



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Plan empresarial para la creación de una Telefarmacia

Trabajo fin de máster presentado por: **Diego Armando Crisancho Crisancho**

Directora: **Dra. Yolanda Rodríguez
Luengo**

Ciudad: **Bogotá D.C.**

Fecha: **14 de mayo de 2014**

Firmado por:

Dedicatoria

Gracias a esas personas tan importantes en mi vida, que siempre han estado presentes para brindarme todo su apoyo, es el momento de regresar una pequeña parte de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño este TFM se las dedico a ustedes:

Mi madre Graciela

Mi esposa Mercedes

Y mis tres hijos Paula, Juan Diego y Ana Sofía

Agradecimientos

Primero quiero agradecerle a Dios por bendecirme y ser mi guía para avanzar hasta donde he llegado, porque ha hecho realidad este nuevo logro.

A la UNIR por darme la oportunidad de mejorar y crecer en mis conocimientos profesionales.

A mi directora de TFM, Dra. Yolanda Rodríguez quien con sus conocimientos y su motivación ha logrado en mí que pueda culminar este proyecto. Así como también agradecer a mis profesores durante toda la realización del Máster porque todos aportaron de forma importante en mis estudios.

Y por último agradecer a mis compañeros de trabajo quienes con su conocimiento aportaron de manera especial para la realización de este TFM.

CONTENIDO

RESUMEN.....	6
PALABRAS CLAVE:	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Presentación de la empresa propuesta	8
1.1.1 Necesidades a satisfacer por la empresa	9
1.1.2. Clientes potenciales de la empresa	9
1.1.3. Definición de los productos.....	10
1.2. Oportunidad de la empresa.....	12
1.2.1 Análisis de la competencia.....	13
1.2.2 Ventajas competitivas de la empresa	14
2. ANALISIS DEL ENTORNO Y ANALISIS INTERNO	15
2.1 Análisis externo	15
2.2 Análisis del sector	18
2.3 Análisis interno de la empresa	23
2.4 Análisis DAFO de la empresa	24
2.4.1 Estrategias DAFO	26
3. PLAN DE MARKETING	26
3.1 Estrategias de ventas y distribución	27
3.2 Estrategia de fijación de precios	29
3.3 Publicidad, relaciones públicas y promoción.....	30
3.4 Presupuestos comerciales y de marketing	30
3.5 Previsiones de Ventas	31
4. PLAN DE OPERACIONES	33
4.1 Descripción del servicio	34
4.2 Desarrollo del Servicio	34
5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH	37
5.1 Equipo directivo.....	37
5.3 Listado de funciones	38
5.4 Aspectos legales.....	39
5. PLAN FINANCIERO.....	40
6. CONCLUSIONES	45
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	45
8. BIBLIOGRAFIA.....	46

9. ANEXOS	47
9.1 Base de datos Farmacias de las cuatro localidades.....	47

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Adultos mayores con alguna discapacidad física.....	10
Tabla 2. Censo de establecimientos farmacéuticos en Bogotá.....	13
Tabla 3. Poder de los clientes.....	20
Tabla 4. Poder de los proveedores	21
Tabla 5. Amenaza de nuevos competidores	21
Tabla 6. Amenaza de productos sustitutos	22
Tabla 7. Rivalidad Sectorial.....	23
Tabla 8. Análisis DAFO.	25
Tabla 9. Aplicación Estrategias 4F Telefarmacia	27
Tabla 10. Herramientas publicitarias.	30
Tabla 11. Presupuesto comercial y de marketing.	31
Tabla 12. Proyección de población 2014.	31
Tabla 13. Gasto promedio de medicamentos en los hogares.....	32
Tabla 14. Previsiones de ventas primer año.....	33
Tabla 15. Proyección de ventas a cinco años.....	33
Tabla 16. Requerimientos de equipos, elementos y adecuaciones.	35
Tabla 17. Requerimientos semanal y mensual de medicamentos.	35
Tabla 18. Listado de funciones.	38
Tabla 19. Constitución de persona natural.	40
Tabla 20. Nomina, otros costos de producción y gastos de administración.	41
Tabla 21. Balance general previsional (en pesos).....	42
Tabla 22. Estado de resultados (en pesos).....	43
Tabla 23. Flujo de caja (en pesos).	43
Tabla 24. Resultado de ratios.	44

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Requisitos técnicos empaque	11
Figura 2. Sistema de salud en Colombia.	16
Figura 3. Mercado Farmacéutico Colombiano.....	19
Figura 4. Análisis de Porter.....	20
Figura 5. Diseño preliminar Web App Telefarmacia.....	28
Figura 7. Estrategia de distribución Telefarmacia.....	29
Figura 8. Diagrama de proceso del servicio.....	36
Figura 9. Organigrama.	37

RESUMEN

Este proyecto empresarial busca contribuir a reducir las necesidades prioritarias de atención farmacéutica, y contribuir en la información de cómo se deben utilizar los medicamentos, bajo condiciones de calidad.

Una forma cómoda y eficiente para comprar medicamentos es Internet. Las farmacias en línea permiten a los clientes pedir medicinas de forma privada si no están cómodos pidiéndolas en su farmacia local. Puede que los clientes estén incapacitados y no puedan abandonar el hogar, así que Internet es una forma alternativa que permite una atención personalizada las 24 horas al día.

El objetivo de este proyecto es realizar un plan empresarial que permita a futuro la creación de una Telefarmacia en la ciudad de Bogotá, que ofrezca servicios de suministro de medicamentos inicialmente en cuatro localidades de la ciudad. Se ofrecerán productos farmacéuticos que fueron organizados de acuerdo a 5 grupos terapéuticos, donde algunos se despacharán por preinscripción médica y los medicamentos de venta libre de acuerdo con las necesidades del interesado. Estaría bien anticipar al lector si tras la realización de este proyecto de empresa, ésta resulta viable y en qué condiciones, es decir, mostrando alguna cifra económica relevante de tu análisis financiero.

PALABRAS CLAVE:

Telefarmacia, Medicamento, Comercio Electrónico, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Aplicación Web

ABSTRACT

This business project aims at reducing the priority needs of pharmaceutical care, and providing with information about medicines should be used under conditions of quality.

Internet is a convenient and efficient way to purchase medicines. Online pharmacies enable customers to order medicines privately if you are not comfortable ordering them at your local pharmacy. Clients may be disabled and unable to leave home, so Internet is an alternative way that allows for a personalized attention 24 hours a day.

The objective of this project is to make a business plan based on the future creation of a telepharmacy in Bogotá, initially with services of medicines supply at four locations in the city. Pharmaceuticals, that were organized according to 5 therapeutic groups, where some were dispatched medical and pre-counter medications according to the needs of the person concerned will be offered.

KEY WORDS:

Telepharmacy, Medicine, Electronic Commerce, Information and Communication Technology, Web Application.

1. INTRODUCCIÓN

El Plan Empresarial es una herramienta valiosa que facilita analizar la viabilidad técnica, económica y financiera de un proyecto. Es el documento que permite presentarlo en sociedad con el fin de atraer y obtener inversionistas y apoyo financiero, siendo este su objetivo más importante.

Pero una vez superada esta etapa y cuando llega el momento de poner el proyecto en marcha, este mismo plan de empresa es una guía formidable para llevar a cabo la ejecución de las actividades de implementación, puesta en marcha y operación de la empresa. Cabe mencionar que no menos importante es la función de servir como línea base para la evaluación de los avances y desviaciones que se presentan a lo largo de todo el proceso.

De acuerdo con lo anteriormente planteado y conforme con el objetivo del autor de este documento, que es el de elaborar un plan empresarial para la creación de una telefarmacia en la ciudad de Bogotá, a continuación se desarrollaran varios capítulos dentro de los cuales se presentará la empresa a crear, se analizará su entorno y el sector al que pertenecería, se hará una propuesta del plan de marketing, del plan de operaciones, del plan organizativo y del plan financiero, todo lo anterior con la finalidad de que en el futuro inmediato se logre llevar a la realidad esta idea de negocio.

1.1. Presentación de la empresa propuesta

Ingesdac Telefarmacia será una microempresa¹, incluida dentro del código G4773 en la clasificación de actividades económicas, de distribución al por menor del sector farmacéutico dedicada a la venta a domicilio de medicamentos. La promoción y comercialización de sus productos se realizará a través del uso de las TIC, en especial con el uso de una Web App compatible con Smartphone, la cual será el medio de comunicación con los clientes, que tendrán un servicio con accesibilidad 24 horas y cobertura en las localidades de Usaqué, Chapinero, Suba y Barrios Unidos². Estas localidades por encontrarse geográficamente contiguas entre sí, permiten focalizar el área de distribución con el fin de disminuir costos. Es importante mencionar que las cuatro localidades tienen un ingreso per cápita que permite cubrir los gastos de compra de medicamentos cuando son requeridos y acceso a los equipos celulares tipo Smartphone que es la principal entrada al servicio que ofrecerá Ingesdac Telefarmacia.

¹ Se clasifica como microempresa aquella unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados, Según la ley 590 del 10 de julio de 2000, publicada en Diario Oficial 44078 del 12 de julio de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004 publicada en Diario Oficial 45628 del 2 de agosto de 2004.

² Las localidades de Usaqué y Chapinero se encuentran localizadas al nororiente de la ciudad de Bogotá y las localidades de Suba y Barrios Unidos se localizan al norte de la misma.

La misión de Ingesdac Telefarmacia es satisfacer las necesidades del consumidor actual a través de la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, otorgando un servicio personalizado de primera calidad, que la distinga en el mercado farmacéutico.

1.1.1 Necesidades a satisfacer por la empresa

Ingesdac Telefarmacia busca cubrir la necesidad de requerimientos de medicamentos especialmente durante la noche o en días festivos de los habitantes de cuatro localidades ubicadas al nororiente de la ciudad de Bogotá. Por otro lado el servicio de telefarmacia es una opción vital para las personas con dificultades para salir de sus casas e ir hacia una farmacia como es el caso de personas de la tercera edad, enfermos que viven solos, personas con capacidades diferentes, personas sin movilidad, trabajadores, entre otros.

Este servicio favorece el ahorro de tiempo y además permitiría a sus potenciales clientes evitar problemas de tránsito y de inseguridad. En las cuatro localidades en las que se plantea desarrollar el proyecto existen farmacias que prestan servicio a domicilio en horario diurno, como también hay farmacias que tienen el servicio de atención 24 horas dentro de su local. Pero de forma general no se presta el servicio a domicilio en horarios nocturnos, ni los días festivos. Además la forma de acceso al servicio por medio de una Web App, la cual sería descargada de forma gratuita al Smartphone, le evita al cliente realizar llamadas telefónicas así como la búsqueda en la web de los datos de contacto para realizar un pedido.

1.1.2 Clientes potenciales de la empresa

Inicialmente se definen como potenciales clientes las personas mayores³, y las familias con niños menores de 5 años. Los adultos mayores son una población que demanda generalmente un porcentaje alto de medicamentos como a continuación queda patente en la Encuesta Distrital de Demografía y Salud (en adelante, EDDS). “Al 87 por ciento de los adultos mayores que acudieron a un servicio médico por sus problemas de salud en el mes anterior a la encuesta se le prescribió medicamentos; el 65 por ciento de los adultos mayores recibió todos los medicamentos que le fueron formulados mientras que el 19 por ciento solo recibió algunos de los medicamentos prescritos y el 16 por ciento no recibió ningún medicamento.”(Asociación Probienestar de la Familia Colombiana, EDDS 2011, p.71). Dentro de la encuesta distrital de demografía y salud del año 2011, se informa que el 30% de los adultos mayores presentan alguna discapacidad física, como se ve en la Tabla 1.

³Que para este proyecto son los mayores de 59 años, la ONU establece la edad de 60 años para considerar que una persona es adulta mayor.

Tabla 1. Adultos mayores con alguna discapacidad física

Discapacidad Física	% Ocurrencia
Moverse/caminar	9%
Caminar trechos cortos	6%
Ver aún con lentes	4%
Usar brazos/manos	3%
Oír aún con aparatos	3%
Dificultad con autocuidado	2%
Hablar /comunicarse	1%
Entender/aprender	1%
Relacionarse con los demás	1%

Extraído de Asociación Probienestar de la Familia Colombiana, EDDS 2011, p. 71

El otro segmento de la población incluido en el mercado objetivo son los niños menores de 5 años, los cuales requieren con frecuencia el servicio de una farmacia.

Los bebés nacen con sistemas inmunes inmaduros. Sus sistemas inmunes apenas están comenzando. Como resultado, los bebés tienen un número muy altos de infecciones; usualmente una cada mes o cada dos meses. Sus sistemas inmunes comienzan a madurar al poco tiempo de nacer. El número de infecciones comienza a disminuir con el tiempo. Cuando los niños alcanzan la edad escolar, su tasa de infecciones usualmente es igual que la de los adultos. (familydoctor.org, 2014, párr. 1).

De acuerdo a lo anterior, Ingesdac Telefarmacia busca especializar su servicio en los dos segmentos mencionados anteriormente, los cuales presentan unas perspectivas atractivas como nicho de mercado.

1.1.3. Definición de los productos

La Telefarmacia es una empresa que pertenece al sector terciario de la economía, dedicada a la venta de medicamentos genéricos y comerciales, que se han clasificado de acuerdo a cinco grupos terapéuticos de la siguiente manera, teniendo en cuenta el mercado objetivo:

- Analgésicos y Antipiréticos (Acetaminofén, Ibuprofeno): son un tipo de medicamento que alivia el dolor y también pueden reducir la fiebre.

