confirma esta saturación, mostrando cobertura total en las 48 combinaciones posibles entre variedades y necesidades, así como en las 20 combinaciones entre variedades y canales. Los pocos espacios con competencia parcial, como infantil maternal con reabastecimiento (solo Farmatodo y Bella Piel) o salud sexual con personalización (solo Farmatodo y Cruz Verde), no representan oportunidades significativas dado su bajo porcentaje de importancia en el panorama general.

Para Reprotec, este panorama altamente competitivo y saturado implica que la entrada al mercado farmacéutico tradicional siguiendo las reglas existentes resulta inviable. La saturación en todas las dimensiones analizadas sugiere que la única estrategia viable es la creación de nuevos espacios de mercado mediante la diferenciación radical basada en sus competencias distintivas. La

especialización en salud reproductiva, el acompañamiento emocional integrado, la personalización del servicio basada en protocolos médicos y el desarrollo de canales digitales especializados representan los únicos caminos posibles para construir una ventaja competitiva sostenible. La oportunidad estratégica ya no reside en encontrar huecos en el mercado existente, sino en definir nuevos espacios donde Reprotec pueda establecer sus propias reglas de competencia basadas en su expertise médico especializado.

## **9. ESTUDIO DE COMPETIDORES**

El presente estudio analiza la dinámica competitiva del sector farmacéutico colombiano, caracterizado por su rápida evolución hacia modelos integrados de bienestar y salud. Partiendo de la identificación de los principales actores –Farmatodo, Cruz Verde, Locatel, Profamilia, Bella Piel y La Rebaja–, esta investigación examina cuantitativamente su desempeño financiero durante el período 2020-2024, evidenciando una marcada polarización en rentabilidad y eficiencia operativa. Complementariamente, mediante un análisis cualitativo de supuestos sectoriales, se identifican los paradigmas tradicionales que continúan rigiendo la competencia y las estrategias disruptivas que están redefiniendo el mercado. La integración de ambos enfoques permite no solo diagnosticar el estado actual de la competencia, sino también proyectar escenarios futuros y identificar rutas

estratégicas viables para la creación de ventajas competitivas sostenibles en un entorno cada vez más desafiante y fragmentado.

## **9.1 Supuestos del Sector Farmacéutico Colombiano**

### **9.1.1 La competencia se Centra en Precio y Ubicación Física**

Tradicionalmente, las farmacias han competido mediante precios bajos y ubicaciones estratégicas en zonas de alto tráfico, asumiendo que estos son los principales factores de decisión del consumidor. Este enfoque genera guerras de precios que reducen los márgenes de rentabilidad. Sin embargo, Profamilia y Bella Piel han desarrollado estrategias basadas en especialización, valor agregado y experiencia del cliente, evitando competir directamente en precio. Profamilia se enfoca en servicios de salud especializados, mientras Bella Piel en dermocosmética de alto valor (Pereira & Farias, 2020).

### **9.1.2 El Portafolio debe ser Principalmente Farmacéutico**

Existe la creencia de que el negocio principal o base debe ser la venta de medicamentos, considerando otros productos como complementarios. Esto limita las oportunidades de crecimiento y diversificación de ingresos. Por otra parte, empresas como Locatel y Bella Piel han expandido significativamente su portafolio hacia bienestar integral, dispositivos médicos,

nutrición especializada y dermocosmética, generando mayores márgenes y fidelización (McKinsey & Company, 2021).

### **9.1.3 Los Descuentos deben ser Promociones Temporales**

La industria ha operado con esquemas de descuentos estacionales y promociones limitadas en el tiempo, manteniendo precios regulares elevados que impactan la accesibilidad. No obstante, Cruz Verde con su estrategia de "Precios Bajos Siempre" y Farmatodo con programas de membresía continua, han establecido esquemas de descuentos permanentes que modifican las expectativas del consumidor (Alghanim, 2011).

### **9.1.4 La Atención Farmacéutica es Servicio Complementario**

Se considera el consejo farmacéutico como un valor agregado no esencial, priorizando la transacción sobre la relación con el paciente y la gestión de su salud a largo plazo. Las empresas que retan el supuesto son Profamilia, quien integra servicios de salud especializados y Locatel, quien desarrolla programas estructurados de seguimiento farmacoterapéutico, posicionando el cuidado al paciente como eje central (Puspitasari et al., 2017).

### **9.1.5 La sostenibilidad Representa un Costo Operativo**

Las prácticas sostenibles se ven como gastos adicionales que impactan negativamente la rentabilidad, en lugar de ser consideradas como inversiones estratégicas que generan valor a largo plazo. Por otra parte, La Rebaja con programas comunitarios de acceso a medicamentos y Farmatodo mediante prácticas ambientales en sus operaciones, demuestran que la sostenibilidad puede ser diferencial competitivo (Boots UK, 2023).

### **9.1.6 La Digitalización es un Canal Adicional**

Se aborda la transformación digital como un canal más de venta, sin integrarlo completamente con las operaciones físicas y los procesos de atención al cliente. No obstante, Farmatodo y Cruz Verde implementan estrategias de omnicanalidad donde aplicaciones móviles, historial de compras y servicios digitales se integran perfectamente con la experiencia en tienda (Lucas & Sanqui, 2022).

### **9.1.7 Los Convenios con EPS Definen el Mercado**

Existe dependencia de la cartera institucional y los pagos de las EPS como principal fuente de ingresos, exponiendo a las farmacias a problemas de cartera y regulación. Sin embargo, Bella Piel y Profamilia priorizan el mercado particular y servicios especializados de pago directo, construyendo modelos de negocio menos dependientes del sistema de salud (Reynoso, 2025b).

### **9.1.8 La experiencia de compra debe ser funcional y rápida**

Se prioriza la eficiencia operacional sobre la experiencia del cliente, con diseños de tiendas estandarizados y procesos orientados a transacciones rápidas. No obstante, Locatel con espacios diseñados como centros de bienestar y Bella Piel con consultorios de valoración dermatológica in-situ, transforman la visita a la farmacia en una experiencia de cuidado integral (Smith & Martinez, 2019).

### **9.1.9 La gestión de inventario debe optimizarse para reducción de costos**

Enfoque tradicional en minimizar inventarios para reducir costos de almacenamiento, priorizando eficiencia sobre disponibilidad y servicio al cliente. Por otra parte, Farmatodo implementó sistemas predictivos de demanda y Locatel desarrolla centros de distribución regionales que garantizan alta disponibilidad sin incrementar costos excesivos (Smith & Martinez, 2019).

### **9.1.10 La Fidelización se Logra con Programas de Puntos Tradicionales**

Programas de lealtad basados en acumulación de puntos por compras, sin personalización ni engagement significativo con el cliente. Sin embargo, Profamilia con seguimiento personalizado de pacientes crónicos y Farmatodo mediante beneficios segmentados por perfil de salud, crean relaciones de largo plazo basadas en valor real (Boyle & Morgan, 2011).

