

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DEL ENFOQUE EMPRESARIAL DE
UNA FARMACIA DE COMUNIDAD TRADICIONAL PARA
CONVERTIRSE EN UNA FARMACIA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS

Trabajo final de investigación sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado de Ciencias
Biomédicas para optar al grado y título de Maestría Profesional en
Farmacología y Gerencia de Medicamentos

LARRY RAMÍREZ CHAVARRÍA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2017

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a las 3 mujeres que Dios ha enviado a mi vida para demostrarme lo mucho que me ama; ellas son mi esposa Kattia y mis dos princesas mágicas Sofía y Elena; juntos somos un equipo.

Querida esposa es difícil explicar lo que significa para mi todo el apoyo y amor que me has dado durante tantos años juntos; así que a pesar de que tengo mucho que decirte voy a tomar unas palabras prestadas para expresarlo...

“Porque iré adonde tú vayas, y viviré donde tú vivas. Tu pueblo será mi pueblo y tu Dios será mi Dios. Moriré donde tú mueras, y allí seré sepultado. ¡ Que me castigue el Señor con toda severidad si me separa de ti algo que no sea la muerte ¡ ”. Ruth 1:16-18

Amadas hijas, Dios nos hizo encontrarnos en el caminar de la vida para comenzar una viaje lleno de sorpresas y alegrías en el que yo he ido aprendiendo a ser padre y ustedes a ser hijas; pero si de algo pueden estar seguras al final del día es que las amo desde lo más profundo de mi corazón; y creo que no tienen ni la menor idea de la inspiración que ustedes me han dado para poder culminar con éxito esta meta personal.

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero darle gracias a Dios por darme la fortaleza en los momentos de debilidad para poder culminar exitosamente este proyecto que tanta bendición a llevado a mi vida y a la de mi familia.

Gracias a los principios de trabajo y dedicación inculcados por mis padres es que hoy puedo ver cumplidos muchos de mis sueños, por eso es justo agradecerles por todos los esfuerzos que han hecho a través de mi vida por guiarme en el camino correcto.

Igualmente, le agradezco a todos los profesores, personal administrativo y compañeros de la maestría porque cada uno de ellos aportaron mucho en la obtención de la meta final.

Por último, y no menos importante el eterno agradecimiento a mi comité de tesis formado por el MBA. Luis Alonso Jiménez Silva, la Mag. Anabelle León Chinchilla y el MBA. Daniel Jiménez Montero; gracias por toda la paciencia y ayuda que me brindaron durante todo este tiempo.

“Este trabajo final de investigación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias Biomédicas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar a grado y título de Maestría Profesional en Farmacología y Gerencia de Medicamentos”.

M.Sc Ana Eugenia Cordero García
Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado

M.B.A. Luis Alonso Jiménez Silva
Profesor guía

Mag. Anabelle León Chinchilla
Lectora

M.B.A Daniel Jiménez Montero
Lector

Dra. Elvira Salas Hidalgo
Directora Programa de Posgrado
en Ciencias Biomédicas

Larry Ramírez Chavarría
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	ii
HOJA DE APROBACION	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS	x
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del tema	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.2 Objetivos específicos	3
2. CAPÍTULO II: FARMACIA	4
2.1. Farmacia de comunidad	4
2.2 Desarrollo de la farmacia de comunidad	6
2.3 Crónicas de la Farmacia en Costa Rica	8
2.3.1 Desarrollo de la carrera de Farmacia	8
2.3.2 Evolución del mercado farmacéutico nacional	10
2.4 La industria de los medicamentos	11
2.4.1 Concepto de medicamento	11
2.4.2 Farmacología: pasado, presente y futuro	12
3. CAPÍTULO III: INNOVACIÓN	16
3.1 Importancia de la innovación.....	16
3.2 Estrategias de innovación	18
3.2.1 Modelo de innovación por oportunidades.....	18
3.2.1 Elementos necesarios para un modelo IpOp12	19

4. CAPÍTULO IV: MODELO DE INNOVACIÓN POR OPORTUNIDAD IpOp	31
4.1 Metodología	31
4.2 Descripción de la empresa	32
4.3 Clarificación de la oportunidad	34
4.3.1 Listado de dolores, necesidades y deseos:	34
4.3.2 ¿Quién tiene esos problemas?	35
4.3.3 ¿Qué tan críticos son esos problemas?	35
4.4 Clarificación de la solución	38
4.4.1 Propuesta de distintas alternativas	38
4.4.3 Potencial del mercado	41
4.5 STAKEHOLDERS	44
4.6 Criterios de decisión de compra (CDCs)	45
4.7 Benchmarking	46
4.8 Definición de la propuesta de valor (CUE)	48
4.8.1 Alcance del proyecto	50
4.8.2 Los límites geográficos	51
4.8.3 El segmento de mercado a enfocarse	51
4.8.4 El marco de tiempo para alcanzar los objetivos	51
4.8.5 La tecnología que se pretende utilizar	52
4.9 Definición de éxito	52
4.9.1 Definir los objetivos y los hitos	52
4.9.2 Definir los indicadores de éxito (KIS)	53
4.10 Definición de fracaso	54
4.11 Plan de acción: modelo de negocios Canvas	54
4.11.1 Segmentos de clientes	54
4.11.2 Propuesta de valor	56
4.11.3 Canales de atención y comunicación	56
4.11.4 Relaciones con los clientes	58
4.11.5 Fuentes de ingreso	60
4.11.6 Recursos claves para lograr la propuesta de valor	60

4.11.7 Actividades claves para lograr la propuesta de valor ..	62
4.11.8 Asociaciones claves para lograr implementar la propuesta de valor	65
4.11.9 Estructura de costos.....	66
5 CAPITULO V: RESULTADOS	68
6 CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ...	71
7 BIBLIOGRAFÍA	73

RESUMEN

Luego de un análisis de los dolores/necesidades/deseos (PNDs) de los consumidores de medicamentos especializados en Costa Rica, se crea un modelo de innovación por oportunidades (IpOp), con el objetivo de generar una propuesta de valor para poder solventar las necesidades planteadas por los usuarios.

En una segunda parte, se realiza un estudio del desarrollo del mercado farmacéutico de Costa Rica, para que como complemento al IpOp se tenga un plan de modelo de negocios que viene a indicarnos como es que se va a implementar dicha solución.

El plan de modelo de negocios se basa en las estrategias de Océanos rojos y océanos azules, y la del puercoespín; para destacar las diferencias del servicio y enfocarse en mercados concretos que permitan obtener un liderazgo en ciertos sectores, de forma que se diferencie del grupo de farmacias tradicionales.

Con la información suministrada en el modelo IpOp y el plan de negocios, se propone la transformación de una farmacia de comunidad con un perfil de negocios tradicional en una farmacia de servicios más especializados para satisfacer un sector del mercado que de alguna manera está siendo ignorado.

ABSTRACT

After an analysis of the pain / needs / desires (PNDs) of consumers of specialized drugs in Costa Rica, an innovation model for opportunities (IpOp) is created, with the aim of generating a value proposition to be able to solve the needs raised by users.

In the second part, a study of the development of the pharmaceutical market in Costa Rica is carried out, so that as a complement to the IpOp there is a business model plan that tells us how this solution is going to be implemented.

The business model plan is based on the Red Oceans, Blue Oceans, and Porcupine strategies; to highlight the differences of the service and focus on specific markets that allow obtaining leadership in certain sectors, so that it differs from the group of traditional pharmacies.

With the information provided in the IpOp model and the business plan, the transformation of a community pharmacy with a traditional business profile into a more specialized service pharmacy is proposed to satisfy a market sector that is somehow being ignored.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. <i>Farmacología Clínica: fases para aprobar nuevos fármacos</i>	13
Cuadro 2. <i>Listado de dolores, necesidades y deseos de los consumidores</i>	34
Cuadro 3. <i>Valoración de los dolores, necesidades y deseos de los consumidores</i>	36
Cuadro 4. <i>Fortalezas y debilidades de stakeholders del mercado</i>	44
Cuadro 5. <i>Valoración de los criterios de decisión de compra de los clientes en los diferentes competidores del mercado</i>	45
Cuadro 6. <i>Indicadores de éxito del proyecto (KIS)</i>	53
Cuadro 7. <i>Indicadores de fracaso del proyecto</i>	54

LISTA DE ABREVIATURAS

PNDs: Dolores, necesidades y deseos (Pain, needs and desires)

IpOp: innovación por oportunidad

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

OMS: Organización Mundial de la Salud

CDCs: criterio de decisión de compra

CUE: experiencia única del consumidor (customer unique experience)

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

KIS: indicadores claves de éxito (Key Indicators of success)



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Larry Alberto Ramírez Chavarría, con cédula de identidad 109100039, en mi condición de autor del TFG titulado Plan de reestructuración del enfoque empresarial de una farmacia de comunidad tradicional para convertirse en una farmacia de especialidades médicas

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del tema

La historia de la Farmacia se centra en el origen del medicamento y del farmacéutico. Desde sus inicios hasta el día de hoy el uso del medicamento ha dependido de múltiples factores; entre ellos la civilización o cultura en la cual se desarrolla y al concepto de enfermedad, su accesibilidad y los recursos tecnológicos.

Costa Rica, en sus comienzos, tenía una actividad farmacéutica que trabajaba de manera artesanal; la elaboración y dispensación de los medicamentos se realizaba en las boticas y el encargado de esta labor era el boticario, el cual se convierte en uno de los personajes tradicionales que se podía encontrar en los pueblos de Costa Rica a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX. No es hasta que se crea la Escuela de Farmacia en 1897, para luego convertirse en la Facultad de Farmacia en los años 30, que se empieza a realizar esta labor de forma más científica¹; esto le permitió al costarricense tener acceso a medicamentos más elaborados y terapéuticamente más avanzados que los remedios caseros que utilizaba.

En la actualidad los usuarios de servicios farmacéuticos se encuentran con necesidades muy diferentes a las que tenían en los inicios del siglo pasado. El aumento en la esperanza de vida, sumado a un mayor y mejor acceso a los sistemas de salud; ha producido un incremento en la demanda y acceso a los

tratamientos novedosos y especializados que se necesitan para tratar las enfermedades que afectan a la población.

Estos medicamentos especializados en términos generales son diseñados para el tratamiento de enfermedades de gran complejidad y riesgo para la calidad de vida de los pacientes, por lo que deben ser manejados en cada una de sus etapas (investigación producción - distribución - comercialización) de manera especializada y por personal entrenado para ello.

La poca disponibilidad de estos tratamientos especializados en las farmacias de comunidad tradicionales, es solo una de varias limitantes que enfrentan las personas al momento de adquirirlos. Por eso, a través de un modelo de innovación por oportunidades (IpOp) se hace un análisis de los dolores/necesidades/deseos (PNDs) de los consumidores, y se genera una propuesta de valor para poder solventar las necesidades planteadas. Como complemento al IpOp nos vamos a encontrar un plan de modelo de negocios que viene a indicarnos la forma en que se va implementar dicha solución.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Reestructurar una farmacia de comunidad tradicional para convertirla en una farmacia enfocada en satisfacer a los consumidores de tratamientos especializados.

1.2.2 Objetivos específicos

1.2.2.1 Crear un modelo de innovación por oportunidades (IpOp) para conocer los problemas, dolores y deseos de los usuarios de servicios farmacéuticos especializados.

1.2.2.2 Hacer una propuesta de valor que permita solventar las necesidades expresadas por los usuarios.

1.2.2.3 Complementar el modelo IpOp con un plan de negocios que permita desarrollar las soluciones propuestas.

2. CAPÍTULO II: FARMACIA

2.1. Farmacia de comunidad

La farmacia es la ciencia y práctica de la preparación y dispensación de fármacos; también el lugar donde se preparan los productos medicinales y el lugar donde se dispensan, pero este es llamado oficina de farmacia (antiguamente llamado botica) para distinguir el concepto de ciencia con el concepto de lugar. La Farmacia es un Área de la Materia Médica, rama de las ciencias de la salud, que estudia la procedencia, naturaleza, propiedades, y preparación de medicamentos¹.