- Antihipertensivos: se usan para el tratamiento de la presión arterial alta con el fin de evitar complicaciones, tales como ataques cardiacos.
- Antiácidos: son medicamentos que neutralizan el exceso de ácido clorhídrico secretado por el estómago.
- Antihistamínicos (Antigripales): sirve para reducir o eliminar los efectos de las alergias, al actuar bloqueando los receptores de la histamina.
- Corticoides: tienen numerosas funciones, controlan el estrés, intervienen en la inflamación y regulan las secreciones de otras hormonas.

Los grupos terapéuticos se seleccionaron de acuerdo con el análisis de la información encontrada en la tabla de morbilidad general de la población incluida en el Diagnostico Distrital de Salud de Bogotá, donde aparecen las principales causas de atención en salud entre las cuales están; hipertensión esencial, dolor no especificado, resfriado común, fiebre no especificada, dolor abdominal localizado en la parte superior, enfermedad pulmonar obstructiva, entre otros (Secretaria Distrital de Salud de Bogotá, 2010, p. 47).

Este grupo de medicamentos y todos los demás en general deben contar con los siguientes requisitos técnicos:

Empaque, envase, color del empaque, logo de la empresa, cantidad, objetivo del producto, composición del producto, nombre del producto y de la empresa, registro INVIMA⁴indicaciones, contraindicaciones y código de barras (Figura 1)

Figura 1. Requisitos técnicos empaque



Elaboración propia

En el capítulo I del título IV del decreto 677 de 1995⁵ se definen los requisitos que deben cumplir los medicamentos en cuanto a envases, etiquetas, rótulos, empaques, nombres y publicidad.

⁴ Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, cuyo objeto es la ejecución de las políticas en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad.

⁵El decreto 677 de 1995 se encuentra publicado en Diario Oficial 41827 del 28 de abril de 1995.

1.2. Oportunidad de la empresa

Ingesdac Telefarmacia estará basada en el modelo de e-commerce⁶, el cual se ha vuelto una ventaja competitiva para las empresas, pues las personas han descubierto las grandes ventajas de comprar por internet, por lo cual optan por adquirir sus productos en tiendas que cuenten con una versión virtual.

Además esta tendencia se está extendiendo con la generación de las personas nacidas a fines del siglo XX e inicios del XXI que han crecido rodeados de medios digitales, por lo cual se acercan a las nuevas tecnologías de forma natural. Este es el caso de los Smartphone que gracias a la tecnología y utilidades que poseen permiten a las personas buscar todo lo que requieren en la web, y además pueden pagarlo con un solo toque de sus dedos. Basado en la experiencia profesional propia y los estudios realizados dentro del MBA, se pueden citar dentro de las ventajas más relevantes al vender por internet las siguientes:

- La telefarmacia puede ofrecer gran variedad de productos minimizando costos de operación.
- Requiere menos recursos tangibles e intangibles. Se ahorran costos de inversión en infraestructura, sobre todo si la telefarmacia quiere expandir su operación a otros mercados.
- Se obtiene un ahorro considerable en aspectos como fuerza comercial, puntos de venta y en las barreras de entrada a otros mercados.

El servicio de pagos online permite a los empresarios tener acceso a todos los medios de pago, incluyendo pagos en efectivo, que generan diferentes opciones que se ajustan a las necesidades de cada cliente.

El comercio electrónico en Colombia ha tenido una adaptación ya que algunas empresas permiten que además del pago a través de Internet, este se pueda hacer contra entrega del producto, lo que facilita a las personas que no poseen tarjeta de crédito o cualquier otro medio de pago similar, el acceso a las compras o ventas por la Web, según sea el caso.

A nivel nacional, el medio electrónico más utilizado para realizar transacciones de comercio electrónico es Internet y entre los artículos que más se han transado se destacan: audio y video portátil, libros, boletería y electrodomésticos.

Colombia cuenta con un gran potencial en cuanto a comercio electrónico se refiere, ya que las formas de pago se están masificando y el acceso a la red reduce cada vez más sus costos, permitiendo con esto que el mercado y el conocimiento se diversifiquen. (Colombia digital, 2012, párr. 5).

⁶“Cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo” (Colombia digital, 2012, párr. 6.).

En Colombia el servicio de internet móvil para los celulares tiene tarifas muy asequibles, lo que ha incrementado el número de usuarios que utilizan el Smartphone como medio de consulta de información y descarga de aplicaciones dentro de las cuales se incluyen categorías de banca, compras, redes sociales lo que representa una oportunidad para Ingesdac Telefarmacia.

1.2.1 Análisis de la competencia

De acuerdo con la última información encontrada del sistema de información epidemiológica y ambiental de la Secretaria Distrital de Salud de Bogotá (en adelante, SISVEA)⁷, se realizó un censo en el año 2010, el cual permite determinar globalmente el número de establecimientos farmacéuticos con que cuenta la ciudad de Bogotá (Tabla 2).

Tabla 2. Censo de establecimientos farmacéuticos en Bogotá.

Tipo de Establecimiento	Número
Droguería	4.142
Deposito de Medicamentos	139
Farmacia Homeopática	74
Farmacia	21
Total	4.376

Extraído Secretaria Distrital de Salud de Bogotá, SISVEA 2010, p. 17

Para realizar el análisis de las empresas competidoras del proyecto Ingesdac Telefarmacia se toma como referencia la consulta realizada en las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, a la cual se solicitó la información de los registros correspondientes al código CIU⁸, G4773 el cual hace referencia en su descripción al comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados. La información recolectada para las cuatro localidades de la ciudad de Bogotá, donde se plantea llevar a cabo el desarrollo del proyecto da como resultado que en la localidad de Usaquén hay 48 establecimientos, en Chapinero hay 23, en Suba hay 106, y en Barrios Unidos hay 28, para un total de 205 establecimientos, que se encuentran registrados bajo el código CIU G4773. Como este código CIU incluye cosméticos y artículos de tocador, se realiza una revisión a la base de datos en la columna de razón social encontrando que

⁷Sistema estructurado que permite determinar el comportamiento y resultados de las actividades que se llevan a cabo para la vigilancia sanitaria en las líneas de acción de salud ambiental, con el fin de prevenir y controlar los factores de riesgo que afectan la salud de la población de Bogotá.

⁸ Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

solo 96 registros corresponden a comercio al por menor de productos farmacéuticos (Anexo 1.).

Del anexo anterior se puede extraer información con la cual se pueden realizar algunas apreciaciones, pero es preciso aclarar que hay registros con información incompleta y que los datos financieros presentan una dispersión alta. De acuerdo con las consideraciones anteriores se calculan los siguientes datos: el valor promedio del patrimonio es de \$22.636.544 de pesos⁹, las ventas promedio anuales son de \$237.511.562, y las utilidades anuales promedio son de \$70.394.638.

Pero como el factor diferenciador de Ingesdac Telefarmacia es que busca cubrir la necesidad de requerimientos de medicamentos especialmente durante la noche o en días festivos con atención personalizada por medio de una Web App compatible para celulares y adicionalmente con servicio de entrega a domicilio, se realiza una revisión exhaustiva en internet con el fin de establecer que farmacias prestan en la actualidad un servicio similar al que se propone encontrando que tan solo dos tienen una web para realizar compra en línea pero con la diferencia que los pedidos se entregan solo dentro de la franja horaria de 7:00 am a 10:00 pm.

De otro lado se encuentra que siete establecimientos prestan servicio de atención 24 horas dentro de su local, pero no atienden domicilios en la noche o en días festivos.

1.2.2 Ventajas competitivas de la empresa

Internet es una fuente importante de la evolución del comercio actual ya que por medio de este, grandes, medianas y pequeñas empresas pueden dar a conocer sus productos no solo en la región en la que viven, sino, en cualquier parte del mundo. En el caso de Ingesdac Telefarmacia el uso de una Web App que se optimizará para ser utilizada por cualquier persona que tenga un celular tipo Smartphone, le permite a la telefarmacia tener presencia digital móvil dentro del radio de comercialización proyectado como son las cuatro localidades de la ciudad de Bogotá a un costo menor de operación que su competencia, quienes de acuerdo a su modelo de negocio el cual está basado en su presencialidad e infraestructura física, para poder incrementar su radio de acción tendrían que adquirir o alquilar nuevos locales.

Es preciso aclarar que en el caso de los clientes adultos mayores que no posean un Smartphone, o no sepan utilizarlo se tendrá una línea telefónica disponible con la cual podrán acceder al servicio de la Telefarmacia.

Para la telefarmacia una de las ventajas del uso de las tecnologías de la información y la comunicación es que permiten el desarrollo de herramientas como el Customer Relationship Management¹⁰, (en adelante CRM). Para la consultora Price Waterhouse la contribución del CRM no es sólo el marketing de relaciones con el cliente: “Para nosotros, el CRM no sólo se refiere al marketing, sino también a toda la empresa y a su

⁹La cotización promedio de abril de 2014 del euro/peso es de; 1/2.676,13.

¹⁰Conjunto de procedimientos y tecnologías orientados a la gestión de las relaciones con los clientes de una forma organizada.

visión (...) CRM es una estrategia de negocio, una actitud frente a los empleados y clientes, apoyada por determinados procesos y sistemas. El objetivo consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y, de este modo, añadir valor a la empresa y al cliente” (Price Waterhouse Coopers, 2000, p. 13).

De forma general, la estrategia de marketing online que utilizaría Ingesdac Telefarmacia tiene diferencias que le aventajan del marketing tradicional porque:

- Le permite a la telefarmacia una comunicación directa y masiva, que puede llegar a personalizarse.
- Facilita el medir casi automáticamente las acciones realizadas.
- Es un marketing interactivo, porque permite obtener la retroalimentación del cliente.
- Se puede crear una conexión entre la información y la venta.

2. ANALISIS DEL ENTORNO Y ANALISIS INTERNO

Para el desarrollo del análisis del entorno se realizará una descripción del macroambiente del proyecto, el cual se complementará con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, posteriormente para realizar el análisis interno del proyecto se utilizará el análisis de la matriz DAFO.

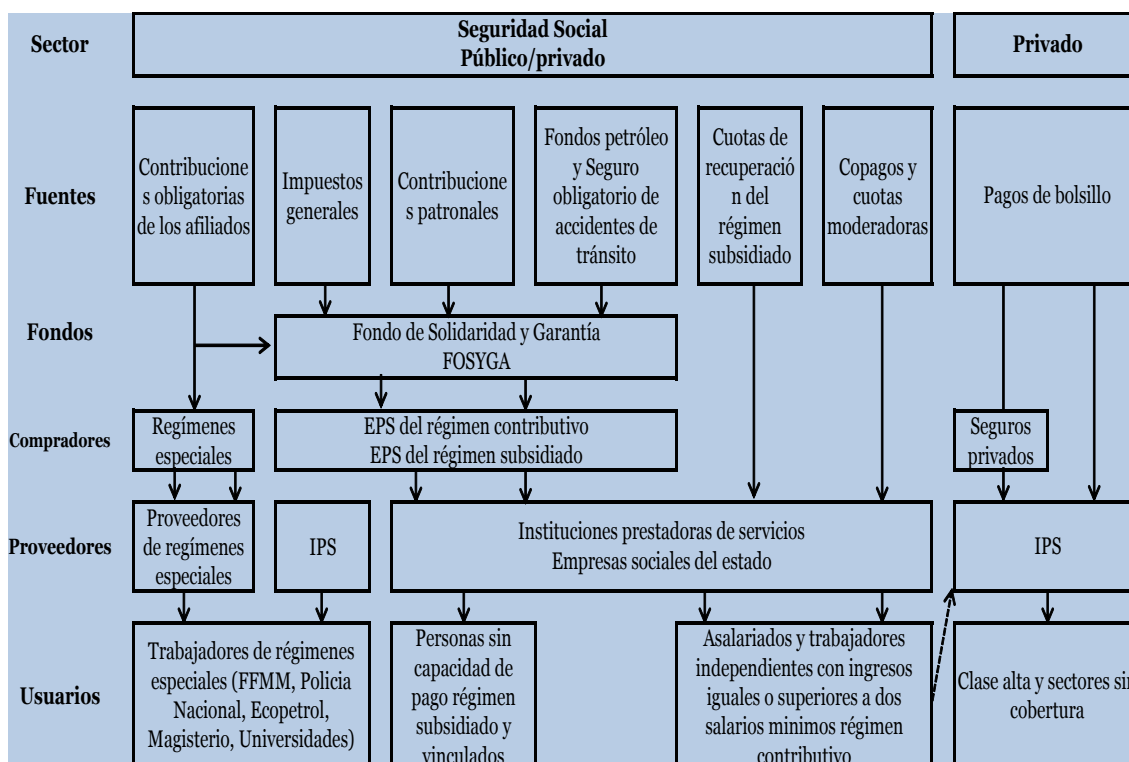
Con estos análisis se pretende obtener un insumo que sirva para la planeación de las estrategias a desarrollar por Ingesdac Telefarmacia.

2.1 Análisis externo

Con el fin de analizar la viabilidad de la creación de Ingesdac Telefarmacia es necesario revisar las características del macroambiente donde se propone realizar el plan empresarial, para esto se realizará un análisis de los aspectos políticos-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos del entorno de la telefarmacia.