## 9.2 Análisis de Erosión Empresarial en el Sector Farmacéutico Colombiano

El sector farmacéutico colombiano se caracteriza por su dinamismo y alta competitividad, factores que han impulsado a las empresas a buscar estrategias diferenciadas para mantener su rentabilidad y sostenibilidad en el mercado. Sin embargo, este entorno también expone a las organizaciones a riesgos significativos de erosión empresarial, entendida como la pérdida progresiva de valor o capacidad competitiva debido a ineficiencias operativas, decisiones estratégicas desalineadas o la incapacidad de adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

En este contexto, el Índice de Erosión Empresarial (IEE) y el Índice de Eficiencia de la Productividad (IEP) se erigen como herramientas fundamentales para diagnosticar la salud financiera y operativa de los actores del sector. Mientras el IEE evalúa la relación entre el crecimiento de los ingresos y las utilidades; señalando si el crecimiento es sostenible o responde a ajustes cortoplacistas; el IEP mide la productividad operativa y la capacidad de la empresa para optimizar sus recursos.

Este análisis examina el desempeño de cuatro actores clave: Farmatodo, Cruz Verde, Locatel y Profamilia; durante el período 2021-2024, revelando escenarios contrastantes que van desde la estabilidad y gestión consistente hasta la volatilidad y los signos evidentes de erosión estratégica. A través de este estudio, no solo se identifica el estado actual de cada empresa, sino

que se proponen rutas de acción orientadas a fortalecer su perdurabilidad en un mercado cada vez más polarizado y exigente.

**Figura 16**

*Índice de Erosión Empresarial (IEE) por Competidor (2021-2024)*

		2024	2023	2022	2021	2020
Farmatodo	Ingresos	\$ 1.579.404,32	\$ 1.248.538,60	\$ 908.636,46	\$ 649.043,63	\$ 493.839,22
	Utilidad	\$ 509.682,71	\$ 396.189,28	\$ 284.797,31	\$ 205.711,09	\$ 151.211,48
Cruz Verde	Ingresos	\$ 5.484.606,63	\$ 5.127.429,73	\$ 4.250.390,76	\$ 3.281.668,35	\$ 2.623.602,65
	Utilidad	\$ 1.053.451,22	\$ 867.997,15	\$ 667.594,58	\$ 499.355,75	\$ 463.722,99
Locatel	Ingresos	\$ 165.478,39	\$ 152.323,78	\$ 125.255,44	\$ 115.694,96	\$ 114.116,61
	Utilidad	\$ 48.228,77	\$ 47.188,68	\$ 39.618,34	\$ 35.717,02	\$ 32.653,88
ProFamilia	Ingresos	\$ 26.364,42	\$ 23.117,23	\$ 22.228,83	\$ 19.140,62	\$ 9.483,37
	Utilidad	\$ 3.803,70	\$ 2.836,60	\$ 4.046,85	\$ 3.191,73	\$ 2.878,01

VARIACIÓN

		2024	2023	2022	2021	2020
Farmatodo	Ingresos	26,50%	37,41%	40,00%	31,43%	-
	Utilidad	28,65%	39,11%	38,45%	36,04%	-
Cruz Verde	Ingresos	6,97%	20,63%	29,52%	25,08%	-
	Utilidad	21,37%	30,02%	33,69%	7,68%	-
Locatel	Ingresos	8,64%	21,61%	8,26%	1,38%	-
	Utilidad	2,20%	19,11%	10,92%	9,38%	-
ProFamilia	Ingresos	14,05%	4,00%	16,13%	101,83%	-
	Utilidad	34,09%	-29,91%	26,79%	10,90%	-

Fuente: Elaboración propia

**Figura 17**

*Índice de Eficiencia de Productividad (IEP) por Competidor (2021-2024)*

IEE					
	2024	2023	2022	2021	2020
Farmatodo	1,08	1,05	0,96	1,15	#VALOR!
Cruz Verde	3,07	1,45	1,14	0,31	#VALOR!
Locatel	0,26	0,88	1,32	6,78	#VALOR!
ProFamilia	2,43	-7,48	1,66	0,11	#VALOR!
IEP					
	2024	2023	2022	2021	2020
Farmatodo	0,93	0,96	1,04	0,87	#VALOR!
Cruz Verde	0,33	0,69	0,88	3,26	#VALOR!
Locatel	3,92	1,13	0,76	0,15	#VALOR!
ProFamilia	0,41	-0,13	0,60	9,34	#VALOR!

Fuente: Elaboración propia

Farmatodo: Muestra un comportamiento estable y equilibrado en ambos indicadores entre 2021 y 2024. El IEE se mueve alrededor de 1 (1,15 en 2021; 0,96 en 2022; 1,05 en 2023; 1,08 en 2024), lo que indica que la variación de la utilidad y la variación de los ingresos han tenido una relación cercana a la unidad: la utilidad crece en proporción a los ingresos, sin señales de sobreexplotación ni de reducción agresiva de precios o costos que distorsionen la estrategia. El IEP también se mantiene próximo a 1 (0,87 → 1,04 → 0,96 → 0,93), lo que refleja un desempeño operativo sólido y consistente en el control de costos. En conjunto, estos resultados sugieren que Farmatodo no presenta erosión estratégica ni erosión de productividad; su crecimiento parece sostenible y bien administrado. Recomendación: mantener las prácticas de control de costos y

monitoreo del margen unitario, y reforzar iniciativas de innovación comercial para sostener la rentabilidad sin sacrificar participación de mercado.

Cruz Verde: Muestra una dinámica preocupante: su IEE se incrementa de forma marcada entre 2021 y 2024 (0,31 en 2021 → 1,14 en 2022 → 1,45 en 2023 → 3,07 en 2024), lo que significa que la utilidad ha crecido mucho más rápido que los ingresos en los últimos años. En principio, un IEE muy superior a 1 puede reflejar mejoras en rentabilidad, pero cuando alcanza niveles tan altos (3,07) advierte una posible erosión estratégica: la empresa podría estar obteniendo utilidades vía reducción de inversión, cambios de mix o recorte de actividades que erosionen la sostenibilidad de la estrategia competitiva. Adicionalmente, el IEP cae significativamente (3,26 en 2021 → 0,88 → 0,69 → 0,33), lo que indica pérdida de productividad o aumento de costos relativos que afectan la eficiencia operativa. Es decir, aunque las utilidades aumentaron (IEE alto), la productividad empeora, una combinación que no suele ser sostenible. Recomendación: revisar las fuentes del crecimiento de utilidad (¿reducción de inversión o recorte puntual?) y auditar la estructura de costos operativos; implementar medidas para recuperar eficiencia operativa sin sacrificar inversión estratégica en mercado y servicio.

Locatel: Locatel presenta una evolución inestable a lo largo del período 2021–2024. En 2021 registró un valor de 6,78, que representa un desempeño excepcionalmente alto, aunque poco sostenible a largo plazo. En 2022 el IEE cayó significativamente a 1,32, y continuó bajando a 0,88 en 2023 y 0,26 en 2024. Esta disminución constante evidencia una pérdida de eficiencia operativa,

posiblemente relacionada con mayores costos, menor rentabilidad o un entorno competitivo más fuerte.

El comportamiento del IEP es opuesto: pasa de 0,15 en 2021 a 0,76 en 2022, 1,13 en 2023 y 3,92 en 2024, mostrando una mejoría progresiva y sólida. Esto sugiere que, aunque su desempeño financiero (IEE) ha disminuido, Locatel ha logrado optimizar sus procesos productivos y reducir costos operativos. En otras palabras, la empresa está mejorando su capacidad de generar más con menos recursos, aunque aún enfrenta desafíos para traducir esa productividad en resultados empresariales sostenibles.