La Farmacia Comunitaria es la unidad de un sistema nacional de salud dedicada a la planificación, selección, adquisición, almacenamiento, producción, distribución, dispensación, control, y provisión de información sobre medicamentos, productos farmacéuticos, y otros insumos y materiales destinados a la salud de la población².

Además, es responsable de la prestación de la atención farmacéutica a la comunidad. Su objetivo esencial es garantizar la disponibilidad de medicamentos de comprobada eficacia, seguridad y calidad contribuyendo al uso racional de los mismos mediante acciones concretas de Farmacodivulgación, Farmacovigilancia y Farmacia Clínica.

El Manual de Normas para la Habilitación de Farmacias de Costa Rica, Decreto N. °31969-S, indica que el establecimiento debe estar a cargo de un regente farmacéutico (debidamente incorporado al colegio profesional).

En el año 1993, la OMS, en su reunión de Tokio renueva los conceptos en lo que se refiere a los medicamentos y a las funciones que debe cumplir el farmacéutico, desarrolla una definición de Atención Farmacéutica que dice:

Es un concepto de práctica profesional en la que el paciente es el principal beneficiario de las acciones del farmacéutico. Es el compendio de actitudes, comportamientos, compromiso, inquietudes, valores éticos, funciones, conocimientos, responsabilidades y destrezas del farmacéutico en la prestación de la farmacoterapia con el objeto de lograr resultados terapéuticos definidos en la salud y calidad de vida del paciente.

Según la publicación *What we do* de la Royal Pharmaceutic Society of Great Britain los farmacéuticos, como expertos en medicamentos, han sido siempre conocidos como una fuente accesible y de confianza para el consejo y la farmacoterapia. Hoy, su contribución a la asistencia sanitaria se está transformando en nuevas facetas de ayuda a los pacientes en la utilización de medicamentos y como parte en la toma de decisiones clínicas mediante una variedad de especializaciones.

Las farmacias comunitarias están abiertas todo el día, son cómodas para que la mayor parte de los pacientes accedan y no hay necesidad de una cita previa para ver al farmacéutico.

Todo esto hace de las farmacias comunitarias el primer sitio natural de solicitud de ayuda para dolencias comunes.

El autocuidado de las dolencias comunes está siendo más popular a medida que aumenta la variedad de medicamentos seguros y efectivos disponibles en la farmacia, sin necesidad de la prescripción de un médico. Los farmacéuticos tienen experiencia para aconsejar tanto en la elección de medicamentos, como en su uso seguro y efectivo.

Una elección correcta en el autocuidado puede impedir la evolución de algunas enfermedades o ayudar a que otras se resuelvan más rápidamente.

2.2 Desarrollo de la farmacia de comunidad

La Farmacia tiene raíces en la Medicina, Bioquímica, la Química Orgánica, la Biología Vegetal, la Biología Celular y la Molecular. Así, la Farmacia es una reunión de múltiples disciplinas de la ciencia y se puede dividir en varias ramas:

- Farmacología
- Farmacodinamia
- Farmacocinética
- Toxicología

La historia de la Farmacia como ciencia independiente es relativamente joven. Los orígenes se remontan al primer tercio del s. XIX que es cuando aparecen las primeras historiografías que si bien no toca todos los aspectos de la historia farmacéutica son el punto de partida para el definitivo arranque de esta ciencia³.

Los recursos médicos de la antigüedad clásica eran notoriamente ineficaces. Los tratamientos eran escasos y estaban lastrados por teorías erróneas, como el humoralismo, cuya doctrina indicaba que la enfermedad es consecuencia de la alteración y desorden de los humores. La asistencia médica era insuficiente e ineficaz, los medicamentos eran caros y poco seguros, la farmacología se basaba en una serie de cálculos matemáticos sobre los grados de calor, sequedad, frialdad y humedad y se aplicaban con frecuencia tratamientos molestos y perjudiciales como las sangrías y las escarificaciones³.

Es hasta el renacimiento (1453-1600) que se inicia la ciencia moderna con la recuperación del mundo clásico. Se hacen nuevas aportaciones a la anatomía humana, la cirugía y la Química, respectivamente. Se inventan nuevas formas farmacéuticas como extractos sólidos o tinturas líquidas, evolucionan las farmacias y los boticarios y se descubren nuevos fármacos, pero también se abusa de los "remedios secretos" ⁴.

En el período Barroco (1600-1740) nace la ciencia moderna, gracias a las aportaciones de Bacon, Descartes y Galileo Galilei. En Medicina destaca el nacimiento de la Filosofía moderna y en Terapéutica el auge de la yatroquímica (utilización de la química para hacer medicamentos). Aparecen diversas farmacopeas y la Farmacia deja de ser un arte⁴.

Posteriormente, durante la Ilustración (1740-1800) se inicia la Medicina preventiva con la introducción de la vacuna. Pasteur da un nuevo concepto de enfermedad: la Microbiología médica. Se

desarrolla la higiene pública y medicina social. Nace así la Farmacología Experimental ⁴.

En la edad contemporánea (1914-actualidad) se desarrollan los fármacos como principal recurso médico. Y llega el auge de la bioquímica con la revolución tecnológica aplicada a la Medicina y el desarrollo de la industria farmacéutica⁴.

A partir del siglo XX, la elaboración de los medicamentos corre a cargo de la moderna industria farmacéutica, los farmacéuticos son los profesionales que coordinan e investigan la formulación y la preparación de medicamentos en las grandes empresas. Es decir, si antes todo farmacéutico era galénico, actualmente ya no es así. Hoy en día, la Farmacia es un área de las ciencias de la salud que estudia la procedencia, la naturaleza, las propiedades y las técnicas de preparación de medicamentos para su correcto aprovechamiento terapéutico, así como el efecto de los medicamentos sobre el organismo (es decir tiene un triple componente, química-biológica-clínica)⁴. Recientemente la OMS, consideró también la práctica de la farmacia aconsejar al paciente en lo que se refiere a su medicación y asesorar a los médicos u otros profesionales sobre los medicamentos y su utilización (farmacia clínica y atención farmacéutica).

2.3 Crónicas de la Farmacia en Costa Rica

2.3.1 Desarrollo de la carrera de Farmacia

En el caso específico del mercado farmacéutico de Costa Rica, el ejercicio de la Farmacia se inició desde la época colonial, pero su florecimiento como profesión no se produjo sino hasta en la

segunda mitad del siglo XIX, básicamente ligado a la industrialización de los medicamentos, que, a su vez fue resultado de la segunda revolución industrial y de la expansión del capitalismo. No obstante, debido al desconocimiento de la especialidad farmacéutica como tal y a la ausencia de profesionales en la materia, el desarrollo de la Farmacia estuvo íntimamente ligado al de la Medicina, al punto que, hasta fines del siglo XIX, la mayoría de las boticas, estuvieron regentadas por médicos⁵.

Al fundarse la Universidad de Santo Tomás en 1843 y constituirse la cátedra de Farmacia se trató de preparar suficiente personal con el objetivo de eliminar el curanderismo y desarrollar la profesionalización de la labor farmacéutica y los programas de salud e higiene públicas. Este proyecto se vio reforzado con el florecimiento de boticas para el despacho de medicamentos y drogas⁵.

A finales del siglo XIX, el estado liberal costarricense inició un proyecto de legislación social, el cual se plasmó en la ejecución de programas de salubridad pública y educación sanitaria. Fue en ese contexto en el que nació, en 1902, el Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica, quien como entidad reguladora y vigilante de la salud, inició la obligación de la regencia farmacéutica, la cual se fue extendiendo a diferentes provincias y actividades del farmacéutico⁵.

El Colegio de Farmacéuticos asumió la enseñanza y la regulación del ejercicio de la profesión, con la instauración de la regencia farmacéutica se controló el despacho de recetas, lo mismo que el expendio de drogas consideradas peligrosas. Esta decisión, apoyada por el Estado a petición del Colegio de Farmacéuticos, se

llevó a la práctica a partir de 1903 y quedó consolidada en 1945. Entre los objetivos del colegio destacan: impartir la enseñanza de la Farmacia; conceder, denegar y cancelar incorporaciones; promover la difusión y el adelanto de los conocimientos farmacéuticos; y regular la actividad de los establecimientos dedicados a la venta y a la preparación de medicinas⁵.

Con el establecimiento de la Universidad de Costa Rica, el 26 de agosto de 1940, toma la administración de la Escuela de Farmacia pero como Facultad de Farmacia y durante casi 60 años fue la única institución encargada de la formación profesional de los farmacéuticos⁵, pero con el auge de la educación universitaria privada en el país, a finales del año 1999 e inicios del 2000 se gradúan e incorporan los primeros farmacéuticos provenientes de las aulas universitarias privadas.

2.3.2 Evolución del mercado farmacéutico nacional

Costa Rica ya para la década de los 50 contaba con compañías farmacéuticas, lo que provocó que a través de los años y con el aumento de la demanda, más empresas fueran creadas y que otras transnacionales decidieran incorporarse al mercado nacional. En esta época se da el inicio formal de la industria farmacéutica costarricense. Adicionalmente, por este mismo período se crea la Caja Costarricense de Seguros Social (CCSS)⁶.

Durante los años siguientes la demanda de medicamentos continua creciendo y poco a poco la CCSS se fue posicionando como el principal consumidor de productos farmacéuticos, alcanzando el 40% en los años ochenta y alrededor del 50% en la

década de los noventa, hasta llegar al 80% que hoy en día ocupa; mientras que las farmacias privadas se distribuyen el restante 20%. El mercado nacional de productos farmacéuticos en Costa Rica ronda los US\$300 millones (2004)⁶.

Alrededor de 1000 farmacias privadas compiten diariamente por ese 20% que al final representa el 60% del total del valor monetario del sector farmacéutico.

2.4 La industria de los medicamentos

2.4.1 Concepto de medicamento

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define **medicamento** como uno o más fármacos, integrados en una forma farmacéutica (disposición externa que se da a las sustancias medicamentosas para facilitar su administración; lo forman el fármaco + excipientes), presentado para expendio y uso industrial o clínico, y destinado para su utilización en las personas o en los animales.

El medicamento está dotado de propiedades que permiten prevenir, aliviar o mejorar enfermedades, o para modificar estados fisiológicos.

Existen muchos calificativos específicos para nombrar a los medicamentos: huérfanos, esenciales, similares, genéricos, originales, naturales y **especializados**, entre muchos más.

Históricamente conforme el alcance de la ciencia médica avanzó y el cúmulo de conocimiento se hizo inmanejable, en los siglos XIX y XX empezó a quedar clara la necesidad de dividir a los profesionales de la medicina y otras profesiones afines en áreas de conocimiento (especialidades) que permitieran mantenerse al día en su área de especialidad. A raíz de esta especialización también surge el concepto de fármaco especializado.

Estos medicamentos desde su conceptualización, investigación, desarrollo, manufactura, distribución, dispensación y riesgo sanitario son “especiales” y por ende deben ser manejados en cada una de sus etapas de manera también “especial”. En términos generales son diseñados para el tratamiento de enfermedades de gran complejidad y riesgo para la calidad de vida de los pacientes. En consecuencia, su manejo en todas las etapas de la enfermedad debe ser hecha por personal especializado y calificado⁶.