En el aspecto político - legal es importante mencionar que el sistema de salud colombiano está compuesto por un amplio sector de seguridad social y un decreciente sector exclusivamente privado. Su eje central es el Sistema General de Seguridad Social en Salud (en adelante, SGSSS) con sus dos regímenes, el régimen contributivo (RC) y el régimen subsidiado (RS) tal y como puede verse en la (Figura 2).

Figura 2. Sistema de salud en Colombia.



Extraída de Guerrero, Gallego, Becerril, Vásquez, p. 145

Dadas las particularidades del sistema de salud colombiano, en el mercado de medicamentos coexisten dos submercados: el institucional, para los afiliados al sistema de seguridad social, y el privado. En el mercado institucional los medicamentos son entregados por las IPS¹¹(normalmente los hospitalarios) o por farmacias adscritas a la EPS¹²del afiliado (normalmente los ambulatorios), y no existe ninguna posibilidad de sustitución entre medicamentos, ya que dentro del SGSSS la prescripción de medicamentos se hace bajo su nombre genérico y con base en el listado establecido en el capítulo IV de la resolución 5521 del 2013¹³. Esta medida busca promover la competencia entre productores de moléculas iguales y hacer que los médicos orienten al paciente, basándose en criterios no ligados a marcas comerciales.

En cambio, en el mercado privado, el médico prescribe el medicamento bajo su nombre genérico o marca y el consumidor toma la decisión de comprar uno u otro motivado por precio, fidelidad, etc. Ambos mercados son regulados por el Estado y existen normas generales y particulares para el mercado institucional¹⁴.

¹¹ Institución Prestadora de Salud.

¹² Entidad promotora de salud.

¹³Por la cual se define, aclara y actualiza integralmente el Plan Obligatorio de Salud (POS), de los Regímenes Contributivo y Subsidiado, que deberá ser garantizado por las Entidades Promotoras de Salud a sus afiliados, publicada en Diario Oficial 49019 del 30 de diciembre de 2013.

¹⁴ Decreto 2200 de 2005, por el cual se reglamenta el servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones, publicada en Diario Oficial 45954 del 29 de junio de 2005, Ley 1122 de 2007, por

En cuanto al aspecto económico es importante mencionar la entrevista realizada por la revista portafolio al presidente de AFIDRO¹⁵, Francisco de Paula Gómez, donde el afirma que el mercado privado a nivel de laboratorios vendió en Colombia 3, 9 billones de pesos en 2011¹⁶ según información de IMS¹⁷.

Además comenta que este mercado que se rige por oferta y demanda es, en extremo, competido y vendió al público medicamentos de prescripción médica por valor de 2,5 billones de pesos, a través de aproximadamente 18.000 farmacias que existen en Colombia. Menciona que para el caso de medicamentos de venta libre u OTC se vendieron 1,4 billones de pesos.

También comenta en la entrevista que el mercado privado o comercial crece acorde con el país y mientras la economía de Colombia creció 5,9 por ciento en 2011, el mercado de medicamentos de prescripción creció el 5,8 por ciento, y el mercado total incluyendo los OTC creció el 7 por ciento (Portafolio.co, 2012, párr. 8).

Lo mencionado anteriormente permite suponer que es un mercado creciente y de alto impacto económico, con buenas perspectivas a futuro.

De otro lado Colombia está pasando por un momento económico sin precedentes, tiene un marco legal que permite el desarrollo del e-commerce y un recurso humano bastante calificado.

“El 2013 fue espectacular, la verdad es que ha sido el mejor año para el e-commerce en el país, estimamos una cifra cercana a los \$3.000 millones de dólares.” (Cámara Colombiana de comercio electrónico, 2014, párr. 1).

Otro punto importante es el crecimiento anual del comercio electrónico en América Latina que es superior al 40%, además Colombia es la región con el mayor crecimiento en el e-commerce en Latinoamérica (Cámara Colombiana de comercio electrónico, 2014, p.3), esta tendencia de crecimiento, favorece el desarrollo de empresas como Ingesdac Telefarmacia.

Para abordar el aspecto sociocultural es importante reconocer que a nivel nacional se presenta una problemática social de varios años, dentro de la cual se incluye el narcotráfico y la corrupción los cuales son generadores de violencia que impactan de manera importante en la población.

la cual se hacen algunas modificaciones en el SGSSS y se dictan otras disposiciones, publicada en Diario Oficial 46506 del 9 de enero de 2007.

¹⁵La Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación es una organización gremial privada y sin ánimo de lucro, que congrega a las compañías farmacéuticas de Investigación y Desarrollo (I&D) establecidas en Colombia.

¹⁶La cotización promedio del año 2011 del euro/peso fue de; 1/2.574,14.

¹⁷IMS Health es una empresa consultora que ofrece información, servicios y tecnología para la industria de la salud.

Sin embargo es un país con gran crecimiento y desarrollo que presenta algunas características especiales como se expresa en el Plan Estratégico de la Universidad del Valle:

Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina. La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo. Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al envejecimiento de la población, o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar. (Universidad del Valle, 2005, p. 4.)

Lo anterior se refleja principalmente en su capital Bogotá, la cual lidera en cuanto a cobertura de servicios públicos y tiene las tasas más bajas de analfabetismo y desempleo. Con sus aproximados 8 millones de habitantes es el mayor centro de consumo del país, lo que favorece la creación de empresas sobretudo del sector de los servicios.

Finalizando con el aspecto tecnológico del macroentorno donde se propone desarrollar el proyecto, es preciso mencionar que desde el gobierno de Colombia se ha identificado que las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TIC), es un sector que tiene un gran potencial de crecimiento, y a su vez es un generador de desarrollo en otros sectores del entorno, por lo cual ha recibido apoyo gubernamental en recursos tanto humanos como materiales. Lo anterior se refleja en indicadores como el NRI¹⁸ donde el país se ha mantenido estable con tendencia a la mejora en el ranking mundial con respecto al componente de entorno del indicador, lo que evidencia buen ambiente regulatorio, fiscal y normativo. De la misma manera desde el componente de uso especialmente por los servicios de gobierno en línea¹⁹. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2010, p. 11). De acuerdo con la Cámara de comercio electrónico las compras online se expanden cada día más. En un estudio efectuado para la misma Cámara se realizaron dos preguntas a potenciales compradores, las cuales dieron como resultado que el 20% de los encuestados realizaría compras online en los próximos 3 meses, y de estas compras el 15%, compraría medicamentos, por encima de productos de banca 13% y seguros 5%. (The Cocktail Analysis, 2013, p. 36).

2.2 Análisis del sector

De acuerdo con la regente de farmacia Olga Patiño, la cadena productiva de farmacéuticos y medicamentos comprende la producción de principios activos,

¹⁸Networked Readiness Index, que mide el grado de preparación de una comunidad para participar y beneficiarse del desarrollo de las TIC. Este índice considera tres categorías: entorno, preparación y uso.

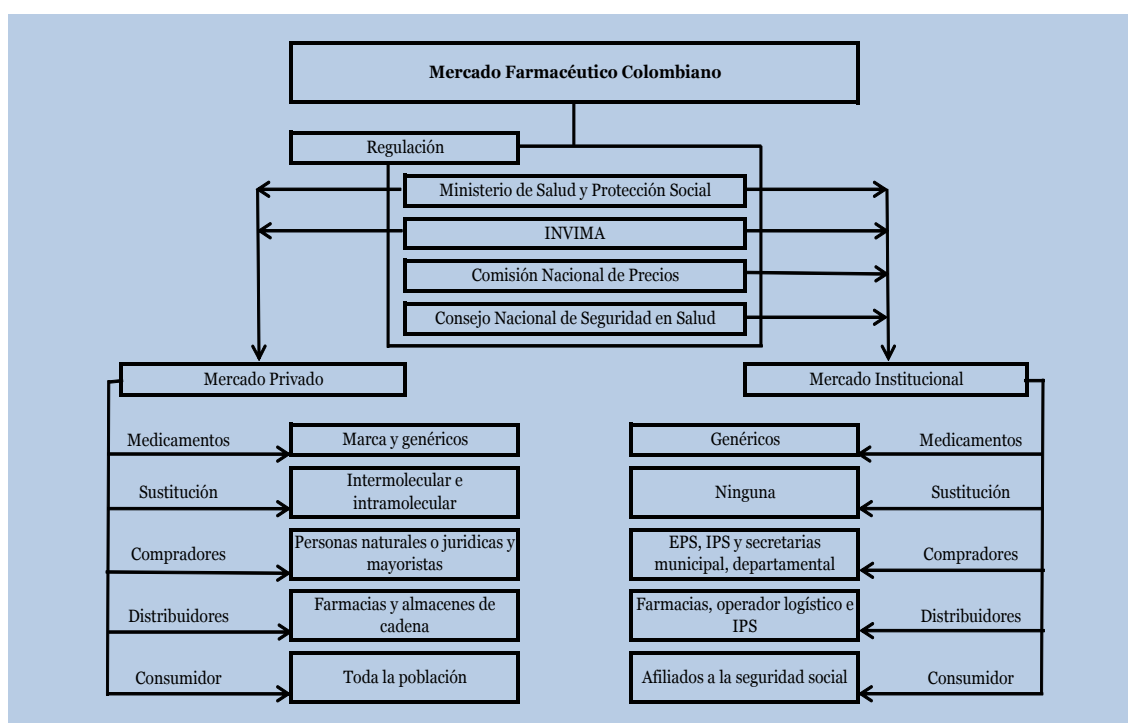
¹⁹De estos servicios hacen parte entre otros, el pago de impuestos, matrícula de vehículos, solicitudes de pasaportes, y la e-contratación.

medicamentos, antibióticos, vitaminas y medicamentos biológicos, la estructura de la cadena se caracteriza por la participación de laboratorios nacionales y de laboratorios filiales de empresas transnacionales. (O. Patiño, comunicación personal, 10 de febrero de 2014).

El mercado farmacéutico en Colombia está dividido en un mercado comercial y un mercado institucional (Figura 3). Estos mercados aunque complementarios, son diferentes y los recursos con los que funcionan son de fuentes distintas, mientras en el comercial las transacciones de los medicamentos se hacen con recursos privados, en el mercado institucional los fondos provienen mayoritariamente del Sistema de Salud del estado.

De esa forma y debido a su naturaleza diferente, el mercado institucional está densamente regulado y el mercado privado en cambio, opera en su totalidad según leyes de oferta y demanda.

Figura 3. Mercado Farmacéutico Colombiano.



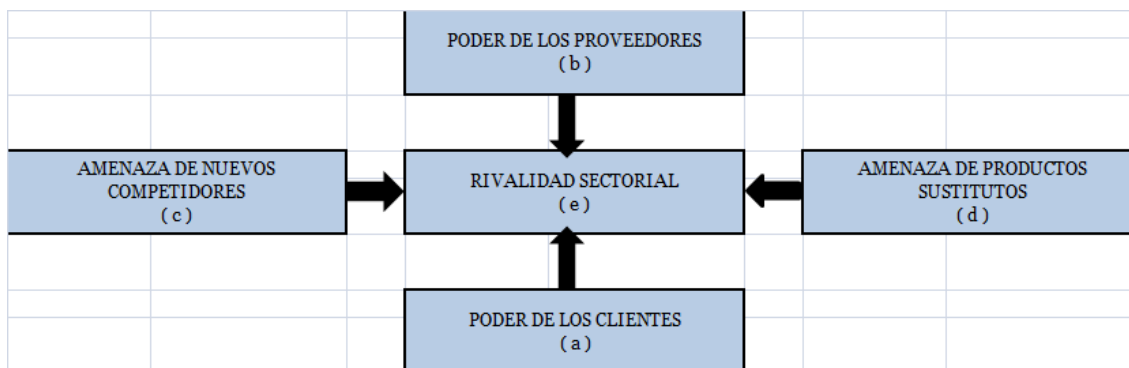
Extraída de Guerrero, Gallego, Becerril, Vásquez, p. 152

En este sector especialmente los clientes son muy sensibles en el aspecto de prontitud e inmediatez, por cuanto al no encontrar el producto que solicitan se dirigen a otro lugar a comprarlo ya que si es una urgencia (que en la mayoría de casos lo es) no hay alternativa de esperar por el producto, se hace necesario acortar lo más posible el tiempo de entrega de los medicamentos ya sea teniéndolos en el inventario o consiguiéndolos para el mismo día que son solicitados en el caso en que el cliente acepte el tiempo de espera.

Además los clientes buscan en la farmacia más que una persona que les despache sus medicamentos personas profesionales y que los puedan asesorar en cuanto se les presentan dudas respecto a los medicamentos a comprar, por lo cual el servicio al cliente es de vital importancia.

Con el fin de obtener criterios para formular estrategias competitivas que aporten en el desarrollo del plan empresarial, se propone un análisis que abarque su entorno más cercano. De acuerdo a este objetivo se realiza un análisis del comportamiento de las cinco fuerzas de Porter, en el sector farmacéutico Colombiano (Figura 4).

Figura 4. Análisis de Porter



Elaboración propia

Con el fin de revisar las cinco fuerzas de Porter que se muestran en la figura anterior, a continuación se presentan cada una de ellas con el análisis de sus factores asociados. (Tabla 3, 4, 5, 6, 7).