En general, el IEE muestra que Locatel tuvo una fuerte eficiencia en años anteriores, pero no logró mantenerla, lo que indica problemas de estabilidad o gestión interna en sus operaciones.

Profamilia: ProFamilia muestra un comportamiento altamente volátil. En 2021 su IEE fue 0,11, subió a 1,66 en 2022, cayó drásticamente a -7,48 en 2023 (indicando una pérdida operativa importante) y se recuperó a 2,43 en 2024. Estas variaciones extremas sugieren que la organización ha atravesado periodos de reestructuración financiera o cambios estratégicos que impactaron de forma directa su eficiencia.

Muestra una recuperación en su gestión administrativa y operativa, posiblemente gracias a una mejor utilización de recursos o un incremento en sus ingresos. En términos productivos, ProFamilia también ha tenido fluctuaciones marcadas. En 2021 el IEP fue 9,34, un valor

excepcionalmente alto que podría responder a una operación puntual o un cambio metodológico. Sin embargo, desciende a 0,60 en 2022, luego a -0,13 en 2023, y se estabiliza ligeramente en 0,41 en 2024. Esto evidencia que, aunque la organización logró retomar su eficiencia empresarial en el último año, aún no ha alcanzado un desempeño productivo sólido ni sostenible.

### 9.3 Análisis del Crecimiento Potencial del Sector Farmacéutico Colombiano

**Figura 18**

*Análisis de Crecimiento Potencial del Sector Farmacéutico*

CI												CE																
2024		2023		2022		2021		2020		2024		2023		2022		2021		2020										
ROA	P	ROA	P	ROA	P	ROA	P	ROA	P	D/E	P	ROA	P	ROA	P	ROA	P	ROA	P									
Farmatodo	1,92%	1	3,56%	1	4,82%	1	7,82%	1	4,80%	1	1,92%	10%	4,20(2)	1	3,56%	13,25%	3,673834	1	4,82%	12,00%	3,363373	1	7,82%	3,00%	3,827142	1	4,80%	175,00%
Cruz verde	1,25%	1	-1,53%	1	0,96%	1	1,24%	1	0,54%	1	1,25%	10%	4,273228	1	-1,53%	13,25%	5,515489	1	0,96%	12,00%	0,913344	1	1,24%	3,00%	5,479816	1	0,54%	175,00%
Belapet	20,21%	1	18,33%	1	19,85%	1	17,20%	1	19,53%	1	20,21%	10%	0,983362	1	18,33%	13,25%	2,918951	1	19,85%	12,00%	0,927648	1	17,20%	3,00%	1,529775	1	19,53%	175,00%
Profamilia	2,74%	1	4,77%	1	1,85%	1	5,48%	1	1,41%	1	2,74%	10%	0,536543	1	4,77%	13,25%	0,584932	1	1,85%	12,00%	0,471399	1	5,48%	3,00%	0,382585	1	1,41%	175,00%

2024			2023			2022			2021			2020			
CI	Ca	CPS	CI	Ca	CPS	CI	Ca	CPS	CI	Ca	CPS	CI	Ca	CPS	
Farmatodo	1,92%	-3,41%	0,51%	3,56%	-2,30%	1,26%	4,82%	-1,95%	2,27%	7,82%	1,43%	0,25%	4,80%	44,47%	-39,67%
Cruz verde	1,25%	-3,66%	-0,31%	0,96%	-2,00%	-3,04%	1,24%	-2,00%	-3,04%	0,54%	-0,28%	1,06%	0,54%	-31,84%	-31,30%
Belapet	20,21%	-7,54%	27,79%	18,33%	5,14%	23,63%	19,85%	6,44%	26,29%	17,20%	15,31%	32,51%	18,33%	-107,21%	-86,98%
Profamilia	2,74%	-12,95%	-0,21%	4,77%	-13,80%	-11,25%	1,85%	-17,18%	-12,29%	5,48%	-5,26%	10,24%	1,41%	-453,70%	-452,22%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, Farmatodo presenta un potencial de crecimiento moderado-alto, sustentado en su base operativa sólida y participación de mercado consolidada. Sin embargo, evidencia una erosión controlada en su ROA, que disminuyó del 4.80% en 2020 al 1.92% en 2024, lo que señala la necesidad de optimizar su estructura de activos (Smith & Martinez, 2019). Su capacidad de endeudamiento, con un DIE de 5.37 en 2024, ofrece un espacio moderado para apalancamiento, pero su estrategia de crecimiento debe priorizar la optimización de la cadena de suministro y la expansión de servicios digitales con menor intensidad de capital para mejorar la rentabilidad.

De igual manera, Cruz Verde enfrenta un potencial de crecimiento bajo, limitado por su ROA mínimo de 1.35% en 2024, cercano al costo de capital, lo que indica riesgo de destrucción de valor. Su ineficiencia operativa, reflejada en un -31.30% frente al benchmark sectorial, y su baja productividad de activos (DIE de 4.91) sugieren activos subutilizados y un modelo centrado en volumen con mala gestión de costos. Antes de considerar cualquier expansión, requiere una reestructuración operativa urgente que incluya la racionalización de su portafolio y puntos de venta.

Siguiendo el gráfico se observa como Bella Piel demuestra un potencial de crecimiento muy alto, posicionándose como líder en rentabilidad con un ROA excepcional del 20.21% en 2024, creciendo consistentemente desde el 10.53% en 2020. Su eficiencia superior, con un +27.75% frente al benchmark, y su bajo apalancamiento (DIE de 1.42) reflejan un modelo especializado en dermocosmética con altos márgenes y capacidad de autofinanciamiento (McKinsey & Company, 2021). Estas ventajas únicas le permiten oportunidades inmediatas de expansión geográfica acelerada y diversificación hacia wellness y estética.

Por último, Profamilia muestra un potencial de crecimiento bajo-moderado, condicionado a una reestructuración significativa de su modelo operativo. Su ROA volátil del 2.74% en 2024, junto con una ineficiencia crítica de -452.32% frente al benchmark y alta dependencia de deuda, reflejan un modelo de servicios de salud de alta complejidad operativa y baja escalabilidad (Puspitasari et al., 2017). Su crecimiento futuro depende de la focalización en nichos de salud

especializada y el desarrollo de alianzas estratégicas que permitan una migración hacia un modelo mixto más sostenible.

#### **9.4 Análisis General de Competidores dentro del Sector Farmacéutico Colombiano**

El sector farmacéutico colombiano presenta una dualidad estructural marcada donde, según el análisis de supuestos, persisten paradigmas tradicionales como la competencia basada en precio y ubicación física, y la percepción de la sostenibilidad como costo operativo (Pereira & Farias, 2020; Boots UK, 2023), mientras que emergen modelos disruptivos que priorizan especialización y valor agregado. Esta transición se refleja en los análisis cuantitativos: por un lado, se observa una erosión generalizada de rentabilidad (sectorial decreciente 2020-2024) y una alta polarización, donde Locatel mostró una volatilidad extrema (79.66% en 2021) frente a competidores con rentabilidad modesta (Smith & Martinez, 2019). Por otro lado, el análisis de crecimiento potencial revela que la eficiencia operativa es el principal determinante del éxito, encarnado por Bella Piel, que con un ROA del 20.21% (2024) y un modelo especializado desafía los supuestos del sector (McKinsey & Company, 2021), mientras que Farmatodo, con su solidez operativa (IEP promedio 94.85%), demuestra la viabilidad del crecimiento sostenible. En contraste, Cruz Verde y Profamilia, con erosión acelerada e ineficiencias críticas (ROA de 1.35% y -452.32% vs benchmark, respectivamente), ejemplifican los riesgos de adherirse a modelos tradicionales en un mercado donde, según Reynoso (2025b), la dependencia de convenios con EPS y la guerra de precios han creado un panorama extremadamente desafiante que limita severamente las rutas

tradicionales hacia el éxito y exige innovación en modelos de negocio para garantizar la perdurabilidad.