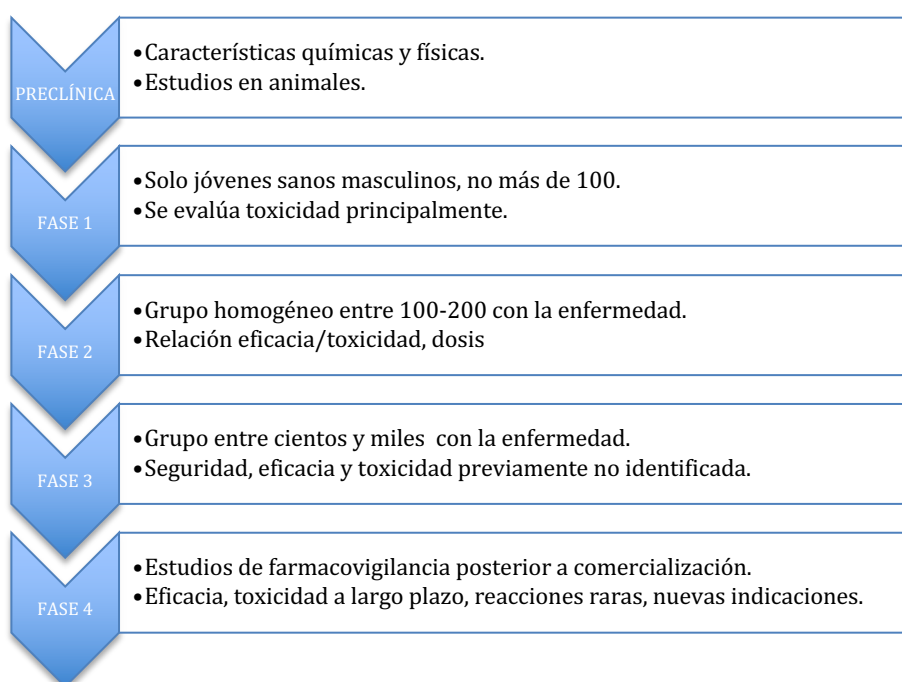
2.4.2 Farmacología: pasado, presente y futuro

La farmacología clínica es la disciplina que estudia la farmacodinamia y la farmacocinética de los fármacos en humanos, incluyendo sus efectos terapéuticos y adversos, así como los riesgos que acompañan su empleo, es responsable de realizar los estudios, según se indica en el cuadro 1, que evidencian la seguridad y la eficacia de los fármacos desde la investigación preclínica hasta su comercialización⁷.

A principios del siglo XIX los fármacos disponibles para la terapéutica se encontraban en preparaciones crudas de plantas,

animales o minerales. Posteriormente, la síntesis de nuevos fármacos fue posible debido al desarrollo de la experimentación fisiológica y la química medicinal; lográndose el aislamiento, purificación e identificación de componentes activos de viejas preparaciones. El avance de la Farmacología, favorecido por el desarrollo de métodos de experimentación, no sólo permitió distinguir los principios activos de preparaciones que contenían mezclas complejas de sustancias, sino también permitió determinar cómo estos producen sus efectos en los organismos vivos⁴.

Cuadro 1. *Farmacología Clínica: fases para aprobar nuevos fármacos*



Fuente: Declaration of Helsinki. Ethical principles for medical research involving human subjects.

La intensa investigación desarrollada dentro de la industria farmacéutica originó la proliferación de medicamentos nuevos. Sin embargo, muchos de ellos carecían de investigación clínica sistematizada, y como consecuencia la aparición de efectos adversos severos; ejemplo muy claro las malformaciones de origen

teratogénico producidas por la talidomida en 1962. Los gobiernos se obligaron a emitir normas y reglamentos que protegieran al ser humano de los efectos tóxicos propios de todo fármaco. Se crearon los Comités de Ética y de Investigación para que vigilara el desarrollo de la investigación clínica en humanos⁸.

No obstante que la tecnología ha permitido mejorar la valoración de los nuevos fármacos, año con año ha declinado el número de medicamentos que se pueden comercializar en el mercado. Las causas de este hecho no han sido establecidas, y las especulaciones publicadas involucran a la industria farmacéutica y a las agencias regulatorias⁹.

Entre las razones que encontramos está que el tiempo que transcurre entre la presentación de una solicitud de patente, y la aprobación para la venta de un nuevo medicamento, puede ser hasta de 12 años y el costo asciende de 500 a 1,000 millones de dólares. El factor tiempo es fundamental debido a que la patente del fármaco en la mayor parte de los países tiene una vigencia de 20 años, durante los cuales la compañía farmacéutica tiene los derechos sobre la venta del medicamento. Cuando la patente expira, otras compañías que no han soportado el costo de la investigación clínica son libres para manufacturar el fármaco y venderlo como producto genérico sin pagar regalías al propietario original de la patente. Los laboratorios productores de genéricos, solicitan a las agencias regulatorias de su jurisdicción la inscripción de los medicamentos genéricos para colocarlos dentro del mercado⁹.

Otro punto de vista optimista señala que a pesar de que se tardan muchos años en lanzar un medicamento nuevo al mercado, los pocos fármacos aprobados para la venta, son mejores debido a que su desarrollo se apega estrictamente a las normas éticas, científicas y regulatorias que rigen los ensayos clínicos. Además, con el rápido desarrollo de la biología molecular, la genómica y la informática se tiene una alta expectativa de descubrir y desarrollar más y mejores fármacos. Se espera que en un futuro cercano la biotecnología, la robotización, la nanotecnología y el estudio de nuevos blancos en los ensayos farmacológicos, impacten el desarrollo de nuevos medicamentos que serán mejores para el bienestar del ser humano⁹.

3. CAPÍTULO III: INNOVACIÓN

En el Manual de Oslo que constituye una Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación (tercera edición, 2005) se define **innovación** como: la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Es bajo esta premisa que surge dentro de las organizaciones la necesidad de plantearse el concepto de innovación para aplicarlo en la búsqueda, planeamiento y generación de nuevas ideas para crear un proceso dinámico que se caracteriza por un constante cambio con la intención de mejorarse a sí mismo.

La aplicación de este cambio o renovación, está ligado a la implantación de las nuevas ideas que deben suplir o complementar a las ya existentes, y como consecuencia que generen una modificación del estado inicial del que se parte, siendo este resultado el nuevo punto de partida para futuras actualizaciones.

3.1 Importancia de la innovación

Hoy día en el mundo globalizado donde la competencia cada vez es mayor, es necesario que las empresas innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores. Es por ello que se torna imprescindible y fundamental estar a la vanguardia de las

necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y, por lo tanto, lograr posicionarse fuertemente en el mercado.

Las empresas que identifican sus ventajas competitivas y las aprovechan al máximo para cambiar, evolucionar e innovar, crecerán en el tiempo. El exceso de confianza y la poca proactividad son solo dos de los errores más comunes que les pueden impedir alcanzar la competitividad necesaria para la sobrevivencia.

Este fue el caso de algunas compañías que en algún momento fueron consideradas innovadoras, pero que se quedaron rezagadas. Un ejemplo es lo que sucedió con la empresa de alquiler de películas Blockbuster que fracasó en su modelo de negocio cuando surgió Netflix, ya que ésta última logró innovar al ofrecer el mismo tipo de servicios de manera online, brindando la opción, en el caso de videos en físico, que el cliente se quedara con las películas el tiempo que deseara, sin ninguna multa de por medio. Esto permite a su cliente ver cualquier tipo de película desde la comodidad de su hogar, sin tener que desplazarse a otro lugar a rentar o comprar alguna película¹⁰.

Para innovar es necesario tener un amplio conocimiento de la necesidad que se debe satisfacer. No todas las ideas innovadoras tienen éxito, por lo tanto, es necesario disponer con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione. La innovación es una combinación de necesidades sociales y de demandas de mercado, con los medios científicos y tecnológicos para resolverlas; incluye, por tanto,

actividades científicas, tecnológicas, productivas, de distribución, financieras y comerciales¹¹.

3.2 Estrategias de innovación

El principio de la innovación es el cambio, y en el actual ambiente empresarial las organizaciones consideran esto como una base para la competitividad, ya que para sostener un crecimiento en los mercados se hace necesario impulsar múltiples procedimientos de adaptación dentro de entornos cada vez más dinámicos y complejos.

La función de la innovación como fuerza de cambio es asegurar la forma de competir y el éxito de las operaciones en el futuro, es fácil comprender que como proceso estratégico debe entonces mostrar un enfoque claro de mercado (clientes). Es decir, sus actividades deben de incluir tareas tales como buscar e identificar nuevas oportunidades o necesidades insatisfechas en el mercado hasta todas aquellas necesarias para concretar la satisfacción real de los clientes. Para ello, es necesario contar con la opinión de los clientes a los que irá dirigido este esfuerzo, además de establecer un canal de comunicación con los clientes y usuarios. Según Von Piel (1995) se estima que el 67% de los productos innovadores provienen de las ideas de los usuarios.

3.2.1 Modelo de innovación por oportunidades

En su libro *Winning Opportunities*, Raphael Cohen nos presenta el modelo de innovación por oportunidades, como una herramienta conceptual de ayuda para estructurar el proceso de

pensamiento en torno a una innovación. El modelo actúa como una guía para aumentar las posibilidades de éxito¹².

Este modelo considera que la estrategia de innovación se tiene que alinear con las necesidades y las expectativas del cliente, el mercado y el entorno, con el fin de generar valor en el cliente, la organización y la sociedad. Adicionalmente, se utiliza como un instrumento de ayuda al momento de la toma de decisiones para eliminar proyectos inadecuados desde las etapas tempranas por medio de un análisis de las debilidades y las fortalezas de la idea que se desea madurar, por eso requiere de un estudio profundo de los conceptos del modelo para que se puedan obtener beneficios de la herramienta, esta situación limita su aplicación en casos de improvisación y necesidades inmediatas. De no contarse con información necesaria y relevante para la realización del proyecto el aprovechamiento es limitado.

3.2.1 Elementos necesarios para un modelo IpOp¹²

El modelo está formado por las siguientes partes:

1. Clarificación de la oportunidad.
2. Clarificación de la solución.
3. Perfiles de toma de decisiones.
4. Los *stakeholders*.
5. Identificación de los actores claves.
6. Criterios de decisión de los clientes (CDC).
7. Benchmarking.
8. Definición de la propuesta de valor.
9. Definiciones de éxito y de fracaso.
10. Modelo de negocios: modelo canvas.

3.2.1.1 Clarificación de la oportunidad: identificación de dolores, necesidades y deseos

Identificar dolores, necesidades y deseos (conocidas como PNDs por sus siglas en inglés) requiere un análisis profundo de los potenciales clientes, pero todo inicia con una observación detallada de la forma en que se hacen las cosas. El correcto reconocimiento de las PNDs también una efectiva manera de detectar oportunidades. Entre más grandes sean las necesidades más grande es la motivación del cliente para obtener la solución.

Si lo que se quiere o se necesita es diferenciarse de la competencia, se debe comenzar a descubrir cuáles son las necesidades reales de un cliente, este concepto es muy útil en la actualidad, ya que la rivalidad entre los negocios va creciendo día a día y muchas empresas han tenido que cerrar por que sus clientes los han abandonado por otras opciones que les ofrece el mercado.

Los clientes pueden darle un giro a cualquier empresa, así como la pueden llevar al éxito, también la pueden guiar al fracaso, es por ello que ocupan un lugar relevante en la organización y la única forma de satisfacerlos es conociéndolos y comunicándose con ellos para entender sus necesidades.

El análisis del entorno en que se dan las PNDs es primordial para el éxito del negocio ya que aclara el alcance de la oportunidad. Una idea de negocio nunca tendrá éxito si no existe el mercado que se quiere satisfacer. Por ejemplo, la oportunidad de vender implementos para jugar golf solo es posible en un lugar donde las personas les gusten el golf y existan campos para

practicarlo, de lo contrario no tendría sentido abrir este negocio.

Cuando se conocen los deseos y las necesidades de los consumidores se desarrolla la oportunidad de negocio, aunque debe tomarse en cuenta, que a pesar de que pueda ser una gran idea, no significa necesariamente que llegue a ser exitosa.

3.2.1.2 Clarificación de la solución: la solución innovadora

Cuando se definen las PNDs hace una propuesta de como satisfacerlas, se busca una solución innovadora para ellas, las cuales pueden surgir de manera casual, como por ejemplo el descubrimiento de la penicilina, o tras una búsqueda sistemática, por ejemplo el desarrollo de una vacuna por parte del departamento de investigación y desarrollo de una empresa farmacéutica.