Tabla 3. Poder de los clientes

PODER DE LOS CLIENTES	
Concentración de clientes	Son muchos compran volúmenes pequeños
Cambio de proveedor	Costo de cambio moderado, algunos sustitutos disponibles
Negociación de precios	No hay negociación de precios
Calidad y/o diferenciación	Algo de diferenciación. Calidad estándar
Integración	No hay integración ni interés de agruparse

Elaboración propia

En el sector farmacéutico domina el mercado minorista, conformado mayoritariamente por el cliente individual o en algunos casos la familia. En el tema de proveedores en Colombia, los laboratorios farmacéuticos ofrecen condiciones similares de negociación con medicamentos que tienen el mismo principio activo pero pueden variar en su presentación.

De forma general se puede decir que el cliente no tiene mayor poder de negociación, ya que la compra que realiza es al por menor. La diferenciación de los productos, se da por

el prestigio o reconocimiento de marca que tenga el laboratorio que comercializa el medicamento, o por el hecho de que sea un medicamento genérico²⁰, es importante aclarar que tanto el medicamento de marca como el genérico deben cumplir con los mismos parámetros de calidad.

Tabla 4. Poder de los proveedores

PODER DE LOS PROVEEDORES	
Concentración de proveedores	Están concentrados en grupos, unos cuantos controlan las ventas
Cambio de proveedor	Costo de cambio moderado, algunos sustitutos disponibles
Negociación de precios	No hay negociación de precios
Calidad y/o diferenciación	Algo de diferenciación Calidad estándar
Integración	No hay integración ni interés de agruparse

Elaboración propia

Los grandes laboratorios multinacionales realizan alianzas entre ellos con el fin de controlar el mercado. El poder de negociación de los proveedores es influyente en el sector farmacéutico, por el uso de las patentes lo que limita temporalmente la competencia, logrando mayores utilidades y control sobre los precios.

Por ser un tipo de industria que debe invertir grandes recursos en investigación, prefiere no realizar integraciones ni hacia adelante ni hacia atrás, con el fin de no compartirlos conocimientos y avances tecnológicos que va logrando.

Tabla 5. Amenaza de nuevos competidores

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	
Economías de escala	Son irrelevantes
Diferenciación	Marcas identificadas
Requisitos de capital	Inversión inicial no es una limitante importante

²⁰Medicamento que no se distribuye con un nombre comercial y posee la misma concentración y dosificación que su equivalente de marca.

Acceso a canales de distribución	Canales no saturados, fácil crear canales nuevos
Ventaja en costos	Alguna ventaja en costos. Tecnología accesible a costo moderado. Curva de experiencia se puede comprar o asimilar fácilmente.
Políticas de gobierno	Existen requisitos que son cumplibles
Reacción de los competidores	Algunos reaccionan y utilizan recursos moderados

Elaboración propia

El mercado de las farmacias se caracteriza por tener un portafolio extenso de productos que se comercializan en pequeñas cantidades pero con una buena rotación de inventarios. Para los clientes un factor importante para la decisión de compra es la marca del medicamento que se adquiere, de preferencia de los laboratorios reconocidos mundialmente.

El sector tiene pocas barreras de entrada con competidores que van desde grandes cadenas de farmacias hasta pequeñas farmacias de barrio. La tecnología utilizada es de bajo costo y muy accesible porque generalmente son software de inventario y contable que no requieren un proceso de capacitación exigente. En el país se tiene un ambiente regulatorio y normativo que permite el desarrollo de este tipo de empresas. Es un sector competitivo pero regulado lo cual condiciona las reacciones entre competidores.

Tabla 6. Amenaza de productos sustitutos

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
Impacto en la creación de valor	No afectan a la creación de valor de la industria
Nivel de sustitución	Es moderado, existe presión sobre los productos de la industria
Ventajas de sustitutos	Tienen ventajas y desventajas sobre los productos de la industria

Elaboración propia

No existe una amenaza muy fuerte en cuanto a productos nuevos por la protección a la propiedad intelectual y el manejo de marcas. La duración de la patente de un medicamento nuevo es de 20 años, una vez vencido este plazo el fabricante que cumpla con los requisitos de calidad puede producirlo. La desventaja de los medicamentos

genéricos para la industria es que deben venderse un 40% más barato que su homólogo de marca, lo que incentiva la baja de precios.

Tabla 7. Rivalidad Sectorial

RIVALIDAD SECTORIAL	
Crecimiento de la industria	La demanda supera a la oferta
Diferencias estratégicas	Enfoque de objetivos parecidos, estrategias diferentes
Diferenciación	Algo de diferenciación, afectan al precio y/o servicio
Número de competidores	Muchos competidores
Incrementos de capacidad	Incrementos lineales y uniformes
Costos fijos	Relevantes pero no son los más importantes
Barreras de salida	Fácil retirarse u orientarse a otros mercados

Elaboración propia

La tasa de crecimiento de la población en Colombia es alta, lo que favorece que la demanda de productos farmacéuticos se incremente en mayor porcentaje que la industria farmacéutica. En este mercado participan las farmacias independientes y las pertenecientes a grupos económicos que han diversificado su portafolio e incluyen la venta de medicamentos, esto hace que las estrategias de comercialización sean diferentes, como ejemplo en las farmacias de grupos económicos se utiliza el descuento por la compra de otros productos relacionados.

Existe mucha competencia, la rivalidad está dada por el reconocimiento de marca, la competencia en precios y la diferenciación. El sector farmacéutico ha crecido acorde al crecimiento de la economía Colombiana lo que nos indica que ha mantenido una tendencia uniforme y sostenida en el tiempo. Para la creación de una farmacia la inversión no es tan exigente en cuanto a recursos técnicos ni financieros, así como no se generan compromisos con la comunidad o el entorno a largo plazo, lo que facilita la salida del mercado.

2.3 Análisis interno de la empresa

Ingesdac Telefarmacia se desarrollará dentro de una industria fragmentada ya que existen farmacias de barrio localizadas de forma dispersa, lo que hace que ninguna

logre obtener la mayor parte del mercado. De otro lado las farmacias pertenecientes a grupos económicos generalmente se ubican en las instalaciones de las grandes superficies por lo cual no logran estar en todos los sectores de la ciudad sino que se enfocan en sitios aledaños a autopistas y avenidas de alto tráfico, por lo cual el acceso a los medicamentos es difícil para algunos tipos de población.

La telefarmacia se organizará para atender necesidades relacionadas con el perfil epidemiológico de un grupo poblacional específico, a partir de lo cual ofrecerán medicamentos según los grupos terapéuticos que contribuyan a mejorar la salud de estos pacientes o usuarios. Los grupos terapéuticos son; analgésicos, antihipertensivos, antiácidos, antihistamínicos y corticoides.

Para ser rentable la telefarmacia se vinculará con las entidades que tienen el músculo financiero para hacerse a las grandes negociaciones con los proveedores de medicamentos. En este caso Copidrogas²¹, que suma alrededor de 4500 droguerías afiliadas en todo el país, donde el asociado tiene ventajas como líneas de crédito con beneficios como descuento del 3% por pago de contado.

En cuanto al tipo de producto que se comercializa, se incluyen las dos categorías que existen; medicamentos con fórmula médica y medicamentos OTC²². Así mismo de acuerdo a las preferencias y solicitudes de los clientes deben tenerse en cuenta que las farmacias comercializan medicamentos de marca²³, los cuales normalmente tienen precios elevados y manejan mejores márgenes de utilidad, y medicamentos genéricos los cuales tienen menor precio en razón a su menor costo de fabricación.

2.4 Análisis DAFO de la empresa

Esta herramienta de diagnóstico permite la generación de estrategias que aporten en la planeación efectiva de acciones a llevar a cabo para la creación y puesta en marcha de la telefarmacia de acuerdo con su situación y contexto.

Un análisis preliminar DAFO para este proyecto empresarial da como resultado lo siguiente. Tabla 3.

²¹Es una empresa asociativa de la economía solidaria, sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo proteger y propender por el desarrollo empresarial en el sector farmacéutico, para lo cual efectúa la distribución de medicamentos en las mejores condiciones de precio, calidad, surtido y abastecimiento que demandan los consumidores en los establecimientos de sus asociados.

²²Siglas en inglés que significan over the counter, se refiere a los medicamentos de venta libre que no necesitan prescripción médica.

²³Medicamento que lleva asociada una patente que impide que cualquier otra empresa farmacéutica pueda sintetizar y comercializar ese medicamento durante aproximadamente 20 años.

Tabla 8. Análisis DAFO.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del mercado de medicamentos. • Utilización de las TIC para atención de necesidades de los clientes. • Diversificación de productos relacionados. • Crecimiento e-commerce. • Marketing on line. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de barreras de entrada al mercado. • Aumento del número de productos sustitutos. • Gran poder de los proveedores con tendencia a la integración. • Aumento del poder de negociación de los clientes.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad directiva. • Acceso a las economías de escala. • Ventajas en costos. • Flexibilidad organizativa. • Capacitación constante en temas de e-commerce. • Atención personalizada. • Servicio 7x24. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento limitado del sector farmacéutico. • Reducida experiencia en el negocio. • Limitada capacidad financiera. • Base de datos de clientes potenciales

Elaboración propia

En cuanto a las oportunidades mencionadas en la matriz, el crecimiento del mercado y el incremento del uso de las TIC en Colombia, presentan una tendencia positiva que favorece el desarrollo del proyecto. En lo mencionado sobre la diversificación de productos relacionados, en Bogotá un sector que crece aceleradamente se relaciona con los medicamentos que provienen de material de la planta medicinal y que se utiliza con fines terapéuticos (fitoterapéuticos), así mismo medicamentos están los homeopáticos y los biofármacos²⁴.

En el aspecto referente a las amenazas, para iniciar una farmacia no se requiere una gran inversión, no exige requisitos legales complejos y por lo general son empresas de carácter familiar por lo cual no existe una barrera importante de entrada al mercado. Lo anterior sumado a que los medicamentos genéricos pueden ser sustituibles afectan el mercado porque aumenta el poder de negociación de los clientes generando reducción de precios producto del aumento de oferentes y medicamentos sustitutos. De otro lado los proveedores de medicamentos que son grandes laboratorios farmacéuticos realizan integraciones y alianzas lo que evidencia una tendencia hacia la figura de los oligopolios lo cual puede provocar efectos negativos como alza de precios.

Dentro de las fortalezas mencionadas, el tema directivo en la empresa será ejercido por el autor de este plan empresarial, quien cuenta con experiencia en dirección de equipos de trabajo y asesoría en creación de negocios, así como formación profesional en ingeniería industrial. Una forma de tener acceso a las economías de escala es con la afiliación a empresas como Copidrogas la cual tiene acceso precios competitivos por el

²⁴Son medicamentos obtenidos a partir de la manipulación genética o cambios en la estructura biológica de organismos vivos o de partes de ellos.

alto volumen de sus compras a las multinacionales farmacéuticas. Por otro lado la reducción en costos se da por el uso de las TIC, la cual minimiza el uso de infraestructura y logística. Además por medio de la Web App se habilita la atención personalizada y la atención 24 horas por 7 días a la semana.

En cuanto a las debilidades se debe reconocer que el emprendedor no es un profesional de la salud, lo que genera vacíos de conocimiento en el tema farmacéutico. Además dentro de su experiencia profesional no ha tenido interacción directa con esta industria y es la primera vez que formula un plan empresarial de este sector. En cuanto los recursos financieros se utilizarán recursos propios y si fuera necesario se acudirá al cupo disponible de crédito bancario al que se pueda acceder. Por otro lado por el tipo de clientes que se plantean en este negocio que son personas de manera individual o familias no existe una base con datos específicos de contacto por lo cual se debe iniciar a construirla.

2.4.1 Estrategias DAFO

Con base en el anterior diagnóstico DAFO se plantean unas estrategias iniciales a ser implementadas en la telefarmacia.

- Estrategias FO: Se puede lograr una colaboración estrecha con las distribuidoras mayoristas de medicamentos para realizar promociones, ofertas, eventos especiales compartidos y la inclusión de la telefarmacia en los lanzamientos de nuevos productos.
- Estrategias DO: Debe crearse una imagen corporativa coherente y fácilmente identificable con el fin de generar recordación de marca. Además aprovechar las TIC, por medio de la utilización del marketing viral²⁵, principalmente con el uso del social media (redes sociales como facebook, twitter entre otras).
- Estrategias FA: Se debe fortalecer las estrategias de diferenciación con las farmacias competidoras sobretodo las que se alinean con las necesidades de los clientes, en el caso de la telefarmacia la atención personalizada y el servicio 7x24.
- Estrategia DA: Se debe incluir en el equipo de trabajo personas con experiencia y formación específica en el área farmacéutica. Se debe realizar un lanzamiento de marca por medio de la web con publicidad en motores de búsqueda y páginas especializadas del sector donde se incluya el acceso gratuito a la Web App de la telefarmacia y un contenido multimedia con la imagen corporativa y un portafolio de servicios atractivo que genere reconocimiento y recordación.

3. PLAN DE MARKETING

De acuerdo con los análisis realizados durante el desarrollo de este plan empresarial, se puede decir que en general los competidores de Ingesdac Telefarmacia centran sus estrategias comerciales en el reconocimiento de marca, la competencia en precios, la

²⁵ El marketing viral se puede realizar en las redes sociales, propagando los mensajes de forma masiva. Pero también puede realizarse en otros medios, como blogs, a través de correos electrónicos, buscadores y páginas web.

diferenciación o una combinación de estas. Por lo cual los usuarios tienen variadas opciones y no hay un competidor que tenga la mayoría del mercado. A continuación se plantean las estrategias que se proponen utilizar en la telefarmacia.