## 10. FUERZAS DE MERCADO

En esta parte del trabajo se hace un análisis de cada una de las variables que conforman las cinco fuerzas del mercado

### 10.1 Competidores

#### Figura 19

*Evaluación de la Rivalidad entre Competidores*

EVALUACION FINAL		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	N	1	4	4	1	2	1
EMPRESA REPROTEC	%	7,7%	30,8%	30,8%	7,7%	15,4%	7,7%

Ver Gráfico

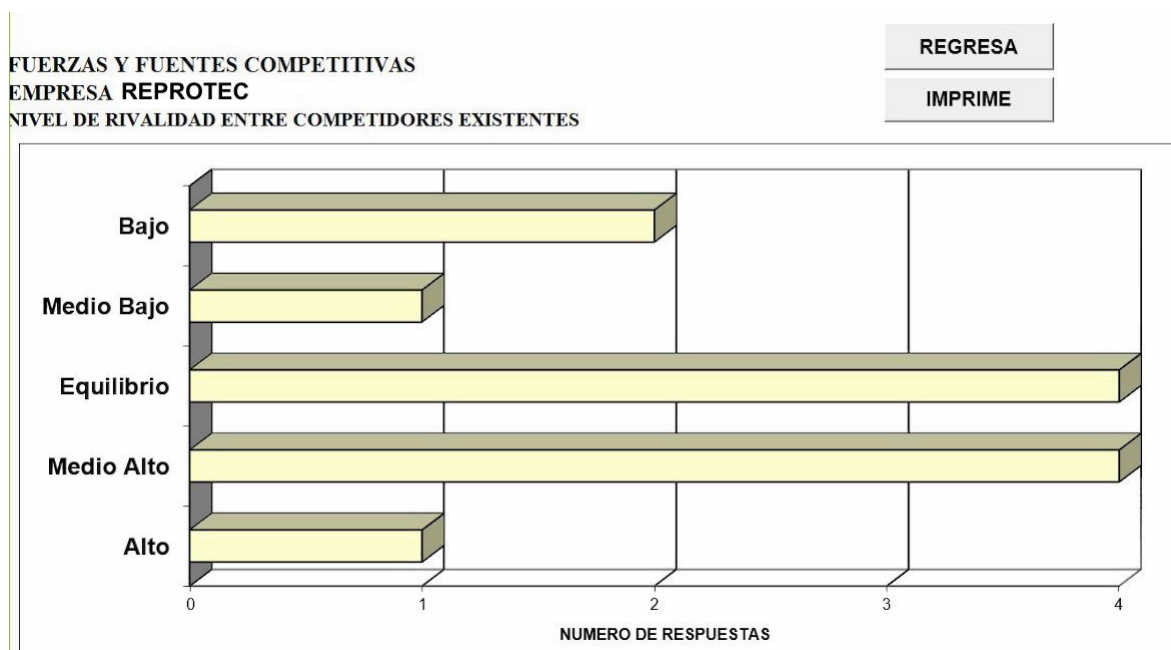
Fuente: Elaboración propia

El nivel de competencia en la industria es medio (2.85), lo que indica que las compañías se enfrentan de forma continua, pero sin llegar a los extremos. Casi un tercio de las variables evaluadas se ubicaron en “Equilibrio” y otro tercio en “Medio Alto”.

En Colombia, el sector farmacéutico se divide entre firmas más modernas que buscan la especialización y el valor añadido, y modelos tradicionales que compiten en términos de precio y localización. Esto es consistente con lo que Smith y Martínez (2019) describen, quienes detallan que la eficacia operativa se ha convertido en un elemento fundamental. Un claro ejemplo de esto es Bella Piel, que ha conseguido un ROA del 20,21% debido a su concentración en productos dermocosméticos.

## Figura 20

### *Análisis Detallado de Variables de Rivalidad Competitiva*

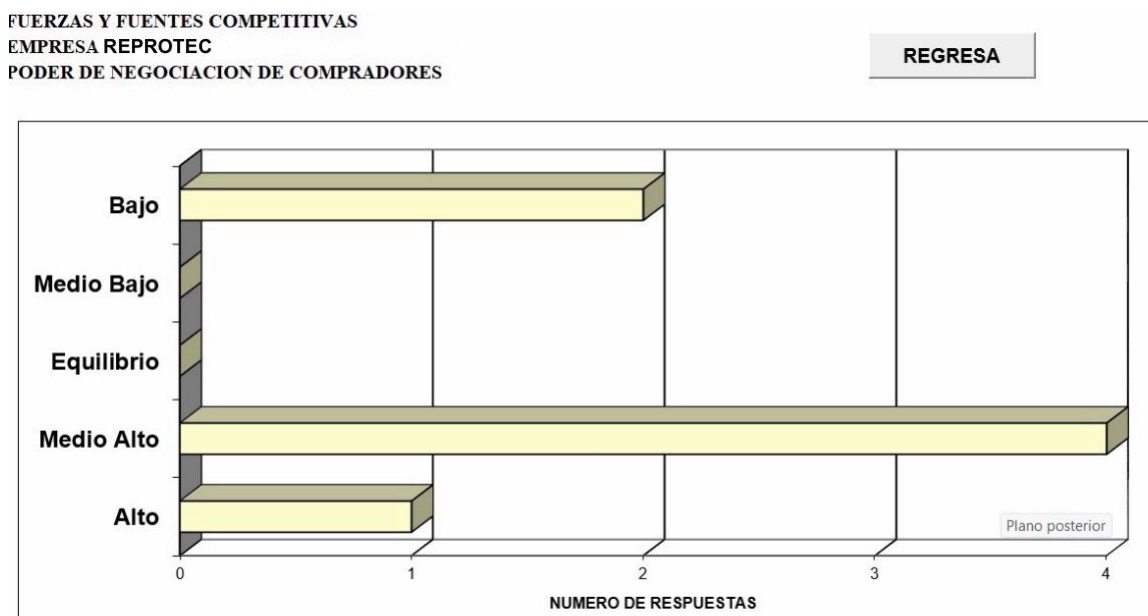


Fuente: Elaboración propia

## 10.2 Clientes

**Figura 21**

*Evaluación del Poder de Negociación de los Clientes*



Fuente: Elaboración propia

Los consumidores poseen un poder de negociación que varía entre moderado y alto. El 50% de las variables analizadas resultaron en "Medio Alto", lo que indica que los compradores tienen una gran influencia en las decisiones empresariales.

El consumidor de Colombia es cada vez más exigente y está mejor informado. De acuerdo con Fedesarrollo (2023), alrededor del 75% de los individuos consideran el precio

como lo más importante cuando adquieren medicamentos, mientras que un 71% aprecian la comodidad y la ubicación. Esto es consistente con lo que Alghanim (2011) propone: más información equivale a más poder de negociación.