La clarificación de la solución parte de la detección de una necesidad, y se integra a la investigación y el desarrollo, para la posterior transferencia de tecnología. Las ideas y los conceptos se generan en cada una de estas etapas. El proceso de innovación termina cuando estas culminan en la utilización y la comercialización de un nuevo producto o en el mejoramiento de un producto, proceso o sistema.

Se tiende a creer que todas las soluciones innovadoras son totalmente nuevas y novedosas (primera vez), pero en ocasiones lo que se hace es importarlas de otros mercados y adaptarlas a las PNDs del mercado en el que no estaban previamente.

3.2.1.3 *Perfiles de toma de decisiones*

La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, con la finalidad de resolver un problema actual o potencial. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender y analizar un problema para así darle solución.

En las organizaciones en general suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar.

Las personas que toman las decisiones son las que dan autorizaciones y asignan recursos, sin su apoyo las operaciones no pueden tener continuidad. Entender y conocer los criterios de los tomadores de decisiones es fundamental para adaptar los proyectos a las necesidades particularidades de los encargados.

3.2.1.4 *Stakeholders (partes interesadas)*

Stakeholder es un término en inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos son los públicos interesados o el entorno interesado, que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

Las partes interesadas típicas de una empresa son de dos tipos:

- Internas: por ejemplo los gerentes, los empleados y los propietarios.
- Externos: por ejemplo los proveedores, el gobierno, la sociedad, los acreedores y los clientes

Se deben conocer los *stakeholders* y averiguar sus aspiraciones. A diferencia de la competencia, se les debe rendir cuentas ya que tienen algún grado de poder sobre quienes realizan el proyecto.

3.2.1.5 *Identificación de los actores claves*

Además de la competencia se debe conocer a otras empresas que utilizan una fórmula similar para solucionar las PNDs y que intentan captar la atención del mismo segmento del mercado; son el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios iguales o diferentes y que podrían satisfacer las mismas necesidades

Conocer la competencia quiere decir que voy a comparar mis productos y/o servicios con los de los competidores para:

- Averiguar ventajas y desventajas de mis productos en comparación con los de la competencia.
- Saber los beneficios que tienen los clientes al comprarme en vez de a la competencia.
- Identificar los beneficios que ofrecen los competidores y que no estoy ofreciendo.
- Conocer las estrategias que usan los competidores para vender sus productos.

3.2.1.6 *Criterios de decisión de los clientes (CDC)*

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, son los criterios que utilizan los consumidores para decidirse sobre cuál es la mejor opción para satisfacer sus PNDs.

Los CDC incluyen todo aquello que puede ayudar a inclinar la preferencia a favor de un proveedor en particular: precio, diseño, accesibilidad, tecnología, etc. Mediante una ponderación el cliente le asigna un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Debe tomarse en cuenta que en cualquier momento el consumidor podrá desistir previo a la toma de la decisión de compra, podrá abandonar el proceso; por ejemplo, si desaparece la necesidad o si no se encuentran opciones de compra satisfactorias o asequibles.

3.2.1.7 *Benchmarking*

Según la definición de David T. Kearns, director general de Xerox Corporation *"el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las de mejores prácticas, aquellos competidores más duros"*.

Cuando se conocen los criterios de decisión de los clientes se debe hacer un ejercicio de valoración donde se evalúan las fortalezas de los distintos actores involucrados en el mercado.

Consiste en tomar como referencia a los mejores y adaptar sus métodos y sus estrategias dentro de la legalidad.

Tipos de *benchmarking*

- Interno: se suele dar en grandes empresas formadas por numerosos departamentos y/o divisiones, en las que es muy común comparar los niveles alcanzados dentro de la misma organización.
- Competitivo: se utiliza cuando hay una competencia agresiva, comparando algunos aspectos con los competidores más directos o con los líderes del mercado sobre un cierto producto. Normalmente, es el tipo de *benchmarking* más complicado de llevar a cabo dada la limitada información que las empresas ofrecen sobre sus procesos.
- Funcional: consiste en compararse con empresas que no pertenecen a tu misma industria; con esto se consigue la ventaja de obtener la información necesaria al no ser competidor de la empresa.

3.2.1.8 *Definición de la propuesta de valor*

La propuesta de valor es aquella actividad que la empresa hace mejor que la competencia y que supone una ventaja o beneficio diferencial para el cliente cuando trata de suplir una necesidad o resolver un problema. Es la razón de peso por la que los clientes escogen la solución propuesta como la mejor opción para satisfacer los dolores, las necesidades y los deseos expresados en la declaración PND.

Mediante la propuesta de valor se materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen; debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes. Ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades (explícitas y latentes). Una empresa puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos de clientes.

Por tanto, se afirma que se crea valor para el cliente cuando el producto o servicio consigue resolverle un problema o necesidad de manera satisfactoria, y además el beneficio que percibe el consumidor es superior al precio que se paga por él.

3.2.1.9 Definiciones de éxito y de fracaso

Se debe proponer una definición de éxito o al menos la definición de fracaso, esto demuestra la credibilidad del proyecto. Es un indicador de que los promotores se han tomado el tiempo para analizar y no se están aventurando sin los debidos estudios. Permite a los tomadores de decisiones verificar fácilmente que la propuesta es compatible con sus propios objetivos y la percepción de su potencial. Estos objetivos deben tener respaldo y estar bien justificados, deben ser realistas y ser compatibles con las metas planteadas.

A la hora de estudiar el éxito o el fracaso de los proyectos es preciso acudir a un análisis detallado de los objetivos iniciales para valorar qué porcentaje de ellos lograron cumplirse y cuáles quedan

pendientes de alcanzar, es aquí cuando los propietarios o gerentes deben utilizar la información generada de este proceso de evaluación para tomar decisiones con respecto al futuro de los proyectos de acuerdo con los intereses de la organización.

3.2.1.10 Modelo de negocios: modelo canvas

Lo que hoy día se conoce como el método canvas es una herramienta que fue desarrollada por el consultor Suizo Alexander Osterwalder en el año 2004 para su tesis doctoral, describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) lo definen de la siguiente manera: “un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica”¹³.

Un buen modelo de negocio es esencial para toda organización exitosa, ya sea que se trate de un nuevo negocio o de una empresa ya establecida. Consiste en una descripción que permite reflexionar sobre el funcionamiento de la empresa e identificar alternativas innovadoras para diferenciarse de los competidores; explica de forma sistemática como es que las piezas de un negocio se entrelazan para hacer que funcione, puede ser usada por pequeñas, medianas y grandes empresas, independientes del giro que tengan y el público al que apunten.

El modelo de negocios canvas consta de 9 partes¹³:

□□□ Segmentos de clientes

El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, se pueden ubicar los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

2. Propuestas de valor

El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y los servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

3. Canales

Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, la evaluación, la compra, la entrega y la postventa. Para cada producto o servicio identificado en el paso anterior hay que definir el canal adecuado para su distribución, añadiendo como información la razón de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

4. Relación con el cliente

Aquí se identifican los recursos de tiempo y monetarios que serán utilizados para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.

5. Fuentes de ingresos

Este paso tiene como objetivo identificar la aportación monetaria de cada grupo y el origen de las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

6. Recursos clave

Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y relacionarla con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, es posible identificar los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

7. Actividades clave

En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la

propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, aquí también se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

8. Asociaciones claves

Un aspecto fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, los socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son?, ¿se pueden reemplazar?, ¿se pueden convertir en competidores?.

9. Estructura de costos

Aquí se especifican los costos de la empresa iniciando con el más alto (*marketing*, R&D, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Se debe seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

4. CAPÍTULO IV: MODELO DE INNOVACIÓN POR OPORTUNIDAD IpOp

4.1 Metodología

Este es un proyecto de innovación que consiste en reestructurar el enfoque empresarial de una farmacia de comunidad tradicional para ampliarle sus servicios de venta de medicamentos hacia un mercado de productos más especializados.

Se utilizará la metodología de la Agencia Universitaria para la Gestión de Emprendimiento en la Universidad de Costa Rica (AUGE-UCR) que consta de tres fases: fase azul, fase amarilla y fase verde.

En la fase inicial (fase azul) se describe la oportunidad encontrada y se clarifica la idea mediante el modelo de innovación por oportunidad, desarrollado por el consultor internacional Raphael Cohen, que permite clarificar el problema a resolver, la solución planteada y el mercado potencial.

Luego de realizar la etapa de clarificación o fase azul, se pasará a la fase amarilla, la cual se enfoca en capacitar sobre el tema de modelos de negocio canvas (o modelo de sostenibilidad) desarrollado por Alexander Osterwalder, con el objetivo de establecer un modelo de sostenibilidad base y un plan de trabajo. Este consta de las siguientes partes: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de atención y comunicación, relaciones con los clientes, flujo de ingreso, recursos claves, actividades claves y alianzas estratégicas.

La fase verde, o de desarrollo, la cual corresponde a la incubación intramuros, lo cual significa probar un prototipo

funcional (mínimo producto viable) se desarrollará dentro del marco del modelo de negocio canvas, esto debido a que la empresa escogida está en funcionamiento, lo cual permite iniciar con los cambios de la orientación empresarial hacia la especialización que se quiere implementar.

Es una investigación que tiene su origen y fin en el contexto académico para el posgrado universitario, bajo la dirección del M.B.A. Luis Alonso Solís Silva, ingeniero de alimentos; con la colaboración como comité asesor de la Mag. Anabelle León Chinchilla y el MSc. Daniel Jiménez Montero.

4.2 Descripción de la empresa

Nombre de la empresa: Farmacia Bazzano S.A.

Fecha de inicio de labores: abril de 1997

Reseña: desde sus comienzos en el año 1997 la farmacia Bazzano se desarrolló con un enfoque de farmacia de comunidad tradicional (atención en el mostrador, despacho de recetas, atención farmacéutica, servicios de toma de presión, aplicación de inyectables, entre otros).

A partir del año 2010, y debido a los cambios acelerados que ha sufrido el sector de las farmacias, se dio a la tarea de buscar y explorar nuevos nichos de trabajo, encontrando en la especialización de sus servicios el rumbo a seguir para diferenciarse de la competencia, y a su vez poder sobrevivir a las tendencias actuales del mercado; impuestas en su mayor parte por

las cadenas de farmacias, y que culminaron en una guerra de precios que ha transformado totalmente la manera clásica de administrar una farmacia.

Los cambios dentro de la farmacia se han generado de forma gradual, pero todavía se necesita un plan de acción para reestructurar parcial o totalmente algunas o todas las áreas de la organización. A través de estos cambios se busca proveer a la farmacia Bazzano de una plataforma comercial que le permita acceder a áreas más puntuales y menos explotadas del mercado para lograr alcanzar así las metas propuestas, todo con base en los PNDs de los consumidores.

4.3 Clarificación de la oportunidad

4.3.1 Listado de dolores, necesidades y deseos:

Cuadro 2. *Listado de dolores, necesidades y deseos de los consumidores*

PNDs (DOLORES/NECESIDADES/DESEOS)
Los consumidores necesitan contar con un lugar donde puedan adquirir medicamentos especializados que son difíciles de encontrar en las farmacias de comunidad tradicionales; entre ellos se pueden mencionar: vacunas, medicamentos para tratar el cáncer, trastornos psiquiátricos y/o neurológicos, osteoporosis, entre muchos otros. La búsqueda los expone a un desgaste físico y emocional que no es recomendable en la situación de salud en que se encuentran.
En su mayoría, los tratamientos especializados tienen un costo elevado. El cliente se ve en la necesidad de pagar estos altos precios porque el acceso es limitado.
La mayor parte de los medicamentos especializados necesitan almacenarse bajo condiciones muy específicas para que no se altere su estabilidad, no todas las farmacias cuentan con la infraestructura, logística, entrenamiento y equipos necesarios para cumplir con dichos requerimientos, y con esto certificarle a los consumidores la seguridad y la calidad del producto que están adquiriendo.
Para los médicos prescriptores de estos tratamientos representa una ventaja contar con un lugar de confianza a dónde dirigir a los pacientes para que encuentren los medicamentos que están recetando. Y en caso necesario, que se los administren siguiendo el protocolo específico para cada uno de ellos.
Los clientes necesitan profesionales y equipo de apoyo en las farmacias para que los asesoren en todo lo concerniente a sus tratamientos. El seguimiento clínico es de suma importancia para el adecuado cumplimiento de los mismos.