3.1 Estrategias de ventas y distribución

Desde el inicio del proyecto y durante su desarrollo se utilizará la estrategia del marketing on line enfocado hacia el marketing mobile. "Una nueva manera de enfocar el marketing on line y aprovechar el poder del internet es la utilización de cuatro componentes fundamentales que son el flujo, la funcionalidad, el feedback y la fidelización", (Fleming, 1999, p. 26).

El flujo aprovecha el estado mental en el que entra un usuario de internet, cuando se le ofrecen oportunidades de interactividad y una información atractiva, que para el caso de la telefarmacia estará dentro de la Web App.

Con el fin de lograr mantener la atención del cliente la Web App debe ser funcional, que permita una fácil navegación y sea atractiva al usuario.

En cuanto al feedback se busca establecer dialogo con el cliente y conocer sus necesidades para poder personalizar el servicio que ofrece la telefarmacia.

Con la fidelización se busca que el cliente se convierta en un socio que aporte para el mejoramiento del servicio y que ayude a construir comunidad en las redes sociales.

De acuerdo a lo anterior se plantean unas estrategias a ser implementadas por la telefarmacia las cuales se describen a continuación. Tabla 9.

Tabla 9. Aplicación Estrategias 4F Telefarmacia

Componente	Estrategia Inicial	Estrategia de Crecimiento
Flujo	Creación de una web app para ingresar al e-commerce. Utilización de SMS ²⁶ dirigidos al mercado objetivo.	Utilización del social media ²⁷ .
Funcionalidad	Diseño de una web app compatible con Smartphone, se propone incluir dentro de los servicios, un formulario de pedido y un vademécum ²⁸ de medicamentos de venta libre.	Actualización de la web app a los nuevos modelos de Smartphone que vayan incursionando al mercado.
Feedback	Se tendrá al servicio un chat en línea donde se incluye una calificación del servicio con opción de comentarios.	Acceso a video llamadas.
Fidelización	Construir una imagen corporativa sólida y coherente en redes sociales.	Implementar un CRM.

Elaboración propia

²⁶ Short Message Service, servicio disponible en los teléfonos móviles que permite el envío de mensajes de texto cortos.

²⁷ Utilizar las tecnologías móviles con el objetivo de convertir la comunicación en un diálogo interactivo.

²⁸ Diccionario de medicamentos y principios activos.

Con las estrategias que se mencionan anteriormente se busca llegar de manera efectiva y expedita al mercado objetivo, así como lograr mantener clientes cautivos que a su vez con el uso de su Smartphone sirvan de multiplicadores por medio del voz a voz. A continuación se presenta un diseño preliminar, de cómo se estructuraría la página inicial de la web app para Ingesdac Telefarmacia.

Figura 5. Diseño preliminar Web App Telefarmacia



Elaboración propia

Como se puede observar en la propuesta de diseño de la web app, se incluyen seis secciones; la primera es donde el cliente puede realizar la solicitud del medicamento que requiere y realizar el pago en línea.

En la segunda sección que es el chat se puede realizar las consultas sobre el servicio, los productos que se ofrecen, preguntas en general y tendría un formulario para calificación del servicio.

La tercera sección se refiere al catálogo de medicamentos que ofrece la telefarmacia y se incluye un vademécum para consulta de los clientes.

En la cuarta sección se tiene el enlace de ingreso a las redes sociales creadas para la telefarmacia.

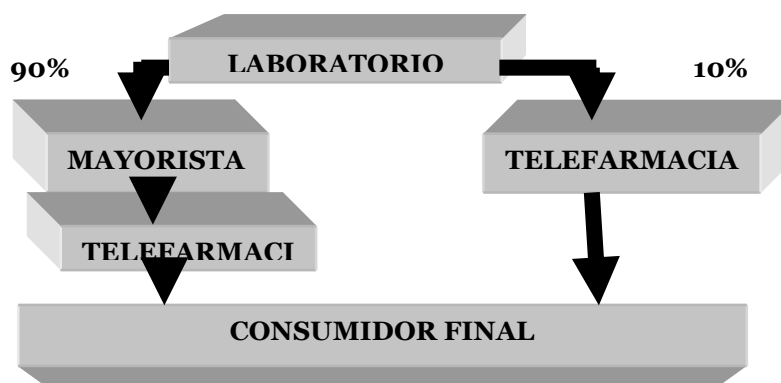
En la quinta sección se tendrá una zona donde los usuarios puedan tener acceso a pasatiempos y juegos relacionados con el sector farmacéutico, lo cual tiene como objetivo lograr mayor interactividad con el aplicativo y que el usuario tenga una comunicación más constante con la telefarmacia.

Para finalizar en la sexta sección se tendrá información sobre Ingesdac Telefarmacia, su imagen corporativa, sus servicios, noticias y datos de contacto.

Para realizar la distribución de los medicamentos la telefarmacia se enmarca dentro del canal privado del sector farmacéutico, según la Regente de Farmacia Claudia Patiño, este opera de la siguiente forma; los laboratorios venden los medicamentos que pueden ser de marca o genéricos en grandes volúmenes de productos directamente a los distribuidores mayoristas quienes a su vez son los que realizan la venta en cantidades más reducidas de productos a las farmacias. Estas últimas son las que atienden al consumidor final siendo sus ventas al detal. Sin embargo en algunos casos hay laboratorios que venden de forma directa a las farmacias. (O. Patiño, comunicación personal, 10 de febrero de 2014).

La estrategia de distribución de la telefarmacia se representa dentro del esquema que está a continuación (Figura 7).

Figura 6. Estrategia de distribución Telefarmacia



Elaboración propia

Ingesdac Telefarmacia tendrá como proveedor mayorista y principal a Copidrogas, se proyecta que se le compre el 90% de los medicamentos a comercializar. De otro lado con el fin de aprovechar campañas, promociones y menores precios de los laboratorios que venden medicamentos directamente a las farmacias, se plantea que la telefarmacia compre un 10% de productos por este canal de distribución. Por último, Ingesdac Telefarmacia como distribuidor al por menor siempre utilizará un canal directo de distribución con sus clientes por ser ellos los consumidores finales.

3.2 Estrategia de fijación de precios

Para la fijación de precios de una farmacia se deben tener en cuenta aspectos como; el número de competidores, precio de la competencia, tipo de medicamento, lugar donde se comercializa el medicamento, estratos a lo que se va vender, estructura de costos y margen de rentabilidad. De acuerdo con esto la telefarmacia fijara sus precios teniendo en cuenta principalmente los precios promedio de los competidores, con un análisis previo del costo de adquisición del medicamento de modo que no se fijen precios por debajo de este costo.

En cuanto al margen de utilidad se debe aclarar que a nivel nacional en el caso de los medicamentos genéricos está dentro de un rango del 18 al 22% y en el caso de medicamentos de marca fluctúa dentro del rango del 26 al 30%, (Patiño, comunicación personal, 10 de febrero de 2014).

Es preciso puntualizar que el precio de un producto generalmente resulta de sumar el costo de adquisición más el margen de utilidad que fija el vendedor de acuerdo con el mercado.

El servicio a domicilio no tendrá costo adicional para el cliente, debe recordarse que este servicio se tuvo en cuenta para definir que las localidades a ser atendidas fueran contiguas y situadas en el sector noroccidente de Bogotá.

3.3 Publicidad, relaciones públicas y promoción

La telefarmacia realizara la publicidad y la promoción por medio de herramientas virtuales masivas dentro de las cuales se incluye el mail marketing que consiste en el envío de correos de forma masiva a las personas que forman parte del mercado objetivo por medio de un sistema que controla el envío de estos mensajes, este permite la generación de reportes que informan la apertura, lectura y respuesta a estos mensajes. Este servicio es prestado por empresas especializadas en este tema por lo cual se contratará este servicio.

La otra herramienta que se utilizara es el posicionamiento de un blog que será creado por el autor de este plan empresarial para la telefarmacia en buscadores de internet²⁹, este posicionamiento consiste en optimizar la información del contenido del blog para lograr aparecer en los resultados de los motores de búsqueda en posiciones relevantes para el mercado objetivo.

Además de lo anterior se realizara una campaña de marketing viral en el blog, redes sociales y canal de youtube creados para la telefarmacia. Esta campaña consiste en desarrollar mensajes, imágenes y videos sobre Ingesdac Telefarmacia y sus servicios, que inviten a las personas que los ven a retransmitirlos y recomendarlos de forma masiva y rápida a sus amigos y conocidos.

A continuación se presenta de forma puntual las herramientas a utilizar y el objetivo que se propone con cada una de ellas. Tabla 10.

Tabla 10. Herramientas publicitarias.

Herramienta	Objetivo
Mail Marketing	Dar a conocer el servicio prestado por la telefarmacia el mercado objetivo.
Motores de búsqueda y paginas especializadas	Permitir un conocimiento masivo de la empresa.
Marketing Viral	Lograr posicionamiento de marca

Elaboración propia

De otro lado para el manejo de las relaciones públicas de la telefarmacia estas se realizarán a través de las redes sociales principalmente twitter y facebook, con este fin se contratará el servicio de una empresa que realice el diseño personalizado y se cree un perfil empresarial, para las redes sociales y el canal de youtube.

3.4 Presupuestos comerciales y de marketing

De acuerdo con lo planteado en la estrategia de publicidad, relaciones públicas y promoción planteadas, se realizaron consultas en varias páginas de internet con el fin de estimar los precios de los servicios a ser contratados. Los precios estimados previstos se enumeran en la Tabla 11.

²⁹Es una página de internet que permite realizar búsquedas en la red.

Tabla 11. Presupuesto comercial y de marketing.

Actividad	Precio unitario en pesos ³⁰
Diseño Web App	\$ 817.950
Marketing Viral	\$ 506.350
Formulario de contacto con redirección al correo	\$ 96.350
Diseño personalizado de Twitter y Youtube	\$ 321.850
Página Bilingüe español/ingles	\$ 96.350
Mail Marketing (paquete 100.000 emails)	\$ 506.350
Total inversión primer año	\$ 2.345.200

Elaboración propia con base en información de colombiadinominios.com, 2014, párr. 5. facebookmicroweb.com, 2014, párr. 1, 2, 3. donweb.com, 2014, párr. 2.

El diseño de la web app es quizás el aspecto más importante para la telefarmacia, el link para su descarga estará en google play y app store, así como en el blog y redes sociales de la telefarmacia. Debe mencionarse que su descarga podrá realizarse de forma gratuita. Otro punto importante a mencionar es que se incluye la opción de que la página tenga la versión en el idioma inglés, esto en razón a que la ciudad de Bogotá por ser la capital del país, recibe de manera temporal personas extranjeras que pueden ser usuarios del servicio de la telefarmacia.

3.5 Previsiones de Ventas

El mercado privado sería el objetivo inicial y de acuerdo a la población objetivo definida para el proyecto, que son las personas mayores de 59 años y las familias con niños menores de 5 años, se puede cuantificar el número de clientes potenciales de acuerdo a la siguiente tabla;

Tabla 12. Proyección de población 2014.

Localidad	Proyección Población 2014	Población de 0-4 años	Población de 60 años y más	Mercado Objetivo
Usaquén	489.526	28.805	71.442	100.247
Chapinero	137.281	5.997	23.837	29.834
Suba	1.146.985	85.235	119.783	205.018
Barrios Unidos	238.380	12.851	42.168	55.019
Total	2.012.172	132.888	257.230	390.118

Extraído del DANE, proyecciones de población 2007, p. 1,2,11,12

³⁰La cotización promedio de abril de 2014 del euro/peso es de; 1/2.676,13.

Para tener un estimativo de las ventas totales de medicamentos en las cuatro localidades seleccionadas como mercado objetivo se toma como base de análisis la siguiente tabla.

Tabla 13. Gasto promedio de medicamentos en los hogares

Localidad	Total Hogares	Hogares que tuvieron gasto en Medicamentos o remedios			
		Total	%	Prom.anual de gasto en pesos	Gasto ajustado 2014* en pesos ³¹
Usaquén	137.979	55.394	40.1	111.950	135.460
Chapinero	50.351	19.176	38.1	128.442	155.415
Suba	287.783	117.561	40.1	63.976	77.411
Barrios Unidos	68.494	27.008	39.4	74.856	90.576
Total					458.862

Extraído DANE, encuesta de calidad de vida Bogotá 2007, p. 73

*Para el cálculo del gasto ajustado a 2014, el autor toma un crecimiento del IPC del 3% como promedio anual.

De acuerdo con la tabla anterior y tomando como referencia una familia promedio en Colombia compuesta por 4 personas, el gasto per cápita en pesos es de aproximadamente \$114.715, lo cual multiplicado por el mercado objetivo que son 390.118 personas nos da un potencial total de ventas de 44,7 billones de pesos para el mercado total, esta cifra engloba el mercado privado y el institucional.

Según lo informado por la regente de farmacia Olga Patiño, el mercado privado representa el 60% del mercado total de medicamentos (O. Patiño, comunicación personal, 10 de febrero de 2014), por lo que la cifra de ventas potencial total del mercado objetivo, que es el mercado privado es de aproximadamente 26,8 billones de pesos anuales.

Ingesdac Telefarmacia se enfocaría inicialmente en un nicho de mercado que no está siendo atendido por los competidores que es el servicio a domicilio en horario nocturno y los días festivos y que además tiene un buen potencial de ventas para las cuatro localidades seleccionadas.