### **10.3 Proveedores**

Esta es una de las fuerzas analíticas más elevadas. Los proveedores tienen un poder significativo, sobre todo debido a la dependencia de los insumos que se importan y las regulaciones en materia sanitaria.

En Colombia, una gran cantidad de fármacos y materias primas se basan en el mercado global. Esto pone a los proveedores en una posición fuerte, de acuerdo con Reynoso (2025a), porque cualquier alteración del dólar o dificultad logística puede repercutir directamente en los costos. Asimismo, Smith y Martínez (2019) señalan que las compañías dependen de proveedores especializados debido a la necesidad de respetar regulaciones rigurosas y mantener la cadena de frío.

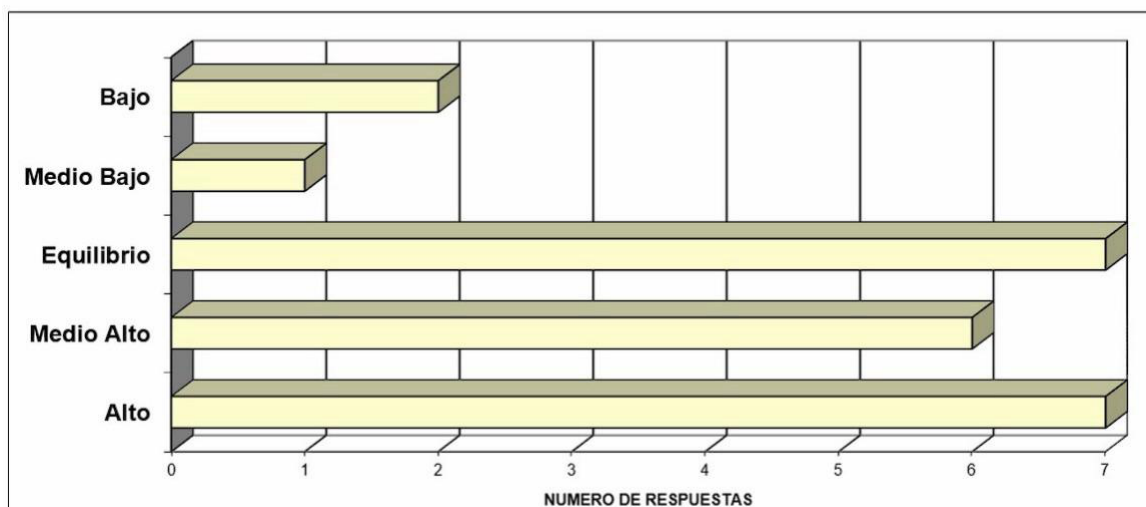
### **10.4 Nuevos ingresantes**

#### **Figura 22**

*Evaluación de la Amenaza de Nuevos Entrantes*

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS  
 EMPRESA **REPROTEC**  
 RIESGO DE INGRESO

REGRESA



Fuente: Elaboración propia

El ingreso de nuevos competidores supone un riesgo de nivel medio-alto. Hay barreras significativas, pero no son insuperables.

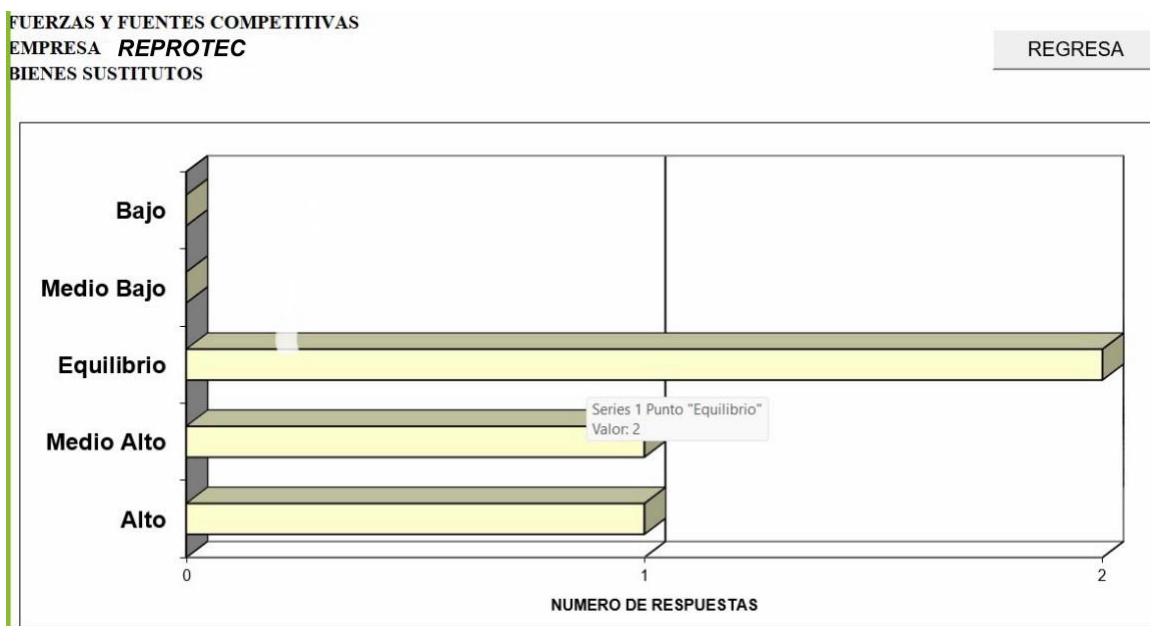
Las barreras más importantes que se han determinado son la posición de marca, el acceso a las materias primas y las economías de escala. Esto implica que las compañías grandes tienen beneficios evidentes frente a los nuevos entrantes. De acuerdo con McKinsey & Company (2021), estas dificultades son habituales en el sector farmacéutico de América Latina.

La enorme disparidad entre compañías líderes, como Farmatodo y Locatel, crea un ambiente en el que es difícil competir sin una propuesta de valor muy clara o una base sólida.

## 10.5 Sustitutos

**Figura 23**

*Evaluación de la Amenaza de Productos Sustitutos*



Fuente: Elaboración propia

Esta es la fuerza más potente del análisis. Los sustitutos suponen un alto peligro (3.75/5), particularmente debido al aumento de nuevas opciones naturales y canales digitales.

Actualmente, las farmacias convencionales no sólo compiten entre sí, sino también con servicios de telemedicina, tiendas de conveniencia y plataformas digitales. Farias y Pereira (2020) demuestran la manera en que estos modelos están transformando el consumo de

productos farmacéuticos. Boyle y Morgan (2011) añaden que, además, la automedicación y los tratamientos naturales también funcionan como reemplazos.