4.3.2 ¿Quién tiene esos problemas?

Los pacientes usuarios de estos tratamientos son los principales afectados por el difícil acceso a los medicamentos que necesitan, inclusive dependiendo de su estado de salud no tiene la posibilidad de estar buscándolos en las diferentes farmacias.

Adicionalmente, en muchas ocasiones son los familiares y/o encargados los que se ven en la necesidad de conseguir las medicinas, con la atenuante de que muchos de ellos tienen otras responsabilidades que les generan limitantes de tiempo para indagar donde adquirir los tratamientos.

Los médicos también se ven involucrados en este proceso, porque van a recibir las llamadas y las consultas sobre dónde se pueden conseguir los tratamientos; y según sea el caso, la consulta de donde se los pueden administrar.

4.3.3 ¿Qué tan críticos son esos problemas?

Mediante actividades realizadas con los clientes se valoran las PNDs expuestas y se determina qué tan críticas son:

Cuadro 3. Valoración de los dolores, necesidades y deseos de los consumidores

PND	¿Quién tiene el problema?	¿En qué contexto? Lugar, país, sector.	¿Qué tan crítico? 1: Relevante 2: Medio 3: Crítico
Las personas necesitan medicamentos especializados que no se consiguen con facilidad en las farmacias de comunidad tradicionales.	Los usuarios de los servicios de farmacia privada. Personas que necesitan por su situación clínica tratamientos especializados. Extranjeros que vienen a Costa Rica a hacer uso de los servicios de medicina privada. Los familiares y/o cuidadores de los pacientes que necesitan los tratamientos.	Sector de la farmacia privada en Costa Rica	2
En su mayoría los tratamientos especializados tienen un costo elevado.	Todos los usuarios de los servicios de farmacia privada. Personas con tratamientos especializados. Extranjeros que compran medicamentos en Costa Rica. Los familiares y/o cuidadores pacientes con tratamientos.	Sector de la farmacia privada en Costa Rica.	3
La mayor parte de los	Farmacias del	Farmacias privadas	3

medicamentos especializados necesitan almacenarse bajo condiciones muy específicas para que no se vea alterada su estabilidad.	sector privado.	de Costa Rica.	
Los médicos prescriptores de estos tratamientos especializados necesitan un lugar de confianza a donde puedan remitir.	Médicos en el ejercicio de la medicina privada.	Sector de la medicina privada de Costa Rica.	2
Los clientes necesitan profesionales y equipo de apoyo en las farmacias para que los asesoren en todo lo concerniente a sus tratamientos, y en caso necesario que se los apliquen de forma correcta.	<p>Todos los usuarios de los servicios de farmacia privada.</p> <p>Personas que necesitan tratamientos especializados.</p> <p>Extranjeros que compran medicamentos en Costa Rica.</p> <p>Los familiares y/o cuidadores de los pacientes que necesitan los tratamientos.</p>	Sector de la farmacia privada en Costa Rica.	3

4.4 Clarificación de la solución

4.4.1 Propuesta de distintas alternativas

La propuesta de la farmacia Bazzano es convertirse en una alternativa para solventar las PNDs de los usuarios. Por esa razón, durante los últimos cuatro años se ha estado trabajando en un proyecto de cambio de enfoque empresarial para satisfacer un sector del mercado que estaba siendo descuidado por la mayoría de las farmacias privadas en Costa Rica.

Propuestas:

- Las personas cada vez más necesitan tratamientos especializados para tratar sus diferentes padecimientos. El alto costo y el difícil acceso a los mismos son obstáculos para adquirirlos. De aquí surge la idea de tomar una farmacia de comunidad que ya tiene 17 años en el mercado y darle ese enfoque más especializado para poder suplir estas necesidades.
- Las farmacias privadas tienen limitantes de infraestructura y logística para poder brindar sus servicios a los usuarios. Por lo tanto, se ha tenido que invertir en acondicionamiento de infraestructura y compra de los equipos requeridos para el correcto almacenamiento y venta de las medicinas.
- Los médicos especialistas se encuentran con limitaciones al prescribir tratamientos que son difíciles de adquirir por los pacientes. Mediante alianzas, promoción y

encadenamientos comerciales se le hace llegar la información a los médicos sobre el servicio que se le brinda a los usuarios de los servicios de la farmacia.

- No todo el personal profesional y de apoyo de las farmacias tienen los conocimientos necesarios para adquirir, almacenar, asesorar, vender y aplicar los medicamentos especializados. Por eso la capacitación del personal profesional, administrativo y técnico ha sido uno de los aspectos más relevantes desde el inicio del proyecto.

4.4.2 Declaración de solución

FARMACIA BAZZANO es un establecimiento de farmacia privada de comunidad que desde su apertura en el año 1997 ha funcionado de manera tradicional en la venta de medicamentos. Luego de un análisis micro y macro de las PNDs, se decide un cambio de estrategia que genera una ampliación de los servicios tradicionales de venta de medicamentos a nivel del mostrador; agregándose la comercialización de productos más especializados para todos aquellos clientes que en mayor o menor grado no estaban viendo suplida su necesidad.

Se inicia una reestructuración general de la farmacia para convertirla en una empresa con una actividad comercial enfocada en satisfacer un mercado con menor número de competidores, y con ello tener a disposición del cuerpo médico y los usuarios los medicamentos especializados que necesitan.

La ventaja de tener alrededor de 20 años en el mercado, le permitió a farmacia Bazzano aprovechar el conocimiento adquirido durante todo este tiempo para evitar contratiempos que cualquier negocio nuevo enfrenta, principalmente de índole administrativa, comercial y financiera. Las excelentes relaciones con los distribuidores de medicamentos y los laboratorios fabricantes facilitó el trabajo de coordinación entre las tres partes (laboratorio – distribuidor – farmacia), generando con ello el encadenamiento comercial necesario para poner en marcha el proyecto.

Luego de establecer los nuevos mercados que se quieren abarcar se elaboró un plan de mercadeo que produjera, entre otras cosas, un cambio de imagen empresarial, un posicionamiento dentro de estos nuevos nichos que se quieren trabajar, un aumento en las ventas y una diferenciación con la competencia. Al implementar el plan se fueron obteniendo resultados positivos y sostenidos que permitieron ir cumpliendo con los objetivos planteados.

Mediante la capacitación del personal se logra dar un valor adicional al servicio que se está brindando, generando una diferenciación con respecto a la competencia y la preferencia por parte de los consumidores. Sin dejar de lado la inversión en equipo e infraestructura que va muy de la mano con la capacitación.

Con un conjunto de valores agregados Farmacia Bazzano ha logrado ser un lugar de preferencia para que los clientes consulten y compren sus medicamentos. Con la incorporación gradual de nuevas líneas de productos a este modelo de comercialización se logrará satisfacer poco a poco todas y cada una de las necesidades de los clientes, manteniendo un equilibrio entre precios accesibles

y un servicio personalizado se ha logrado atraer a los clientes y mantener su fidelidad.

4.4.3 Potencial del mercado

Según Index Mundi: estudio de la población del 2012, Costa Rica muestra un aumento en la expectativa de vida promedio, de 73 a 78 años (2000-2011), con una tasa de mortalidad anual de 4.33/1000 habitantes y una tasa de mortalidad infantil de 9.45 muertes/1000 nacimientos.

Sin embargo, el aumento en la esperanza de vida al nacer no es fiel reflejo de una adecuada calidad de vida, pues se observa una tendencia creciente en las consultas médicas, tanto en hospitales públicos como privados, producto de estilos de vida inadecuados, en los que la salud no es una prioridad consciente de la población. Lo anterior sugiere que el grueso de la población en el país, mantiene ritmos de vida tan acelerados que no le permiten ocuparse lo suficiente de su salud, llegando posteriormente a consecuencias negativas. De esta forma se puede concluir en que no existe una cultura de prevención en temas de salud.

El análisis de las causas de muerte en Costa Rica indica que se ha experimentado una transformación radical en su perfil epidemiológico, que está directamente asociado a los logros en materia de esperanza de vida, mortalidad infantil y fecundidad. Del predominio, hasta hace unas cuatro décadas, de enfermedades transmisibles como: diarreas, infecciones respiratorias, malaria y tuberculosis, el país ha pasado a una supremacía de los

padecimientos crónicos y degenerativos, junto con las enfermedades o muertes vinculadas al comportamiento social¹⁴.

Prevalen ampliamente las muertes por problemas cardiovasculares, cáncer y las dolencias respiratorias crónicas, que incluyen enfisema y asma, seguidos por las afecciones y muertes asociadas con el comportamiento y los estilos de vida, que comprenden los accidentes de tránsito, y otros tipos de accidentes, la diabetes, el alcoholismo y el uso de drogas ilícitas y que en conjunto produjeron la mayor pérdida de años de vida saludable durante la década¹⁴.

Los resultados permiten evidenciar los problemas que se están presentando en el acceso a los servicios de salud pública, generándose con ello un crecimiento en la demanda de los servicios de medicina privada¹⁴.

Según datos obtenidos de la primera encuesta de gastos de los hogares en salud, que hicieron el Ministerio de Salud junto al Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) durante el primer cuatrimestre del 2006. En la encuesta se estudió el hábito de acudir a servicios privados en odontología, medicina general y especializada, hospitalización, pruebas de diagnóstico y exámenes de laboratorio. Así como la compra de medicinas, de aparatos médicos y planes de seguros.

Esa misma encuesta señala que la población de Costa Rica gasta más de ₡245.000 millones al año en pago de medicina privada. Esa cantidad es el 2,1% del producto interno bruto (PIB) y el 30% de lo que el país dedica a la atención en salud pública. Es además, la mitad de lo que la Caja Costarricense del Seguro Social

(CCSS) invierte anualmente en satisfacer las demandas del seguro de salud, con lo que se cubren los gastos de enfermedad y maternidad.

Al menos el 75% de los hogares consultados presenta que algún miembro compró medicinas, que constituye el principal gasto en salud con casi los ₡70.000 millones anuales. El valor mínimo de la compra se estableció en ₡120 ya que se compran productos básicos y el máximo superó ₡1 millón, ya que se incluyó el acceso a tratamientos especializados.

En lo que se refiere a compra de medicamentos, las personas que más invierten son los que están entre las edades de los 20 y 50 años y al menos la mitad afirman tener condición de asegurados con la CCSS.

Como conclusión, los gastos médicos se concentran en compra de medicinas, consultas con médicos privados y en odontología. Por ello existe un alto potencial en la creación de una farmacia especializada, mediante su diferenciación con respecto a las casi 1000 farmacias privadas que compiten diariamente por el mercado de venta de medicamentos (datos del Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica, 2016), en cuya mayoría encontramos un enfoque de atención tradicional que no brinda a ciertos segmentos de la población el servicio especializado que necesitan para tratar sus padecimientos.

4.5 STAKEHOLDERS

Cuadro 4. Fortalezas y debilidades de stakeholders del mercado

ALTERNATIVAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	SEGMENTO DE MERCADO
Farmacias tradicionales	Tienen capacidad instalada. Tradición dentro de una comunidad.	Servicios limitados y genéricos dentro del mercado. Costos operativos altos que encarecen los precios de los medicamentos. Infraestructura limitada.	Comunidad cercana a donde se encuentran ubicados los locales comerciales, más de tipo familiar.
Cadenas de farmacias	Algunos tienen precios bajos. Varios puntos de venta. Mayor capital económico para inversión. Locales ubicados en zonas de alto movimiento comercial.	Algunas cadenas tiene precios muy altos por sus altos costos operativos. Falta de atención personalizada. Mayor importancia a las cuotas de ventas que al trato integral del cliente.	Clientes casuales. Segmento comercial más enfocado hacia las masas dejando de lado el cliente individual.
Farmacias de hospitales privados	Cercanía con el profesional que prescribe. Buena infraestructura. Control de la receta del paciente.	Precios muy elevados. Trato despersonalizado. Servicio lento. Solamente se despacha el medicamento sin ningún servicio farmacéutico adicional.	Personas con alto poder adquisitivo. Extranjeros.
Farmacias de la CCSS	Cobertura nacional. No se pagan los medicamentos porque los cubre el seguro.	Mala atención al público. Servicio muy lento. Lista de medicamentos limitada.	Personas con poder adquisitivo de medio a bajo.