De acuerdo con las cifras expuestas anteriormente, que se soportan en los cálculos de la demanda promedio de medicamentos de la población objetivo de las cuatro localidades de Bogotá y tomando en cuenta el promedio anual de ventas de las empresas competidoras que es de aproximadamente \$237.511.562, cifra extraída de los registros de la cámara de comercio de Bogotá, se proyectarán las ventas de la telefarmacia con los medicamentos pertenecientes a los cinco grupos terapéuticos definidos previamente de la siguiente forma.

³¹La cotización promedio de abril de 2014 del euro/peso es de; 1/2.676,13.

Tabla 14. Previsiones de ventas primer año.

Nombre Producto	Unidades a Vender	Precio prom. de venta en pesos	Ventas Totales en Pesos Año 1
Analgésicos	12.000	3.000	36.000.000
Antihipertensivos	5.200	7.000	36.400.000
Antiácidos	4.500	4.000	18.000.000
Antihistamínicos	5.000	5.000	25.000.000
Corticoides	4.000	6.000	24.000.000
Totales	30.700	25.000	139.400.000

Elaboración propia

Con el fin de proyectar las ventas de la telefarmacia de los siguientes cuatro años se toma como base un crecimiento del 5% anual en el número de unidades a vender y un crecimiento del IPC del 3%, con lo cual se configura la siguiente tabla;

Tabla 15. Proyección de ventas a cinco años.

Nombre Producto	Ventas Totales Pesos Año 1	Ventas Totales Pesos Año 2	Ventas Totales Pesos Año 3	Ventas Totales Pesos Año 4	Ventas Totales Pesos Año 5
Analgésicos	36.000.000	38.934.000	42.111.090	45.536.337	49.258.948
Antihipertensivos	36.400.000	39.366.600	42.573.258	46.044.303	49.803.159
Antiácidos	18.000.000	19.467.000	21.055.545	22.768.758	24.623.464
Antihistamínicos	25.000.000	27.037.500	29.243.813	31.629.184	34.209.517
Corticoides	24.000.000	25.956.000	28.069.650	30.357.558	32.836.800
Totales	139.400.000	150.761.100	163.053.356	176.336.139	190.731.888

Potencial ventas mercado objetivo billones de pesos	% Participación mercado año 1	% Participación mercado año 2	% Participación mercado año 3	% Participación mercado año 4	% Participación mercado año 5
26,8	0,52%	0,56%	0,61%	0,66%	0,71%

Elaboración propia

De acuerdo con las cifras anteriormente mencionadas, se puede decir que Ingesdac Telefarmacia tiene un mercado potencial extenso donde desarrollarse. Teniendo la oportunidad de explotar el nicho de mercado que no ha sido abordado por la competencia.

4. PLAN DE OPERACIONES

En el plan de operaciones de Ingesdac Telefarmacia se describirá el servicio a prestar así como los requerimientos y los recursos en relación a muebles, equipos y enseres necesarios para poner en funcionamiento la telefarmacia de acuerdo a los procesos que se proyectan realizar.

4.1 Descripción del servicio

Ingesdac Telefarmacia prestará un servicio de atención farmacéutica a domicilio, siete días a la semana y 24 horas al día, principalmente en horario nocturno y días festivos. Para ello se desarrollará una Web App compatible con Smartphone la cual podrá ser descargada de forma gratuita y tendrá un diseño que sea atractivo y facilite su utilización. En esta aplicación el cliente podrá realizar su pedido y pago on line³². Además contará con una opción de chat para consulta de dudas y un vademécum farmacológico para uso referencial.

Su operación inicial será en las localidades de Usaquéen, Chapinero, Suba y Barrios Unidos de la ciudad de Bogotá. Se seleccionaron estas cuatro localidades en razón a la cercanía geográfica entre ellas, lo cual disminuye costos de desplazamiento y tomando en cuenta el ingreso per cápita de sus habitantes, los cuales están en promedio caracterizados con un ingreso alto, además estas localidades presentan los menores porcentajes de pobreza (Metrocuadrado, 2014, párr. 1).

4.2 Desarrollo del Servicio

Uno de los aspectos importantes del servicio de la telefarmacia es la entrega a domicilio de los medicamentos, para realizar esta tarea primero se debe realizar la selección y contratación de la persona que realice esta actividad, un aspecto importante a tener en cuenta es que el domiciliario que se contrate tenga un buen conocimiento de la ciudad de Bogotá. Para esta labor la telefarmacia comprará una motocicleta con cajón que permita el transporte de los medicamentos.

Otro aspecto importante es que aun cuando la telefarmacia propenderá por tener un bajo stock de medicamentos, se requiere un espacio físico donde se puedan almacenar de manera temporal. Este espacio a su vez será el centro de distribución donde se desarrollarán las actividades administrativas de la telefarmacia. La ubicación deberá realizarse en un sector estratégico que este en un punto equidistante a las cuatro localidades y debe tener la capacidad para atender la demanda semanal de los clientes, así como para la atención de los servicios de manera rápida cuando sean requeridos de manera urgente.

Dentro de las condiciones locativas que debería cumplir la telefarmacia en las áreas donde se almacenan medicamentos de acuerdo con el Capítulo II de la Resolución 1403 de 2007³³, se encuentran entre otras; los pisos deben ser de material impermeable, resistente y contar con sistema de drenaje que permita su fácil limpieza y sanitización, las paredes deben ser impermeables, sólidas, de fácil limpieza y resistentes a factores ambientales como humedad y temperatura, los techos deben ser resistentes, uniformes y de fácil limpieza, se debe poseer un sistema de iluminación natural y/o artificial que permita la conservación adecuada e identificación de los medicamentos y un buen manejo de la documentación, se debe tener un sistema de ventilación natural y/o artificial que garantice la conservación adecuada de los medicamentos y se deben contar con mecanismos que garanticen las condiciones de temperatura y humedad relativa recomendadas por el fabricante del medicamento y los registros permanentes de estas variables, utilizando para ello termómetro e higrómetro.

³²Estar conectado a una red de datos o de comunicación y disponible a través de internet.

³³ Por la cual se determina el modelo de gestión del servicio farmacéutico, se adopta el manual de condiciones esenciales y procedimientos y se dictan otras disposiciones, publicada en Diario Oficial 46639 del 25 de mayo de 2007.

Otro aspecto a tener en cuenta para el desarrollo efectivo del servicio de la telefarmacia son los equipos requeridos tanto para el área operativa como para el área administrativa.

A continuación se enumeran los equipos y elementos requeridos así como el precio aproximado de las adecuaciones necesarias para el centro de distribución.

Tabla 16. Requerimientos de equipos, elementos y adecuaciones.

Nombre	Cantidad	Precio por unidad en pesos	Precio total en pesos
Equipos y herramientas			
Computador con caja registradora	1	1.000.000	1.000.000
Impresora multifuncional	1	300.000	300.000
Termometro Higrometro Digital	1	40.000	40.000
Nevera	1	390.000	390.000
Muebles y enseres			
Gavetero para medicamentos	2	800.000	1.600.000
Equipos de transporte y carga			
Motocicleta con cajon	1	4.000.000	4.000.000
Remodelación y/o adecuación de las instalaciones			
Adecuación centro de distribución	40 m2	1.690.000	1.690.000
Total			13.020.000

Elaboración propia con base en información de makrovirtual.com, 2014, párr. 4, 7, 8.

Como se mencionó anteriormente la telefarmacia como factor diferenciador prestara servicios en los horarios nocturnos y días festivos, con este fin y para tener la capacidad de atender los requerimientos de medicamentos de los clientes, se contará con un stock máximo de medicamentos para una semana. Lo anterior además permite minimizar costos por inventario y mejorar el flujo de caja. De acuerdo con la proyección de ventas planteada para el primer año se definen los siguientes requerimientos semanal y mensual en cuanto a medicamentos.

Tabla 17. Requerimientos semanal y mensual de medicamentos.

Requerimiento	Cantidad Semanal	Cantidad Mensual
Analgésicos	250	1,000
Antihipertensivos	108	433
Antiácidos	94	375
Antihistamínicos	104	417
Corticoides	83	333
Total	640	2558

Elaboración propia

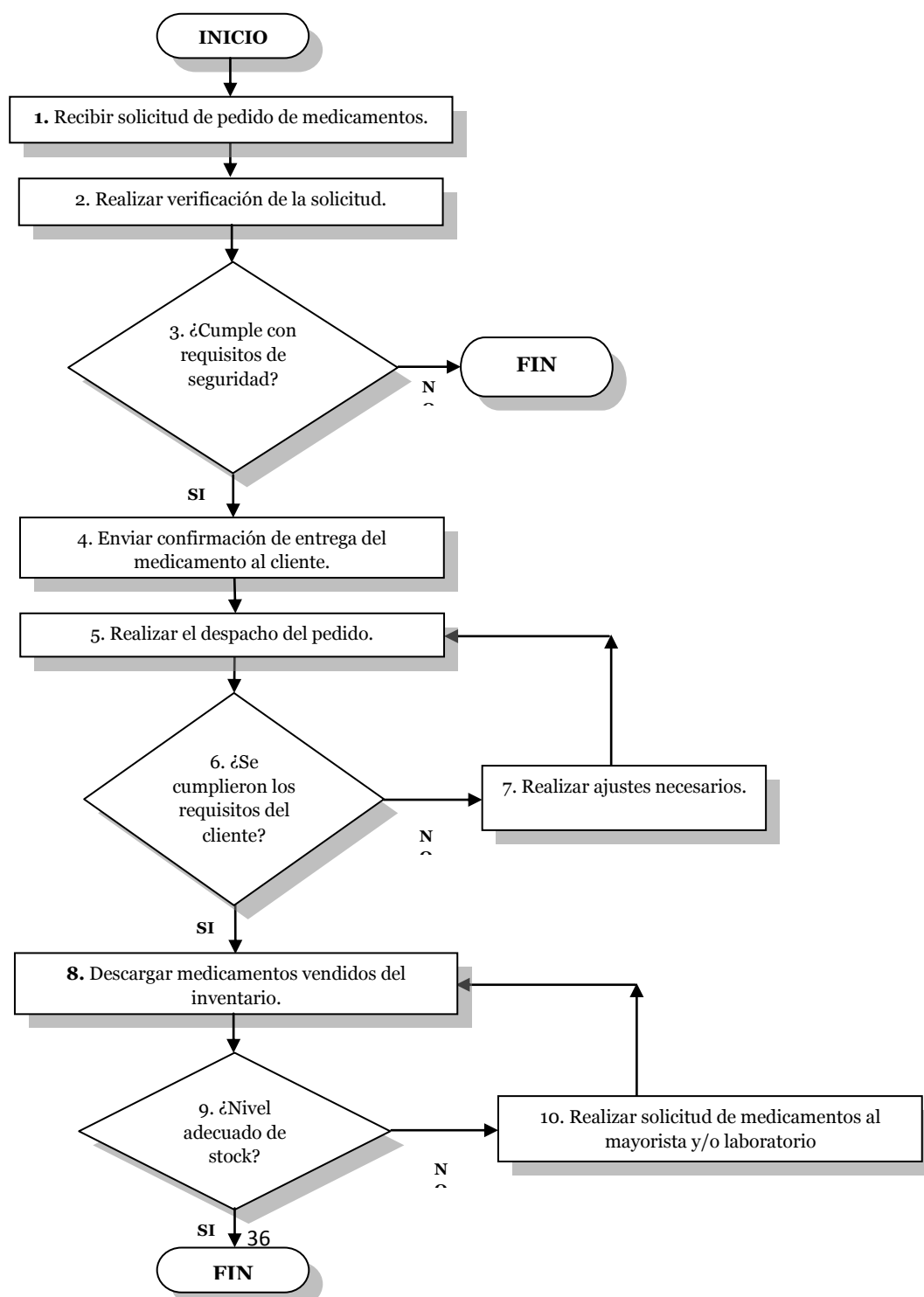
Para la compra de los medicamentos a los proveedores, se proyecta que esta se realice los días lunes o el día martes cuando el lunes sea un día festivo, siempre completando el stock mínimo que toma como base el requerimiento mínimo mencionado en la Tabla 17, como cantidad semanal.

Es necesario tener claro el orden en que realizan las actividades operativas de la telefarmacia y qué condiciones deben irse cumpliendo durante la prestación del servicio de venta de los medicamentos a los clientes.

Para lograr este cometido se elaboró un diagrama de flujo del proceso para la prestación del servicio. El diagrama de proceso es muy útil porque es una herramienta guía para las personas que trabajan en la operación y permite identificar de manera más efectiva donde se deben realizar mejoras al proceso.

De acuerdo con lo anterior se propone a continuación el diagrama de proceso para la prestación del servicio que desarrollará Ingesdac Telefarmacia. Figura 8.

Figura 7. Diagrama de proceso del servicio.



Elaboración propia

El diagrama del flujo del proceso inicia con la recepción de la solicitud del medicamento por parte del regente de farmacia, el paso siguiente es verificar si se trata de una solicitud real y que corresponde a una localización segura de la ciudad.

En caso de cumplirse lo anterior, se envía un mensaje al cliente informando que se tiene el medicamento solicitado y la confirmación del envío del medicamento a la dirección registrada por el cliente.

A continuación el regente de farmacia realiza el despacho del medicamento al domiciliario para que el realice la entrega. Durante la entrega del medicamento el cliente confirma el pago en línea y recibe el producto. En caso de no cumplirse con los requerimientos del cliente se devolverá el medicamento al domiciliario quien lo llevara al centro de distribución para realizar los ajustes o cambios necesarios y volver a ser entregado al cliente.