## 10.6 Grado de atraktividad

Cuando se examina la posición de la compañía en el mercado, se nota que está situada en un cuadrante de "bajos rendimientos, pero estables". Esto ocurre porque las barreras de salida (3.40) y de entrada (3.71) son altas, lo que produce un entorno en el que no hay mucho espacio para la llegada de nuevas empresas, pero tampoco grandes beneficios para las existentes. De acuerdo con Porter, esta es una de las posiciones más desfavorables del mercado, ya que no estimula la entrada al no brindar grandes beneficios a los competidores actuales (Rivera Rodríguez et al., 2010)

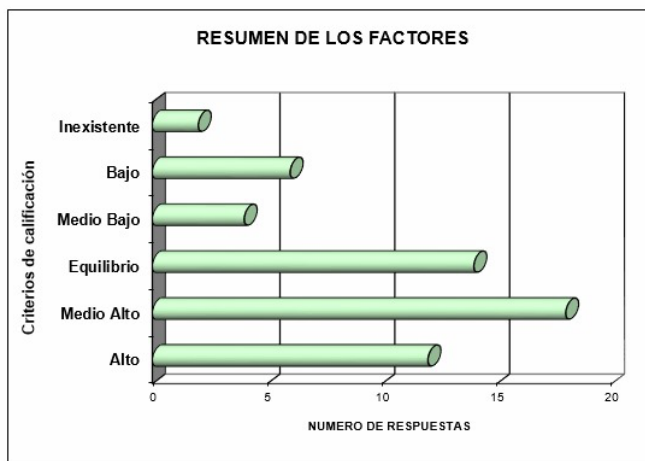
## 10.7 Conclusiones

### **Figura 24**

*Matriz de Atraktividad del Sector Farmacéutico*

## RESUMEN DE TODOS LOS FACTORES

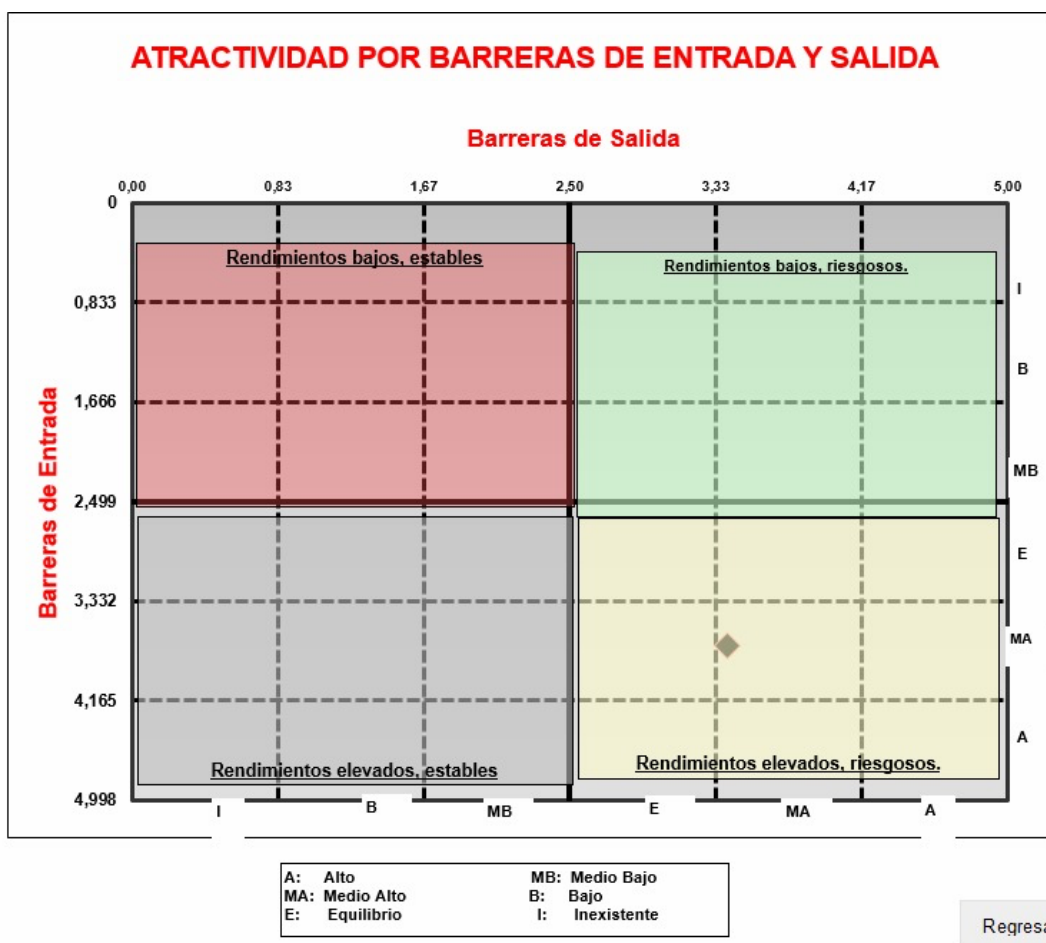
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	12	18	14	4	6	2
%	21,4%	32,1%	25,0%	7,1%	10,7%	3,6%



Fuente: Elaboración propia

### Figura 25

*Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter en el Sector Farmacéutico*

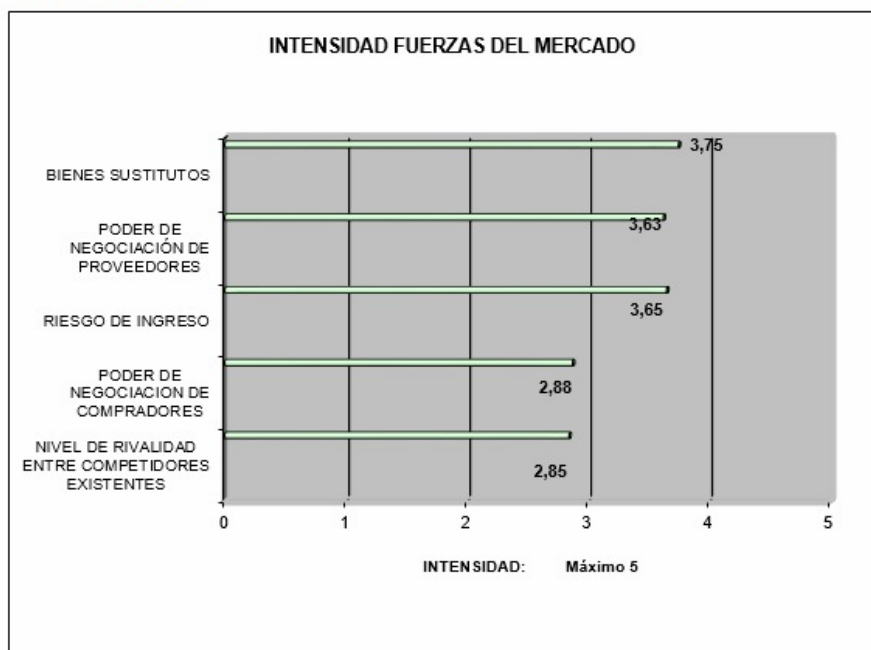


Fuente: Elaboración propia

**Figura 26**

*Estrategias Recomendadas para Reptec frente a las Fuerzas de Mercado*

<b>NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>	<b>2,85</b>
<b>PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES</b>	<b>2,88</b>
<b>RIESGO DE INGRESO</b>	<b>3,65</b>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>3,63</b>
<b>BIENES SUSTITUTOS</b>	<b>3,75</b>



Fuente: Elaboración propia

La empresa Reprotec, al operar en un sector farmacéutico colombiano altamente competitivo y en etapa de madurez, debe orientarse hacia estrategias que prioricen la especialización, la eficiencia operativa y la innovación.

En lugar de competir únicamente por precios, su ventaja sostenible dependerá de centrarse en nichos específicos como la salud reproductiva, ofrecer servicios integrados que fortalezcan la relación con el cliente y optimizar sus procesos mediante tecnología y automatización. Asimismo, la creación de alianzas estratégicas con proveedores y entidades sanitarias permitirá consolidar su posición en el mercado.