4.6 Criterios de decisión de compra (CDCs)

Luego de realizar, revisar y evaluar las actividades efectuadas con los usuarios de los servicios de la farmacia los CDCs que buscan son:

Precio / confiabilidad y seguridad/ buen servicio al cliente / ubicación / velocidad en el despacho/ servicios adicionales.

Cuadro 5. Valoración de los criterios de decisión de compra de los clientes en los diferentes competidores del mercado

Calificación de 1 a 4 (siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor calificación)

CDCs CLAVES	FARMACIA BAZZANO	ALTERNATIVA 1 (farmacias tradicionales)	ALTERNATIVA 2 (cadenas de farmacias)	Alternativa 3 (hospitales privados)
Precio	3	2	3	1
Confiabilidad y seguridad	4	3	3	3
Buen servicio al cliente	4	3	2	2
Ubicación	3	3	4	2
Velocidad en el despacho	3	3	3	2
Servicios adicionales: seguimiento, aplicación del medicamento,	3	2	2	2

4.7 Benchmarking

La demanda para el sector farmacéutico se encuentra dividida en dos segmentos: el público y el privado, cada uno de los cuáles presenta características muy particulares.

En el caso del sector público, el 1º de noviembre de 1941 se crea la CCSS. A partir de ese momento inicia una mayor demanda de medicamentos. Durante los años siguientes este sector realiza toda compra de medicamentos o productos médico quirúrgicos a través de la CCSS, y el mecanismo utilizado son las licitaciones en las que participan tanto empresas nacionales como internacionales, debidamente inscritas en el registro de proveedores.

La decisión de compra se realiza con base en el mejor precio por volumen o por unidad y el mejor método de pago. No se tiene preferencia por algún fabricante en especial, mientras el producto cumpla con todos los requisitos que el Ministerio de Salud establece (calidad, empaque, etiqueta, tamaño, etc.). Para registrar un proveedor local o extranjero con la CCSS, las empresas deben primero registrar su laboratorio, la planta de manufactura y los productos en el Ministerio de Salud. La demanda de este sector es la más importante, ya que es esta institución la que se encarga de la salud pública del país, velando por la eficiencia en el despacho de los medicamentos en los hospitales públicos.

En el segundo caso, el segmento privado difiere del público, ya que se toman en cuenta otras variables, debido a la intermediación de la prescripción médica. En este caso las

empresas participantes buscan distinguirse es aspectos como una diferenciación adecuada del producto, así como posicionamiento de marca del producto, donde intervienen aspectos como las cualidades terapéuticas del fármaco, así como su calidad, efectividad y formas de presentación.

Los productos farmacéuticos cuando no son extendidos por la CCSS son comprados en las farmacias y supermercados alrededor de todo el país, algunos de ellos tal como es el caso de los psicotrópicos y estupefacientes que requieren prescripción médica y de la supervisión de un farmacéutico. En cambio otro tipo de productos, tales como analgésicos, antihistamínicos, jarabe para la tos, etc., se pueden obtener sin la prescripción médica en otros establecimientos como pulperías y supermercados.

El mercado nacional de productos farmacéuticos en Costa Rica ronda los US\$300 millones (2004), presentando un comportamiento creciente, debido en parte al interés del público en nuevos productos para el cuidado personal⁶.

La CCSS se fue posicionando como el principal consumidor de productos farmacéuticos, alcanzando el 40% en los años ochenta y alrededor del 50% en la década de los noventa, hasta llegar al 80% que hoy en día ocupa. Mientras que el mercado farmacéutico privado comercializa un 20% de la demanda, que es distribuido entre las farmacias, hospitales y clínicas privadas, representando aproximadamente el 60% del valor del mercado⁶. En el sector privado hay aproximadamente 1000 farmacias alrededor de todo el país.

4.8 Definición de la propuesta de valor (CUE)

En poco más de 100 años, la venta de medicamentos en Costa Rica ha experimentado un cambio radical en su modelo operativo; donde la botica tradicional fue sustituida por las farmacias que se conocen hoy en día; negocios que están en un mercado de gran competencia y que deben estar alertas a las exigencias de los clientes.

Farmacia Bazzano es una empresa que desde sus inicios ha trabajado bajo los valores tradicionales de las antiguas boticas de Costa Rica. Durante los últimos 15 años las presiones del mercado y la guerra de precios han tocado a su puerta, pero a pesar de estas amenazas ha logrado ser un negocio competitivo y rentable. Los cambios no han estado ausentes durante todo este tiempo, pero se ha logrado salir adelante gracias a un buen servicio al cliente, la atención personalizada, la honradez en el trabajo diario y especialización en los servicios.

Lo anterior señala que se aprovechan dos oportunidades. En primer lugar, la de convertir a Bazzano en "el aliado de su salud", el aliado que lo informa desde antes, el aliado que lo cuida y el aliado que le da seguimiento a su salud, y no a su falta de salud, como lo hacen la mayoría de las farmacias tradicionales. En este punto, se fortalece el tema de la comunicación con los clientes.

En segundo lugar, mediante la propuesta de especialización de sus servicios, la farmacia logra cubrir una necesidad de un grupo de usuarios que estaban urgidos de un servicio más personalizado. Por supuesto, que además de la prevención también

se tiene la responsabilidad de ayudarlos a curarse, lo cual será más sencillo, al tener la ventaja competitiva de la "relación iniciada".

La especialización de sus servicios es el rumbo a seguir para diferenciarse de la competencia, y a su vez logran sobrevivir a las tendencias actuales del mercado, impuestas en su mayor parte por las cadenas de farmacias y que culminaron en una guerra de precios que ha transformado totalmente la manera clásica de manejar una farmacia.

Como resultado todos los usuarios van ha encontrarse con las siguientes ventajas:

- Un lugar donde las necesidades de asesoramiento integral sobre los medicamentos es la prioridad.
- Equilibrio entre la atención al cliente y el precio por los servicios y los medicamentos que se adquieren.
- Actividad comercial enfocada a satisfacer un mercado más especializado, y con ello tener a disposición del cuerpo médico y los usuarios estos medicamentos que son tan difíciles de encontrar.
- Valores agregados a las compras de los clientes para que farmacia Bazzano sea el lugar de preferencia para que consulten y compren sus medicamentos.

4.8.1 Alcance del proyecto

4.8.1.1 *La visión del proyecto*

"Ser la farmacia líder en innovación, servicios y soluciones especializadas para todas las necesidades de nuestros clientes".

4.8.1.2 *Los objetivos estratégicos*

Objetivo general:

Implementar una reestructuración general en una farmacia de comunidad de funcionamiento tradicional para convertirla en una empresa con una actividad comercial enfocada en satisfacer las necesidades de los usuarios de tratamientos especializados.

Objetivo específico 1:

Establecer los nuevos nichos de mercado que se quieren abarcar para elaborar un plan estratégico que produzca, entre otras cosas, un cambio de imagen empresarial, un posicionamiento dentro de estos nuevos segmentos, un aumento en las ventas y una diferenciación con la competencia.

Objetivo específico 2:

Organizar actividades educativas y de proyección social enfocadas a satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios especializados de la farmacia.

Objetivo específico 3:

Valorar el recurso humano que forma parte de la empresa para establecer las necesidades de capacitación que requieran de acuerdo con el puesto que están desempeñando para conformar un equipo de trabajo que cumpla con los estándares de servicio que se están implementando.

4.8.2 Los límites geográficos

Posicionarse en Goicoechea y los cantones cercanos a la ubicación de la farmacia: Moravia, Tibás, Vásquez de Coronado y Montes de Oca.

4.8.3 El segmento de mercado a enfocarse

Usuarios de la medicina privada que necesitan tratamientos especializados, principalmente personas de clase media y alta que tengan la posibilidad de pagar por este tipo de medicamentos. Además, se suman los médicos dentro del ejercicio privado de su profesión.

4.8.4 El marco de tiempo para alcanzar los objetivos

Se establece como periodo de tiempo un plazo de un año, iniciando con la aplicación de los conceptos teóricos del nuevo plan de negocios hasta que formalmente se tenga la nueva línea de comercialización; luego se busca la consolidación del proyecto a dos años plazo adicional.

4.8.5 La tecnología que se pretende utilizar

Farmacia Bazzano cuenta con sistemas (software) adecuados que permiten obtener datos confiables en cuanto a ventas, utilidades por producto, por mes y por año. Los datos deben ser constantemente analizados para que brinden información relevante para la toma de decisiones.

Con la finalidad de generar una relación a largo plazo con clientes individuales, corporativos y profesionales actuales y potenciales, se propone incluir a Bazzano en plataformas como Facebook, ya que las redes sociales en Internet son la tendencia de comunicación en los últimos tiempos y seguirá en crecimiento, por su bajo costo y alto tránsito, y es un medio acorde con el perfil del público meta.

La creación de página web, permitirá cumplir con el objetivo de ampliar la cobertura geográfica de atención de Bazzano. Así también es importante tomar en cuenta que ante la posible expansión geográfica, será importante buscar nuevas formas de distribución para cumplir de manera efectiva con la demanda.

4.9 Definición de éxito

4.9.1 Definir los objetivos y los hitos

- Establecer los requerimientos para implementar la reestructuración general de la farmacia para convertirla en una empresa con una actividad comercial enfocada a satisfacer un mercado más especializado.

- Buscar las nuevas líneas de productos que se quieren comercializar y realizar los contactos necesarios con los proveedores de los productos y los laboratorios fabricantes.
- Localizar clientes potenciales.
- Promocionar los nuevos servicios dentro del segmento de clientes que se quiere atender.
- Aumentar gradualmente las ventas de las líneas de productos especializados.

4.9.2 Definir los indicadores de éxito (KIS)

Número de clientes que utilizan los servicios/número de unidades vendidas, rotación de los productos/ ventas brutas mensuales / utilidad bruta.

Cuadro 6. *Indicadores de éxito del proyecto (KIS)*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA (COLONES, PORCENTAJES, UND)	Periodo de tiempo 1 (3 MESES)	Periodo de tiempo 2 (6 MESES)	Periodo de tiempo 3 (12 MESES)
Clientes	% del total	5 %	10 %	15 %
Unidades vendidas	% del total de unidades vendidas	10 %	15 %	30 %
Ventas brutas	% de ventas brutas del total	10 %	20 %	30 %
Utilidad bruta sobre ventas	Porcentaje	15 %	18 %	20%

4.10 Definición de fracaso

Definir los indicadores que señalen el no funcionamiento del proyecto.

Cuadro 7. Indicadores de fracaso del proyecto

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA (COLONES, PORCENTAJES, PERSONAS)	Periodo de tiempo 1 (3 MESES)	Periodo de tiempo 2 (6 MESES)	Periodo de tiempo 3 (12 MESES)
Clientes	Porcentaje del total de clientes.	0	≤ 1 %	2,5 %
Unidades vendidas	Porcentaje del total de unidades vendidas.	0	≤ 2,5 %	≤ 5 %
Ventas brutas	Porcentaje de ventas brutas del total del negocio.	0	≤ 2 %	≤ 5 %
Utilidad bruta sobre ventas	Porcentaje.	0	≤ 10 %	≤ 10 %

4.11 Plan de acción: modelo de negocios canvas

4.11.1 Segmentos de clientes

El mercado meta que se quiere abarcar incluye los siguientes segmentos de la población:

Población pediátrica: los padres de familia suelen dar prioridad a las necesidades de salud de sus hijos, es en los niños

donde se practica la medicina preventiva de forma más sistemática, ningún padre quiere que sus hijos se enfermen, es por eso que el comercio de las vacunas tiene gran importancia en menores de 10 años. Adicionalmente, es importante denotar que la amplia población infantil representa un potencial mercado a largo plazo.