Una vez confirmada la venta del producto el regente de farmacia realiza el proceso de descarga del inventario y verifica el stock de ese medicamento. En caso de no tener un nivel adecuado de stock se realizara un pedido extra al proveedor del medicamento.

5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

Con el plan de organización y recursos humanos se busca potencializar la capacidad y competencias personales y laborales de cada uno de los miembros que formaran parte de Ingesdac Telefarmacia. Para el logro de este objetivo se plantea a continuación la conformación del equipo directivo, el organigrama y listado de funciones que desarrollaría cada uno de los miembros del equipo.

Otro aspecto importante que se presenta en este capítulo es la descripción de los aspectos legales que deben cumplirse para constituir la telefarmacia.

5.1 Equipo directivo

En este equipo se encuentra la responsabilidad de diseñar las estrategias para el logro de los objetivos de rentabilidad y crecimiento de Ingesdac Telefarmacia. Inicialmente estará conformado por el Gerente-Propietario, es importante mencionar que estas funciones serán desarrolladas por el autor de este plan empresarial, quien tiene como meta participar en la puesta en marcha y operación de este proyecto.

5.2 Organigrama

Para iniciar la operación de la telefarmacia se proyecta contar con cuatro personas; un Regente de Farmacia que tendrá a su cargo las tareas técnicas y parte de las labores administrativas, se plantea que tenga un contrato laboral de tiempo completo.

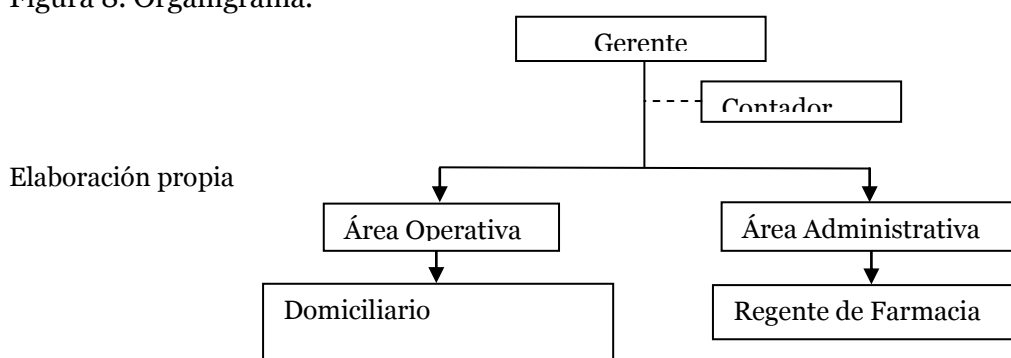
Un domiciliario que realizara funciones operativas y apoyara en labores administrativas al Regente, se contratará por tiempo completo.

Un Contador que estará encargado de la presentación de los informes contables, se le realizara pagos por los servicios profesionales que realice.

El Gerente que estará encargado de liderar los procesos de relacionamiento con proveedores y clientes así como planeación y dirección del talento humano de la telefarmacia.

De acuerdo con lo anterior se presenta el organigrama propuesto para la telefarmacia (Figura 9).

Figura 8. Organigrama.



Las personas que ocuparan los cargos presentados en el organigrama, en lo posible deben contar con atributos como liderazgo, trabajo en equipo y capacidad de comunicación.

5.3 Listado de funciones

Como parte de la organización del talento humano de la telefarmacia se propone la elaboración de un documento que sirva como herramienta facilitadora en la administración del personal, con este fin se presenta a continuación un listado donde se describen las principales funciones y perfil requerido para cada cargo. Tabla 18.

Tabla 18. Listado de funciones.

AREA: Directiva	CARGO: Gerente Propietario	CODIGO:G-1
JEFE INMEDIATO:		VERSIÓN No. 01
FUNCIONES		
-Coordinar, organizar, planear y controlar los recursos humanos, materiales y financieros que permitan un funcionamiento eficiente a nivel operativo y administrativo de la farmacia.		
-Supervisar el cumplimiento y aplicación de manuales, instructivos, procedimientos y disposiciones generales.		
- Liderar el proceso de planeación estratégica determinando los factores de éxito, estableciendo objetivos, y metas específicas de la telefarmacia.		
- Liderar el proceso de relacionamiento con proveedores y clientes.		
PERFIL Y/O EXPERIENCIA REQUERIDA		
-Ingeniero Industrial y/o profesional en área administrativa.		-Tres años de experiencia profesional, manejo de internet, conocimientos en e-commerce, buen nivel de inglés.

AREA: Operativa	CARGO: Domiciliario	CODIGO: O-1
JEFE INMEDIATO: Gerente		VERSIÓN No. 01
FUNCIONES		
- Realiza la distribución de productos de farmacia y efectúa el cobro.		
-Elabora relaciones y estadísticas de entrega de medicamentos.		
- Lleva el control de medicamentos despachados.		
- Archiva las comunicaciones y órdenes de pedidos.		
PERFIL Y/O EXPERIENCIA REQUERIDA		
- Técnico en servicios farmacéuticos		- Un año de experiencia, manejo de internet y licencia de conducción para motocicleta.

AREA: Administrativa	CARGO: Regente de Farmacia	CODIGO: A-1
JEFE INMEDIATO: Gerente		VERSIÓN No. 01
FUNCIONES		
- Adquisición, recepción técnica y almacenamiento de medicamentos.		
- Recibe y verifica los medicamentos que ingresan a la droguería		
- Elabora el inventario de medicamentos		
- Clasifica y organiza en los gaveteros los productos farmacéuticos		
- Verifica el listado de las medicinas y fechas de vencimiento		
PERFIL Y/O EXPERIENCIA REQUERIDA		
- Tecnólogo en Regencia de Farmacia	- Dos años de experiencia específica en el área, manejo de ofimática e internet.	

Elaboración propia

En el anterior listado no se incluye el Contador quien presta un servicio outsourcing³⁴, que es la presentación periódica de informes contables.

5.4 Aspectos legales

Ingesdac Telefarmacia se creará como una empresa con la figura jurídica de persona natural, lo cual presenta algunas ventajas como; la constitución de la empresa es sencilla, rápida y no requiere de mucha inversión, además no se le exige llevar y presentar tantos documentos contables.

Según lo informado por la Regente Olga Patiño, para la constitución de la telefarmacia, el primer paso que debe efectuarse es el registro ante la Secretaría de Salud, quien efectúa la visita de verificación de las condiciones de habilitación, si el resultado es el cumplimiento de la totalidad de los requisitos exigidos que le apliquen (condiciones tecnológicas y científicas, condiciones de suficiencia patrimonial y financiera y condiciones técnico – administrativas), la Secretaría Distrital de Salud expide la “certificación de cumplimiento de las condiciones de habilitación”.

Es importante que el prestador de servicios de salud reclame esta certificación ante el Ente Territorial y junto con el distintivo la fije en un lugar visible al público. (Patiño, comunicación personal, 10 de febrero de 2014).

A continuación se debe realizar la constitución de la empresa, para la legalización de la figura jurídica como persona natural, se deben realizar los siguientes pasos.

³⁴Ejecución de una función empresarial por un proveedor externo de servicios.

Tabla 19. Constitución de persona natural.

Pasos para constituir la empresa como Persona Natural:	
Paso 1	Se debe verificar que el nombre del establecimiento no haya sido registrado, consultar el código de la actividad económica y diligenciar el formulario de la Cámara de Comercio.
Paso 2	Realizar la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT).
Paso 3	Realizar la inscripción en el Registro Único Empresarial (RUE).
Paso 4	Realizar el registro de la matrícula mercantil en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Elaboración propia con base en información de la cámara de comercio de Bogotá, 2014, párr. 3.

Para efectos del pago de impuestos en Colombia existen dos regímenes tributarios el simplificado y el común, inicialmente Ingesdac Telefarmacia se matriculará como régimen simplificado, del cual se puede mencionar las siguientes ventajas; no está obligado a cobrar el impuesto al valor agregado (IVA)³⁵, tampoco está obligado declarar renta, llevar contabilidad y no debe solicitar autorización para facturar.

Con la constitución de la empresa y el lleno de todos los requisitos legales que se mencionan anteriormente la Telefarmacia, pretende proyectar una imagen de empresa confiable, responsable y de excelente calidad en sus servicios.

5. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es la base para determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la ejecución del plan empresarial propuesto. Este cobra suma importancia ya que brinda datos y herramientas fundamentales para el adecuado análisis y manejo de los recursos económicos con los cuales funcionará la Telefarmacia.

De acuerdo con las estimaciones financieras realizadas, las cuales se presentan más adelante, se concluye que es posible iniciar la Telefarmacia con recursos propios, para luego en la etapa de expansión buscar financiación externa.

Las previsiones de ventas fueron presentadas en las tablas 9 y 10 de este plan empresarial, con base en estas y con la inclusión del presupuesto comercial y de marketing, así como los requerimientos de equipos, elementos y adecuación que se encuentran en la tabla 11, es posible empezar a construir un cash flow y unos balances previsionales.

Para obtener la información restante solo falta incluir la nómina de la Telefarmacia, otros costos de producción y gastos de administración, los cuales se relacionan a continuación.

³⁵Es un impuesto percibido por el vendedor sobre el consumo, que es financiado por el consumidor final.

Tabla 20. Nomina, otros costos de producción y gastos de administración.

Cargo	Q	Salario mensual (en pesos)	Subsidio transporte(en pesos)	Total a Pagar en el mes (en pesos)
Regente de Farmacia	1	800,000	72,000	864,000
Domiciliario	1	616,000	72,000	864,000
Total				1,728,000

Detalle	Cantidad mensual	Valor mensual en pesos
Arriendo Instalaciones	1	500,000

Detalle	Unidad de Medida	Valor mensual
Energía	Kwh	40,000
Teléfono-Internet	Voz-Impulsos	60,000
Agua	Metros Cúbicos	33,500
Total		133,500

Elaboración propia

Con la información anterior, se realiza el primer balance general, estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja previsional. Adicionalmente se calculan algunas ratios entre ellos la TIR y el valor actual neto (VAN). Tablas 21, 22, 23 y 24.

Tabla 21. Balance general previsional (en pesos)³⁶.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
BALANCE GENERAL						
Activo Corriente						
Efectivo	3,480,331	8,197,179	15,412,430	25,398,919	38,437,332	54,862,681
Total Activo Corriente:	3,480,331	8,197,179	15,412,430	25,398,919	38,437,332	54,862,681
Equipo de Transporte Neto	6,070,000	4,856,000	3,642,000	2,428,000	1,214,000	0
Equipo de Oficina Neto	1,470,000	1,176,000	882,000	588,000	294,000	0
Total Activos Fijos:	7,540,000	6,032,000	4,524,000	3,016,000	1,508,000	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	11,020,331	14,229,179	19,936,430	28,414,919	39,945,332	54,862,681
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	0	0	0	0	0
Patrimonio						
Capital Social	11,020,331	11,020,331	11,020,331	11,020,331	11,020,331	11,020,331
Reserva Legal Acumulada	0	0	320,885	891,610	1,739,459	2,892,500
Utilidades Retenidas	0	0	2,887,963	8,024,489	15,655,129	26,032,501
Utilidades del Ejercicio	0	3,208,848	5,707,251	8,478,489	11,530,413	14,917,349
TOTAL PATRIMONIO	11,020,331	14,229,179	19,936,430	28,414,919	39,945,332	54,862,681
TOTAL PAS + PAT	11,020,331	14,229,179	19,936,430	28,414,919	39,945,332	54,862,681

Elaboración propia

³⁶ La cotización promedio de abril de 2014 del euro/peso es de; 1/2.676,13.

Tabla 22. Estado de resultados (en pesos).

	2014	2015	2016	2017	2018
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	139,400,000	150,761,100	163,054,947	176,345,427	190,731,719
Materia Prima, Mano de Obra	93,635,000	101,266,253	109,520,473	118,452,590	128,106,313
Depreciación	1,508,000	1,508,000	1,508,000	1,508,000	1,508,000
Otros Costos	7,536,350	7,762,441	7,995,314	8,235,173	8,482,228
Utilidad Bruta	36,720,650	40,224,407	44,031,160	48,149,664	52,635,178
Gasto de Ventas	1,012,700	1,043,081	1,074,373	1,106,605	1,139,803
Gastos de Administración	32,499,102	33,474,075	34,478,297	35,512,646	36,578,026
Utilidad Operativa	3,208,848	5,707,251	8,478,489	11,530,413	14,917,349
Otros ingresos					
Utilidad antes de impuestos	3,208,848	5,707,251	8,478,489	11,530,413	14,917,349
Utilidad Neta Final	3,208,848	5,707,251	8,478,489	11,530,413	14,917,349

Tabla 23. Flujo de caja (en pesos).

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		3,208,848	5,707,251	8,478,489	11,530,413	14,917,349
Depreciaciones		1,508,000	1,508,000	1,508,000	1,508,000	1,508,000
Neto Flujo de Caja Operativo		4,716,848	7,215,251	9,986,489	13,038,413	16,425,349
Flujo de Caja						

Inversión						
Inversión en Equipo de Transporte	-6,070,000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-1,470,000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-7,540,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	- 7,540,000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Capital	11,020,331	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	11,020,331	0	0	0	0	0
Neto Periodo	3,480,331	4,716,848	7,215,251	9,986,489	13,038,413	16,425,349
Saldo anterior		3,480,331	8,197,179	15,412,430	25,398,919	38,437,332
Saldo siguiente	3,480,331	8,197,179	15,412,430	25,398,919	38,437,332	54,862,681

Tabla 24. Resultado de ratios.