Finalmente, la adopción de modelos de negocio innovadores, como suscripciones y programas de lealtad, y el compromiso con la sostenibilidad fortalecerán la reputación de la marca y asegurarán su crecimiento a largo plazo en un entorno cambiante.

## 11. CONCLUSIONES

Tras un análisis exhaustivo del sector farmacéutico colombiano y la viabilidad de la entrada de Reprotec al mercado minorista de Bogotá, se derivan las siguientes conclusiones fundamentales:

1. El sector farmacéutico colombiano presenta un panorama altamente polarizado y competitivo, caracterizado por una distribución desigual de la rentabilidad. Mientras líderes como Farmatodo y Locatel demuestran sólidos desempeños financieros (EBITDA estable entre 9.72%–13.09% y ROE positivo constante), otros actores como Cruz Verde y La Rebaja enfrentan serios desafíos de sostenibilidad, con ROE cercano a cero o negativo, lo que confirma un estado de "morbilidad" o "crisis terminal" (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008; Smith & Martínez, 2019).

2. La diferenciación estratégica emerge como la única ruta viable para Reprotect. El análisis de convergencia identificó que los factores clave de éxito como lo son la disponibilidad de productos, la asesoría farmacéutica, la integración con protocolos médicos, la relación costo-beneficio y la logística y reconocimiento de marca; están altamente saturados en el mercado tradicional (McKinsey & Company, 2021). Por esta razón, Reprotect no debe competir en precios o portafolio generalizado, sino aprovechar su expertise único en salud reproductiva y bienestar integral para crear un espacio de mercado propio.

3. El análisis del panorama competitivo tridimensional revela una saturación crítica del mercado. La combinación de 4 variedades, 12 necesidades y 5 canales mostró que el 55% de los espacios están cubiertos, y el 45% restante no representa oportunidades claras (Rivera Rodríguez, 2017). Esto refuerza la necesidad de que Reprotect cree nuevos espacios mediante la especialización, el acompañamiento emocional y la personalización del servicio, en lugar de buscar huecos en el mercado existente.

4. Las fuerzas de mercado confirman un entorno de bajo atractivo para nuevos entrantes. El análisis de las cinco fuerzas de Porter indica un poder moderado-alto de compradores (2.88/5) y proveedores (3.63/5), una alta amenaza de sustitutos (3.75/5) —como telemedicina y productos naturales— y un riesgo de ingreso medio-alto (3.65/5) (Porter, 2008; Rivera Rodríguez et al., 2010, p. 6, 8, 27). Reprotect se ubica en un cuadrante de "bajos rendimientos, pero estables", lo que exige una estrategia de especialización y eficiencia operativa.

5. La propuesta de valor de Reprotec debe centrarse en un modelo integral de salud reproductiva. Su transición desde una clínica especializada hacia una farmacia minorista debe mantener su ventaja competitiva basada en: asesoría farmacéutica especializada, apoyo emocional y psicológico, integración con protocolos médicos y personalización del servicio (López & Gómez, 2021; Puspitasari et al., 2017). Esto le permitirá evitar la guerra de precios y construir lealtad en un nicho específico.

6. La sostenibilidad y la transformación digital son imperativos estratégicos. Prácticas como la gestión responsable de residuos (Resolución 371 de 2018), la omnicanalidad y el uso de telemedicina no son opcionales, sino elementos esenciales para la competitividad y la percepción de valor ante un consumidor cada vez más informado y exigente (Lucas & Sanqui, 2022; Fedesarrollo, 2023).

En conclusión, la entrada de Reprotec al mercado farmacéutico bogotano es viable siempre que evite la competencia directa con los gigantes tradicionales y, en su lugar, capitalice su liderazgo en salud reproductiva para ofrecer una propuesta de valor diferenciada, integral y centrada en el paciente. Su éxito dependerá de su capacidad para consolidar un modelo de negocio que combine su expertise médico con una experiencia de cliente excepcional, aprovechando tendencias sociales como la mayor apertura hacia la salud reproductiva y el bienestar emocional (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020; WHO, 2023).

## 12. Referencias

- Alghanim, S. A. (2011). Antecedents of patient loyalty in the pharmaceutical industry: A study from Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 24(4), 316–328. <https://doi.org/10.1108/0952686111125589>
- Amnesty International. (2022). Colombia: Decriminalization of abortion is a triumph for human rights. <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2022/02/colombia-decriminalization-abortion-triumph-human-rights/>
- Asistente. (2021, 3 marzo). La cadena de frío farmacéutica en Colombia. Grupo Total Farma. <https://www.grupototalfarma.co/2021/03/03/la-cadena-de-frio-farmaceutica-en-colombia>
- Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Farmacia [ACCTF]. (2022). \*Informe del sector farmacéutico colombiano 2021-2022\*. Bogotá, Colombia.
- Boots UK. (2023). Sustainability report 2023: Building a healthier world. <https://www.boots-uk.com/sustainability/>

Boyle, C. J., & Morgan, J. A. (2011). The role of trust in community pharmacy. *Journal of the American Pharmacists Association*, 51(2), 144–146.

<https://doi.org/10.1331/JAPhA.2011.10198>

Crisostomo Garcia, R. R. (2024). Factores que intervienen en la compra de medicamentos genéricos en los usuarios que acuden a la farmacia institucional de la DIRESA en los meses de junio-agosto, Ayacucho, 2023.

Faisal, M., Mahmud, M., & Rahman, T. (2022). Environmental turbulence, industrial connection, and firm performance. *Sustainability*, 14(19), 12150. [https://www.mdpi.com/2071-](https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/12150)

[1050/14/19/12150](https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/12150)

Fedesarrollo. (2023). \*Informe de competitividad del sector farmacéutico colombiano 2022-2023\*. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/24817locale-attribute=en>

Fondo Monetario Internacional. (2023, March 23). IMF Executive Board concludes 2023 Article IV consultation with Colombia (Press Release 23/90).

<https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/03/23/pr2390-imf-concludes-2023-article-iv-consultation-with-colombia>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Frontiers. (2025). Perspectives of healthcare providers on telemedicine implementation during the COVID-19 pandemic in Colombia: A mixed-method study. *Frontiers in Public Health*.

<https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2025.16430839/full>

FuturePolicy.org. (2018). Colombia, Resolution 371 on establishing the elements to be considered in the Management Plans for the Return of Pharmaceutical Products and Expired Medicines. <https://www.futurepolicy.org/global/colombia-resolution-371/>

Grand View Research. (2024). Colombia Active Pharmaceutical Ingredients Market Size & Outlook, 2030. <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/active-pharmaceutical-ingredients-market/colombia>

Kurtz, C. F., & Varvakis, G. (2016). Dynamic capabilities and organizational resilience in turbulent environments. In *Sustainability and innovation* (pp. 21-42). Springer.