Usuarios de la medicina privada de Costa Rica: los gastos en salud de las familias se concentran en compra de medicinas, consultas con médicos privados y en odontología. Las personas con edades de los 20 y 50 años son las que más invierten en compra de medicamentos¹⁵. Por ello, el enfoque es satisfacer las necesidades del consumidor que puede pagar por medicinas que no están disponibles en la seguridad social, o a pesar de que la CCSS los tenga existen personas con los medios económicos para adquirir la medicinas sin la necesidad de pasar por los trámites internos de la seguridad social que en muchas ocasiones obstaculizan el acceso al medicamento.

Profesionales de la salud: existen profesionales de la salud que dentro del ejercicio privado de su profesión prescriben los tratamientos especializados y/o que los aplican en sus consultorios, por esa razón se debe llegar hasta ellos como usuarios del servicio o en caso contrario que remitan los clientes a la farmacia para que reciban el servicio.

4.11.2 Propuesta de valor

Farmacia Bazzano ante un panorama de gran competencia ha optado por una orientación hacia el cliente como la fuerza motivadora detrás de la organización; sin los clientes: no hay negocio. La propuesta de valor es asumir el papel y la responsabilidad de brindarle a los clientes el servicio que están necesitando de adquirir los bienes y los servicios especializados ofrecidos por la farmacia. Todo tomando como base la misión y la visión de la empresa.

Por eso la misión de la empresa es :

" Colaborar con el bienestar de nuestros clientes brindando un servicio profesional y especializado en el asesoramiento de todos sus tratamientos médicos, teniendo como fundamento un trato personalizado y de alta calidad humana".

Para lograr la visión de negocio:

"Ser la farmacia líder en innovación, servicios y soluciones especializadas para todas las necesidades de nuestros clientes".

4.11.3 Canales de atención y comunicación

A nivel de producto, se trabajará en dar a la farmacia una identidad sólida de farmacia especializada, aprovechando al máximo los espacios internos y la ubicación física del local.

Para lograr lo anterior se incluyen las siguientes actividades:

- Identidad corporativa y unificación del uso de la marca: permitirá a farmacia Bazzano estandarizar, y dar coherencia, a las iniciativas visuales de los distintos departamentos de la empresa (papelería, gráfica, avisos publicitarios, empaque de productos, mobiliario, uniformes, vehículos, etc.) permitiendo que cada uno de estos elementos colabore con el posicionamiento de la empresa.
- Reforzamiento de conceptos en el nombre y logo de farmacia Bazzano para posterior aplicación en materiales publicitarios. El diseño de una imagen corporativa acorde al concepto de especialización es fundamental en la nueva etapa de vida de la organización, ya que esta definirá la "personalidad" de la empresa y será crítica para el posicionamiento de sus marcas.
- Creación de espacios de comunicación y promociones especiales en punto de venta a través de medios físicos (góndolas, pilas, islas), medios psicológicos (promociones, publicidad), medios de estímulo (audiovisuales, sonoros, música, decorados, ambientación) y medios personales (personal vendedor, degustaciones).

En línea con el concepto de especialización y diferenciación sobre el cual se basa el presente plan, se propone la utilización de elementos gráficos que respalden el "saber cómo cuidar al paciente" y "como respaldar al doctor". Se proponen elementos como "manos de confianza", "calendarios de seguimiento de

tratamiento”, “elementos que inspiren tranquilidad”, todo esto se puede lograr por medio de la creación de un programa de cliente frecuente o de fidelidad, cuyo objetivo es mantener una actividad de mercadeo constante e integrada por medio de herramientas de mercadeo directo que permitan una comunicación cercana y sistematizada con los clientes y así lograr una medición, seguimiento y fidelización de ellos.

4.11.4 Relaciones con los clientes

Fortalecer la identidad de farmacia Bazzano como el centro farmacéutico especializado, por medio de mensajes consistentes, creativos y bien dirigidos que conquisten la atención del público objetivo y logren un posicionamiento adecuado utilizando los medios de comunicación más apropiados para llegar a los segmentos de interés definidos.

El mensaje a comunicar a nivel general tendrá el objetivo de influir en el estado de ánimo y la percepción del cliente. En vista de la actividad “farmacia” se propone utilizar conceptos que brinden seguridad y confianza. Propuesta del tipo de mensaje / eslogan:
Bazzano...“el aliado de tu salud” - Bazzano...“sabemos cuidarte” -
Bazzano...“sabemos cómo curarte” – Bazzano...“te cuida”
Bazzano ... una farmacia diferente.

Es importante “estar presente” en ciertos “grupos de influencia”, en los cuales se logre un contacto diferenciado con prospectos de interés, adicional al contacto laboral de negocios.

Se proponen actividades como las siguientes para incentivar las relaciones públicas:

- Reportajes sobre algún medicamento o alguna enfermedad crónica de interés en la población y sobre la cual Bazzano tenga cierta ventaja competitiva. Estas actividades se van a divulgar mediante correos electrónicos a los clientes que se van incorporando dentro del programa de fidelización o a través de mensajes a los celulares.
- Envío de información innovadora en el campo de la salud tanto para doctores, pacientes, instituciones, y demás grupos que se definan. Para lo que es necesario levantar la base de datos de los segmentos de clientes que se quieren abarcar.
- Invitaciones y/o presentes de cumpleaños y Navidad para los principales clientes y tomadores de las decisiones de compra con el fin de fortalecer la relación con ellos.
- Fortalecer relaciones con casas farmacéuticas, en búsqueda de alianzas promocionales para obtener beneficio de tal actividad, para lo cuál es necesario realizar de forma periódica reuniones con visitadores médicos y gerentes de dichas compañías.
- Charlas a estudiantes universitarios de medicina o farmacia y pacientes; fortalecerán el reconocimiento de Bazzano como el aliado en su desarrollo.
- Charlas o repartición de volantes en maternales, kínderes, escuelas, colegios acerca de las enfermedades y la forma de tratarlas, poniendo al servicio a "su aliado Bazzano".

4.11.5 Fuentes de ingreso

La fuente de ingresos principal es la venta directa a los usuarios y eventualmente a los médicos sobre los medicamentos especializados que necesitan para tratar o prevenir las diferentes enfermedades.

Se debe tomar en cuenta que la industria de las farmacias, y más aún en la zona metropolitana, se encuentra saturado y desde hace 10 años en una competencia de precios que ha cambiado totalmente el modelo de las farmacias, por eso el precio debe ser visto como una variable casi incontrolable, el cual se supone debe afectar a todos los participantes de la industria por igual.

Por esta razón, no se va enfocar ninguna iniciativa de mercadeo en el elemento precio como tema principal, si no en atributos como servicio, calidad, profesionalismo, valores agregados, promociones, programas de seguimiento, etc.

4.11.6 Recursos claves para lograr la propuesta de valor

Los sistemas de información son una herramienta primordial en la obtención y el manejo de datos que sirvan para análisis y toma de decisiones. Los sistemas de información están compuestos por dos elementos esenciales, (1. Software, 2. Factor humano). En el caso particular de Bazzano, el aprovechamiento de esta área

será clave para una adecuada estrategia de mercadeo directo y fidelización.

Uno de los elementos principales para la rentabilidad del negocio es el factor gente. Un personal comprometido, bien motivado y con alto conocimiento generará sin duda una rentabilidad mayor durante todo el proceso operativo y de ventas.

Tomando en cuenta los dos elementos; el *software* y el factor humano se deben realizar las siguientes acciones:

- Creación de página Web con una actualización constante. Adicionalmente, tener presencia promocional en las redes sociales, principalmente Facebook.
- Crear una plaza de telemercadeo y correo directo; una persona enfocada 100% a la venta por teléfono, el envío de correos y su seguimiento, así como la preparación de reportes de ventas mensuales. Esta persona también podría desempeñar las actividades administrativas.
- Buscar un espacio físico y equipos para el almacenamiento y el despacho de los medicamentos, adicionalmente oficinas para el personal administrativo.

4.11.7 Actividades claves para lograr la propuesta de valor

En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor se definen las siguientes actividades necesarias para entregar la oferta:

- Se debe realizar una búsqueda cuidadosa de las líneas de productos que se desean trabajar con base en las estrategias que se van a utilizar (estrategia de océanos rojos y océanos azules, y estrategia del puercoespín), esto con el fin de encontrar nichos de negocios menos saturados y en los que la farmacia se pueda llegar a convertir en una especialista dentro del mercado.
- Cuando se tiene definido la(s) línea(s) de producto(s) que se quiere comercializar se debe entrar en un proceso de valoración de la infraestructura actual y los recursos con los que se cuenta para realizar, en caso necesario, las inversiones que se requieran para poder cumplir de la mejor forma con el servicio que se quiere brindar.
- Estudio de mercado de los clientes potenciales: mediante un estudio de mercado o estudio de *marketing*, se deben buscar los compradores, consumidores o usuarios del servicio especializado que se quiere brindar. La potencialidad de los clientes debe estar orientada a que dispongan de los recursos económicos y del perfil adecuado según el segmento que se quiere abarcar.

- Establecer estrategia de precio: farmacia Bazzano debe evitar por todos los medios posicionarse como el más barato, esto para respetar la línea estratégica, la cual se basa en diferenciación, segmentación y personalización. El factor precio solo se utilizará en caso de ser los más bajos por un margen ampliamente significativo, en caso contrario se deben mantener precios competitivos con el mercado.
- Se debe establecer la logística de venta y distribución de los medicamentos especializados; en algunas ocasiones el producto será comprado directamente en el punto de venta por parte del consumidor y eventualmente será aplicado en el mismo lugar, pero por otro lado también será necesario en otros momentos llevar el medicamento hasta donde el médico prescriptor para que lo reciba el paciente o se le aplique en el propio consultorio.
- A nivel de la gestión de ventas, esta debe ser fortalecida y recompensada para asegurar mejores resultados y una verdadera gestión de ventas, no solo de entrega de medicamentos. Se debe valorar el recurso humano con el que se cuenta para poder pasar de un formato de despacho tradicional a vendedor, en el cual el colaborador comparta la pasión por los resultados del negocio. Esta medida implicará por consiguiente un porcentaje de comisión o incentivo sobre las ventas junto con una capacitación constante mediante talleres de actualización para que el personal este debidamente entrenado en todos los pormenores que envuelven la nueva línea de productos.
Se debe compartir la información necesaria para que los colaboradores estén al tanto de los resultados que se van generando gracias a la gestión de venta que se está haciendo.

Si es necesario se deben ajustar algunas de las funciones del personal en forma gradual, de manera que se sienten las responsabilidades de cada quien por su puesto.

- En relación con el conocimiento y la información que “transita” por el negocio, es importante almacenarla para luego utilizarla en la gestión de venta. (Imagine la atención con nombre, apellido, preguntarle cómo le fue con el medicamento anteriormente recetado, y tener la seguridad de que el futuro medicamento igual le va a servir), esa fidelización, y ese “reconocimiento” es altamente agradecido por los clientes.
- Se deben realizar análisis de compras para definir los proveedores que den mejores condiciones con respecto a los precios, descuentos, límites de crédito y tiempo para pagar. Con el objetivo de mejorar la rentabilidad y la competitividad del negocio.
- Se debe salir del inventario en *stock* con más de cierto tiempo sin rotación para evitar un alto costo de venta y reforzar las líneas de mayor movimiento.
- Se encuentra una saturación publicitaria de la calle principal ubicada frente a la farmacia, además del rótulo externo que se encuentra un tanto sucio, y el local como tal es difícil de observar. Es recomendable un ajuste de dichos elementos, sin que esto implique un cambio drástico en su imagen. Por ejemplo, se podrían colocar flechas o una señalización antes de llegar a la farmacia.