La Nota Económica. (2024, julio 8). Reprotect: 30 años liderando el sector de la medicina reproductiva en Colombia. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/reprotect-30-anos-liderando-el-sector-de-la-medicina-reproductiva-en-colombia/>

López, M. J., & Gómez, P. (2021). Salud reproductiva en Colombia: Evolución de los modelos de atención y su impacto psicosocial. *Revista Colombiana de Salud Pública*, 45(3), 112-125. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/issue/view/1802>

Lucas, G., & Sanqui, H. (2022). Omnichannel strategies in pharmacy retail: Balancing physical convenience and digital efficiency. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8), 949–967. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2021-0345>

Market Research Future. (2024). \*Fertility Services Market: Global Growth Projections 2024-2029\*. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5939670/fertility-services-market-report>

McKinsey & Company. (2021). The future of pharmacy: Evolution of the role of pharmacists and the pharmacy model. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/meeting-changing-consumer-needs-the-us-retail-pharmacy-of-the-future#/>

Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud]. (2020, February 25). Ministry of Health adopts public policy on infertility prevention and treatment. <https://www.minsalud.gov.co/English/Paginas/Ministry-of-Health-Adopts-Public-Policy-on-Infertility-Prevention-and-Treatment-.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud]. (2021a, March 3). 101 Million telemedicine services delivered in Colombia in the last year (Press Release 321).

<https://www.minsalud.gov.co/English/Paginas/101-Million-Telemedicine-Services-Delivered-in-Colombia-in-the-Last-Year.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud]. (2021b, agosto 5). El sistema de salud garantiza el acceso a todos los métodos anticonceptivos.

<https://www.minsalud.gov.co/English/Paginas/Health-System-Guarantees-Access-to-All-Contraceptive-Methods.aspx>

Montiel Lugo, M. (2023, diciembre 11). Cali tiene una nueva clínica de reproducción asistida. El País. <https://www.elpais.com.co/salud/cali-tiene-una-nueva-clinica-de-reproduccion-asistida-1114.html>

Organization for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2022). Health at a Glance: Latin America and the Caribbean 2023. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/3e517a10-en>

Palma Ascona, L. D. (2023). Estudio del impacto publicitario en la decisión de compra de medicamentos genéricos y de marca en un establecimiento farmacéutico.

Pereira, L. L., & Farias, J. S. (2020). The impact of assortment size on consumer choice in drugstores: An empirical analysis. *Brazilian Journal of Business*, 2(3), 2345–2360.

<https://doi.org/10.34140/bjbv2n3-038>

Peterson, A. M. (2004). Building customer loyalty in retail pharmacy: A model of perceived quality, satisfaction, and trust. *Journal of Pharmaceutical Marketing & Management*, 16(2), 5–22. [https://doi.org/10.3109/J058v16n02\\_02](https://doi.org/10.3109/J058v16n02_02)

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.

Publicación: Propuesta de mejoramiento para la gestión de la cadena de frío de medicamentos en la empresa EVE Distribuciones S.A.S. (2012). Repositorio Universidad Católica de Pereira. <https://repositorio.ucp.edu.co/entities/publication/640f2444-4794-4613-9bee-b417905cafc0>

Puspitasari, H. P., Aslani, P., & Krass, I. (2017). The impact of pharmacist counseling on patient outcomes in chronic disease management: A systematic review. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 13(5), 847–856. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2016.06.013>

Repositorio Institucional UDEA. (s. f.). Universidad de Antioquia.

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/>

Reprotec. (2024a). Our history. Reprotec Centro de Reproducción.

<https://reprotectucentro.com/history/>

Reprotec. (2024b). Reporte Interno de Crecimiento y Demanda de Servicios.

<https://reprotectucentro.com/informacion-financiera-2/>

Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodriguez, H. A. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos. Revista Universidad y Empresa, 8(10). Editorial Universidad del Rosario.

ISBN: 9789588378121.

Reynoso, L. (2025a, enero 24). La falta de medicamentos agobia a los pacientes en Colombia:

"Si la salud es un derecho, ¿por qué nos niegan las cosas?" El País América Colombia.

<https://elpais.com/america-colombia/2025-01-24/la-falta-de-medicamentos-agobia-a-los-pacientes-en-colombia-si-la-salud-es-un-derecho-por-que-nos-niegan-las-cosas.html>

Reynoso, L. (2025b, marzo 29). Laboratorios, distribuidores, Gobierno y EPS: así falla la cadena

de medicamentos en Colombia. El País América Colombia. [https://elpais.com/america-](https://elpais.com/america-colombia/2025-03-29/laboratorios-distribuidores-gobierno-y-eps-asi-falla-la-cadena-de-medicamentos-en-colombia.html)

[colombia/2025-03-29/laboratorios-distribuidores-gobierno-y-eps-asi-falla-la-cadena-de-medicamentos-en-colombia.html](https://elpais.com/america-colombia/2025-03-29/laboratorios-distribuidores-gobierno-y-eps-asi-falla-la-cadena-de-medicamentos-en-colombia.html)

Rivera Rodríguez, H. A. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 87-117.

Rivera Rodríguez, H. A., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010). Manual Para La Realización del Análisis de las Fuerzas del Mercado en Pymes. Universidad del Rosario.

Rivera Rodríguez, H. A. (2017, septiembre). Cuantificación de las nuevas oportunidades de mercado a través de un panorama competitivo tridimensional [Ponencia]. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad de México, México.

Semana. (2018, mayo 24). Tecnología vital. Semana. <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/tecnologia-vital/565150/>

Smith, K., & Martinez, B. (2019). Supply chain management in community pharmacy: Operational tactics for improving patient satisfaction. *Journal of Pharmaceutical Health Services Research*, 10(4), 367–374. <https://doi.org/10.1111/jphs.12312>

Statista. (2023, diciembre 21). E-health in Colombia – Statistics & Facts. <https://www.statista.com/topics/7178/ehealth-in-colombia/>

Tropicana Colombia. (2025, 18 septiembre). Noticias Archivos. Tropicana Colombia.

<https://www.tropicanafm.com/2025/este-es-el-tiempo-que-tienen-las-eps-para-entregar-medicamentos-formulados-segun-la-ley-431659>

World Health Organization [WHO]. (2023). Primary health care: Integrated, people-centred services. <https://www.who.int/activities/strengthening-primary-health-care>

Yusop, Z. (2018). PESTEL analysis. *Paper presented at COMRAP*, 34-39.

### 13. Anexos

Anexo A Análisis cuantitativo sector farmacéutico

[Trabajo 1.xlsx](#)

Anexo B Informe del Panorama Competitivo – Análisis 3D

<https://drive.google.com/file/d/1Ki3Yw8jmvTrO354xC9eW0Kld54v0RyUQ/view?usp=s>

[share\\_link](#)

Anexo C Informe del Panorama Competitivo – Grado de Concentración

[https://drive.google.com/file/d/1EGOtOtsn6Ruuu7eUOZZn\\_DGCJxTSpNBF/view?usp=](https://drive.google.com/file/d/1EGOtOtsn6Ruuu7eUOZZn_DGCJxTSpNBF/view?usp=)

[share\\_link](#)

Anexo D Informe del Panorama Competitivo – Matriz T

[https://drive.google.com/file/d/1PQ1slkTaZnkBeYM080N\\_0GbAXZjw-](https://drive.google.com/file/d/1PQ1slkTaZnkBeYM080N_0GbAXZjw-)

[MWp/view?usp=share\\_link](#)

Anexo E Informe del Panorama Competitivo – Oportunidades de Mercado

[https://drive.google.com/file/d/1-zSMYpO48dthGUiSKvkQhMTwB0U\\_qfhN/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1-zSMYpO48dthGUiSKvkQhMTwB0U_qfhN/view?usp=share_link)