- Se recomienda la modalidad de mercadeo directo como la principal forma promocional a seguir, ya que es la menos costosa y con logros más medibles.
- Al inicio del negocio, se "luchaba" por cada venta, y aunque hoy por hoy, esta lucha persiste, se debe reforzar en el personal la actitud de "vendedor", más que de "despachador", tanto en mostrador, como en vacunas. Este aspecto puede mejorarse por medio de las charlas y las capacitaciones.
- Existe un reglamento o acuerdo de trabajo, pero este se encuentra desactualizado y no se revisa ni se comenta con frecuencia. Es recomendable volver a revisar dicho reglamento y compartirlo con los colaboradores.

4.11.8 Asociaciones claves para lograr implementar la propuesta de valor

Un aspecto fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, gobierno, proveedores, etc. Estos son los socios con quienes se trabaja para que el proyecto pueda llevarse a cabo:

Farmacia (socios internos):

Es necesario tener un compromiso total de la gerencia de la empresa (farmacia) y, por ende, del personal para poder realizar los cambios e inversiones necesarias para llevar adelante el proyecto. Casi siempre al inicio existe una resistencia que debe ser solventada para que se logre el éxito con el nuevo proyecto. Como se indicaba anteriormente: "el colaborador debe compartir la pasión por los resultados del negocio".

Distribuidores y fabricantes (socios externos):

Se debe consolidar la relación con los distribuidores y los fabricantes de los medicamentos especializados para lograr el encadenamiento comercial necesario para tener a disposición los productos que los clientes necesitan. Los gerentes comerciales, de ventas y mercadeo junto con los visitantes médicos son vitales para poder hacerse "un nombre" dentro de las nuevas líneas de productos. Las reuniones constantes para compartir la información que se va generando del proceso de comercialización y promoción son de suma importancia para evaluar resultados en la búsqueda de tomar las medidas correctivas y a su vez reafirmar lo que se está haciendo correctamente.

Médicos prescriptores:

Dentro del mercadeo de la nueva línea de productos que se quiere comercializar la farmacia debe convertirse en un punto de referencia para los principales prescriptores de estos medicamentos. La mayoría de estos medicamentos especializados necesitan de una prescripción (receta) por parte de un médico para poder ser despachados y aplicados, de aquí la importancia de crear una relación con los prescriptores es vital para que el proyecto avance de manera exitosa.

4.11.9 Estructura de costos

En todo negocio es necesario tener una estrategia de precios cimentada en una estructura de costos bien establecida, se debe seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias, ya que de las utilidades deben salir todos los fondos para cubrir la operación del negocio, si esta relación es negativa la supervivencia del negocio se ve

comprometida. Esta situación hace necesario realizar las siguientes actividades:

- A pesar de que la estrategia de precios no está basada en la distinción por tener los precios más bajos del mercado, sino por tener atributos de mayor valor como el servicio, el conocimiento y respaldo profesional; estos si deben ser competitivos. Para esto es necesario un estudio constante del precio medio de mercado, para mantener los precios actualizados, así como el margen de utilidad (un sondeo de precios cada tres meses).
- Revisión periódica de los costos de operación, precios de compra a proveedores e inventarios, ya que es en estas tres partes junto con las ventas es donde encontramos los puntos más delicados para que una farmacia pueda ser un negocio rentable (una revisión formal cada tres meses).
- Para el establecimiento de un precio, farmacia Bazzano debe establecer antes que nada sus costos, tanto fijos como variables y a esto asignarle un porcentaje de utilidad, tomando también como referencia el precio de mercado.
- El porcentaje normal que utilizan la farmacia es de un 30% de utilidad sobre el precio de compra. Por la competencia del mercado se ha llegado a utilizar márgenes cercanos al 20 %, la idea inicial es no bajarse de este porcentaje a no ser que el costo del producto sea muy alto y que permita sacrificar con esto un poco del margen de ganancia.

5 CAPÍTULO V: RESULTADOS

Farmacia Bazzano es una empresa fundada bajo los valores tradicionales de las farmacias de comunidad de Costa Rica, es a través de muchas horas de trabajo y dedicación que se convierte en un centro de salud donde los usuarios reciben un servicio confiable y de alto profesionalismo, lo cuál le permite seguir compitiendo en el difícil mercado de las farmacias. Pero es indudable que las presiones del mercado y la guerra de precios son una amenaza latente y que poco a poco afecta por igual a todos los involucrados dentro de la cadena de valor, y es aquí donde las medidas tomadas a través del tiempo han permitido seguir siendo competitivos y rentables.

Luego del análisis de oportunidades se implementaron 2 de ellas, generando un cambio positivo dentro de la gestión del negocio:

1. Se desarrolla el concepto de convertir a Farmacia Bazzano en "el aliado de su salud", el aliado que lo informa desde antes, el aliado que lo cuida y el aliado que le da seguimiento a su salud. En Bazzano somos fanáticos de su bienestar.
2. Se implementa la propuesta de especialización de sus servicios, con lo que se logra cubrir una necesidad de un grupo de usuarios que estaban urgidos de un servicio más personalizado. La especialización es el rumbo a seguir para diferenciarse de la competencia, y a su vez lograr sobrevivir a las tendencias actuales impuestas en su mayor parte por las cadenas de farmacias y que tienen como única estrategia una guerra de precios que ha

transformado totalmente la manera clásica de manejar una farmacia.

Como resultado todos los usuarios han encontrado las siguientes ventajas:

- Un lugar donde la prioridad es asesorar de manera integral sobre salud a los usuarios.
- Se ha conseguido llegar a ese difícil equilibrio entre la atención al cliente y un precio justo por dichos servicios.
- Se ha logrado enfocar la actividad comercial para satisfacer un mercado más especializado, y con ello tener a disposición de los usuarios aquellos medicamentos de muy difícil acceso pero necesarios para un sector específico de la población.
- Con la presencia de valores agregados en las compras realizadas por los clientes se logra posicionar dentro de su preferencia y confianza.

Los resultados en números han sido muy positivos:

- Luego de implementar y madurar el concepto de especialización, para el año 2013 y 2014 se logra incrementar las ventas en 113 %.

- En el año 2015 y 2016; se logra un aumento anual promedio del 8 %, siendo superior a la inflación acumulada en esos años.
- Antes del año 2013 las ventas estaban distribuidas en 95% mostrador y 5% mercado no tradicionales (especializado); ya para el 2014 el 25 % de las ventas eran del mostrador y 75% mercado no tradicional; y para el 2016 la distribución es de 30 % ventas de mostrador - 60 % ventas especializadas y 10 % ventas institucionales (gobierno-privado).
- A la par del aumento en la ventas también creció el personal de la farmacia, pasó de 4 personas a 10 personas para el 2016.
- En valores los productos más vendidos son los especializados: vacunas, dispositivos anticonceptivos, tratamientos Sistema Nervioso Central y medicamentos de cadena de frío.

En un mercado que está en plena competencia se ha logrado implementar cambios que permiten no solo la supervivencia de un negocio sino su crecimiento , y esto es solo gracias al trabajo de un equipo comprometido en llevar adelante los nuevos conceptos e ir perfeccionandolos todos los días.

6 CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La sociedad aspira a vivir más tiempo y con calidad. Lo anterior solo se logrará si tienen mayor número de años saludables, lo cual implica detección oportuna de enfermedades crónico-degenerativas, atención oportuna por personal especializado de acuerdo a su padecimiento y tratamientos especializados administrados de manera oportuna que respondan al reto de la enfermedad y a la expectativa y aspiraciones del paciente.
- A pesar de que el mercado de farmacias privadas de Costa Rica se encuentra saturado y adicionalmente envuelto en una guerra de precios, existe un grupo de consumidores que solicitan un servicio personalizado y de altos estándares de calidad independientemente del costo de los artículos.
- Las estrategias de océanos rojos y océanos azules, y la del puercoespín deben ser el marco sobre el cuál farmacia Bazzano debe ocuparse desde ahora, para destacar las diferencias de su servicio y profesionalismo y enfocarse en mercados concretos que permitan obtener un liderazgo en ciertos sectores o niveles de enfermedades, de forma que se diferencie del grupo de farmacias tradicionales.
- La estrategia propuesta para el plan de mercadeo es la de diferenciación y diversificación, en la cual no se trata de tener "de todo para todos", si no ser enfocados y tener los productos más rentables "crónicos y especializados", que

puedan generar negocio a largo plazo y una real diferenciación de los servicios de la farmacia.

- Se concluye que el equipo de trabajo de Bazzano es un equipo saludable, los colaboradores están comprometidos con su actividad y con el trabajo que realizan, sin embargo existe un área de oportunidad en cuanto al desarrollo de las habilidades de cada uno, lo cual los llevará gradualmente a un nivel de mayor motivación, y de esta forma se lograrán mayores niveles productivos, resultantes en mejores ventas, utilidades y remuneraciones para todos los involucrados.
- Al valorar el recurso humano con el que se cuenta se concluye que a pesar de que todos los colaboradores saben lo que tienen que hacer, no existe una estructura definida. Si bien es cierto la estructura es pequeña, siempre es recomendable contar con un organigrama que trace las funciones y relaciones para un mejor desempeño
- Es necesario revisar el formato del sistema de evaluación, de manera que se adapte a un nuevo enfoque comercial, y sean medidos los resultados con base en los nuevos objetivos por desarrollar.
- Se recomienda de forma prioritaria el fortalecimiento de las bases de datos, las cuales son la columna vertebral del mercadeo directo, y es la principal herramienta a utilizar para implementar los planes y las acciones a desarrollar en la estrategia de seguimiento y fidelización de todos los clientes.

7 BIBLIOGRAFÍA

1. José Luis Gómez Caamaño. Páginas de Historia de la Farmacia. Sociedad Nestlé AEPA; Barcelona, España 1986.
2. Ministerio de Salud Mexicano. Manual de normas y procedimientos de la farmacia comunitaria. México D.F., México; 2005.
3. Juan Esteva De Sagrera. La Farmacia del siglo XVIII: Una terapéutica Barroca. Ámbito farmacéutico. Barcelona , España ,2007.
4. Alfredo Jácome Roca. Historia de los medicamentos. 2a ed. Bogota, Colombia; 2008.
5. Fumero Vargas, Patricia. Centenario de la Facultad de Farmacia. Universidad de Costa Rica 1897-1997. San José: Editorial Universidad de Costa Rica; 1998.
6. Banco Interamericano de Desarrollo- Fondo Multilateral de Inversión. Estudio de mercado - Costa Rica: sector de productos farmacéuticos. Bogotá, Colombia; 2004.
7. Gil Alfonso Magos Guerrero, Marte Lorenzana-Jiménez. Las fases en el desarrollo de nuevos medicamentos. Departamento de Farmacología. Facultad de Medicina, UNAM. RevFacMed UNAM. 2009; 52 .

8. Antal, Janos. Take-over of the risk-benefit by the clinical study subject and its regulation. *Orv Hetil* 2005; 146 (26): 1399-1404.
9. Pablo Alberto Angiono. Fusiones y adquisiciones en la industria farmacéutica: un análisis organizacional. Tesina Final-Maestría Administración de empresas. Universidad del CEM, Argentina; 2010.
10. Andrew K. Jordan. The effects of Netflix and Block buster strategies on Firm Value. Claremont McKenna College; 2011.
11. Clay Christensen, Hal Gregersen y Sarah Cliffe. The innovators DNA: Mastering the five Skills of disruptive Innovation. *Harvard Business Review*; 19 de octubre del 2011.
12. Raphael H. Cohen. Winning opportunities. Management Boosters A division of Getratex Geneva-Switzerland; 2011. P. 3-71.
13. A. Osterwalder y Y. Pigneur. Business Model Generation. Estados Unidos: John Wiley and Sons; 2010.
14. Programa Estado de la Nación. Decimonoveno Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. San José; 2013.
15. Ministerio de salud de Costa Rica e Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). Primera Encuesta de Gastos de los Hogares en Salud; Primer cuatrimestre del 2006.

16. W. Chan Kim y Renée Mauborgne. La estrategia del Océano Azul. Harvard Business School Press; 2005.
17. Jim Collins. Empresas que sobresalen. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000; 2006