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	63.94%
VAN (Valor actual neto)	18,141,704
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1.07

Elaboración propia

Con los resultados obtenidos en los balances y en los ratios propuestos se pueden realizar los siguientes comentarios; desde el primer año de operación la empresa empieza a generar utilidades y su flujo de caja es positivo.

La tasa interna de rentabilidad esta 3,5 veces por encima de la tasa mínima de rendimiento. El valor actual neto es mayor que la inversión inicial del proyecto. El periodo de recuperación de la inversión es corto prácticamente se recupera en un año.

De acuerdo con lo anterior es suficiente para realizar una evaluación positiva del plan empresarial propuesto y poder tomar la decisión de realizarlo, el siguiente paso que es la puesta en marcha del proyecto.

6. CONCLUSIONES

Una vez concluido el presente plan empresarial para la creación de una Telefarmacia, se puede concluir lo siguiente:

- Existe una oportunidad de negocio para ser capitalizada, la cual se sustenta en una demanda insatisfecha que para este caso es el servicio de dispensación de medicamentos a domicilio 7x24, el cual es de difícil consecución sobretodo en las horas de la noche y días festivos que es el punto más crítico.
- El uso de las TIC facilita la operatividad de una farmacia, reduce sus costos de operación, y se convierte en una estrategia diferenciadora en el mercado farmacéutico.
- El e-commerce en conjunción con la tecnología del Smartphone, es una herramienta poderosa que genera posicionamiento de marca, rápida expansión en el mercado y fidelización de los clientes.
- De acuerdo con la evaluación financiera, los resultados indican que es factible ejecutar el plan empresarial.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Asociación Probienestar de la Familia Colombiana (2011). *Adultos y Adultas Mayores. 1º Encuesta Distrital de demografía y salud Bogotá*, p. 71

Cámara Colombiana de comercio electrónico (2014). *Balance del eCommerce en Colombia: análisis de los últimos años y tendencias*. Recuperado el 6 de marzo de 2014 de <http://ccce.org.co/>, párr. 1

Cámara Colombiana de comercio electrónico (2014). *Oportunidades del canal on line*. Recuperado el 27 de febrero de 2014 de <http://ccce.org.co/>, p.3

Colombia digital (2012). *Acerca del comercio electrónico*. Recuperado el 27 de febrero de 2014 de <http://www.colombiadigital.net/>, párr. 5

Colombia digital (2012). *Conceptos TIC*. Recuperado el 27 de febrero de 2014 de <http://www.colombiadigital.net/>, párr. 6

Comisión de Regulación de Comunicaciones (2010). Análisis del sector TIC en Colombia: evolución y desafíos. *Documento de análisis, regulación de infraestructura y centro de conocimiento de la industria*, p. 11

Family doctor (2014). *Infecciones reiteradas en los niños*. Recuperado el 10 de abril de 2014 de <http://familydoctor.org/>, párr. 1

Guerrero R., Gallego A., Becerril V., Vásquez J. (2012). Sistema de Salud de Colombia. *Revista salud pública de México*, p. 145, 152

Metrocuadrado (2014). *Las zonas más ricas y pobres de Bogotá*. Recuperado el 9 de abril de 2014 de <http://www.metrocuadrado.com/>, párr. 1

Portafolio (2012). *Mercado farmacéutico, descripción y cifras*. Recuperado el 10 de febrero de 2014 de <http://www.portafolio.co/>, párr. 8

Price Waterhouse Coopers (2000). CRM: el objetivo es el cliente. *Boletín asesoría gerencial*, p. 13

Secretaria Distrital de Salud de Bogotá (2010). Morbilidad general. *Diagnostico distrital de salud*, p. 47

The Cocktail Analysis (2013). *La compra on line en Colombia*. Recuperado el 10 de febrero de 2014 de <http://tcanalysis.com/blog>, p. 36

Universidad del Valle (2005). El entorno nacional. *Plan Estratégico de desarrollo*, p. 4.

8. BIBLIOGRAFIA

Consejo Nacional de Política Económica y Social (2012). *Política Farmacéutica Nacional*, pp. 9-45

Ministerio de Salud y Protección Social (2012). *Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021*, pp. 18-414

Secretaria Distrital de Planeación (2011). *21 Monografías de las Localidades. Diagnostico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos localidad #1 Usaquén*, pp. 47-197

Secretaria Distrital de Planeación (2011). *21 Monografías de las Localidades. Diagnostico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos localidad #2 Chapinero*, pp. 48-198

Secretaria Distrital de Planeación (2011). *21 Monografías de las Localidades. Diagnostico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos localidad #11 Suba*, pp. 48-201

Secretaria Distrital de Planeación (2011). *21 Monografías de las Localidades. Diagnostico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos localidad #12 Barrios Unidos*, pp. 41-192

9. ANEXOS

En este anexo se presentan las empresas competidoras del proyecto Ingesdac Telefarmacia de acuerdo con consulta realizada en las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, con 96 registros corresponden a comercio al por menor de productos farmacéuticos.

9.1 Base de datos Farmacias de las cuatro localidades

Base de datos Farmacias de las cuatro localidades

TIPO_SOCIEDAD	REGIMEN	DIRECCION	BARRIO	LOCALIDAD	RSONAL_OCUPA	ACTIVOS	ALOR_TOTAL_PASIV	VLR_PATRIM_LIQ	TOTAL_PASIVO_PATRVALOR	VENTAS_NETAS	VLR_COSTO_VENTAS	UTILIDAD_PERDIDA
Sociedad por Acci	Regimen Comun	CL 129 A # 56 B -	PRADO VERANI	Suba	19	\$ 283,238,000	\$ 276,258,000	\$ 6,980,000	\$ 283,238,000	\$ 8,480,000	\$ 6,966,000	\$ 193,021,000
Persona Natural	Regimen Comun	KR 13 # 58 - 02 L	CHAPINERO CEI	Chapinero		\$ 276,076,189	\$ 88,945,794	\$ 187,130,395	\$ 276,076,189	\$ 168,456,000	\$ 123,186,057	\$ 33,203,266
Limitada	Sin Regimen	AK 9 # 140 - 93 A	CEDRITOS	Usaquen	2	\$ 239,204,966	\$ 164,203,958	\$ 75,001,008	\$ 239,204,966	\$ 171,884,668	\$ 63,779,886	\$ -
Sociedad por Acci	Sin Regimen	CL 155 # 9 - 45 B	LA LIBERIA	Usaquen		\$ 200,000,000	\$ -	\$ 200,000,000	\$ 200,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Sin Regimen	KR 91 # 136 - 04	LOS NARANJOS	Suba	9	\$ 190,286,115	\$ 28,605,000	\$ 161,681,115	\$ 190,286,115	\$ 1,933,022,362	\$ 1,559,948,000	\$ 36,780,921
Limitada	Sin Regimen	CL 102 # 14 A - 15	RINCON DEL CH	Usaquen	1	\$ 153,571,921	\$ 28,626,672	\$ 124,945,249	\$ 153,571,921	\$ 280,160,800	\$ 208,401,000	\$ 23,321,071
Sociedad por Acci	Regimen Comun	KR 15 # 104 - 76 (RINCON DEL CH	Usaquen		\$ 134,571,732	\$ 69,819,272	\$ 64,752,460	\$ 134,571,732	\$ 265,895,082	\$ 85,301,612	\$ 33,576,861
Persona Natural	Sin Regimen	CL 167 # 54 D - 4	SAN CIPRIANO	Suba	2	\$ 120,000,000	\$ -	\$ 120,000,000	\$ 120,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Sociedad por Acci	Regimen Comun	KR 11 # 81 - 28	EL NOGAL	Chapinero	2	\$ 107,453,200	\$ 97,453,200	\$ 10,000,000	\$ 107,453,200	\$ 218,165,310	\$ 191,672,558	\$ 13,982,322
Persona Natural	Regimen Comun	KR 24 # 67 - 24	SIETE DE AGOS	Barrios Unidos		\$ 97,300,000	\$ 2,368,116	\$ 94,931,884	\$ 97,300,000	\$ 205,949,917	\$ -	\$ 4,396,967
Persona Natural	Regimen Simplifi	KR 7 F # 155 A - 2	BARRANCAS	Usaquen		\$ 85,000,000	\$ 34,000,000	\$ 51,000,000	\$ 85,000,000	\$ 256,000,000	\$ 185,000,000	\$ 22,000,000
Persona Natural	Regimen Comun	KR 8 H # 165 - 28	SANTA TERESA	Usaquen		\$ 69,400,000	\$ 69,400,000	\$ -	\$ 69,400,000	\$ -	\$ -	\$ -
Sociedad por Acci	Regimen Comun	KR 91 # 136 - 04	LOS NARANJOS	Suba	2	\$ 65,250,000	\$ 47,250,000	\$ 18,000,000	\$ 65,250,000	\$ 135,896,000	\$ 99,451,000	\$ 7,999,600
Persona Natural	Regimen Comun	KR 13 # 46 - 62	MARLY	Chapinero	5	\$ 62,000,000	\$ -	\$ 62,000,000	\$ 62,000,000	\$ 47,000,000	\$ -	\$ 10,000,000
Limitada	Sin Regimen	CL 144 # 99 - 52	LAS FLORES	Suba		\$ 61,517,820	\$ 26,118,350	\$ 35,399,470	\$ 61,517,820	\$ 857,194,690	\$ 805,763,005	\$ 5,700,187
Sociedad por Acci	Regimen Comun	KR 66 # 67 D - 15	JOSE JOAQUIN	Barrios Unidos	5	\$ 60,000,000	\$ -	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000	\$ 20,000,000	\$ -	\$ -
Persona Natural	Sin Regimen	KR 8 # 96 - 60 A	CHICO NORTE II	Chapinero	1	\$ 55,000,000	\$ -	\$ 55,000,000	\$ 55,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Sociedad por Acci	Regimen Comun	KR 63 # 98 - 76	LOS ANDES	Barrios Unidos	2	\$ 53,163,159	\$ 10,922,081	\$ 42,241,078	\$ 53,163,159	\$ 257,260,000	\$ 138,961,469	\$ 40,884,083
Sociedad por Acci	Sin Regimen	CL 100 # 19 - 61	CHICO NORTE II	Chapinero		\$ 52,830,000	\$ 13,202,000	\$ 39,628,000	\$ 52,830,000	\$ -	\$ -	\$ -
Limitada	Sin Regimen	AK 9 # 116 - 20	C SANTA BARBAR	Usaquen		\$ 52,734,700	\$ 5,125,000	\$ 47,609,700	\$ 52,734,700	\$ -	\$ -	\$ -
Sociedad por Acci	Regimen Comun	AVENIDA COUN	RINCON DEL CH	Usaquen		\$ 52,517,545	\$ 38,772,275	\$ 13,745,270	\$ 52,517,545	\$ 98,695,920	\$ 23,250,430	\$ 14,291,205
Sociedad por Acci	Sin Regimen	KR 9 A # 62 - 12	CHAPINERO CEI	Chapinero	3	\$ 50,000,000	\$ -	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Sociedad por Acci	Sin Regimen	KR 55 # 174 - 50	VILLA DEL PRAI	Suba	1	\$ 40,000,000	\$ -	\$ 40,000,000	\$ 40,000,000	\$ 431,414,000	\$ 301,990,000	\$ 129,424,000
Sociedad por Acci	Sin Regimen	CL 129 # 59 D - 1	CIUDAD JARDIN	Suba		\$ 33,000,000	\$ 33,000,000	\$ -	\$ 33,000,000	\$ 13,000,000	\$ -	\$ 2,000,000
Persona Natural	Regimen Simplifi	KR 58 A # 167 - 5	PORTALES DEL	Suba	10	\$ 32,000,000	\$ -	\$ 32,000,000	\$ 32,000,000	\$ 22,000,000	\$ 15,000,000	\$ 7,000,000
Persona Natural	Sin Regimen	CL 167 # 65 - 51	PORTALES DEL	Suba		\$ 24,500,000	\$ 24,500,000	\$ -	\$ 24,500,000	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Sin Regimen	KR 7 # 70 A - 27	I QUINTA CAMAC	Chapinero		\$ 22,000,000	\$ -	\$ 22,000,000	\$ 22,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Sociedad por Acci	Regimen Comun	CL 139 # 100 - 25	LA CHUCUA	Suba		\$ 20,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 20,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Sin Regimen	CL 119 A # 57 - 97	MONACO	Suba	2	\$ 20,000,000	\$ 3,500,000	\$ 16,500,000	\$ 20,000,000	\$ 124,996,000	\$ -	\$ 19,196,000
Persona Natural	Sin Regimen	KR 6 A # 188 - 33	BUENAVISTA	Usaquen		\$ 18,441,333	\$ -	\$ 18,441,333	\$ 18,441,333	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Sin Regimen	CL 140 # 12 - 18	I CEDRITOS	Usaquen	1	\$ 15,000,000	\$ -	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	\$ 55,707,000	\$ -	\$ 10,080,000
Persona Natural	Regimen Comun	CL 132 D # 126 A	LA GAITANA	Suba	2	\$ 15,000,000	\$ -	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Sin Regimen	CL 163 A # 16 A -	LAS ORQUIDEAS	Usaquen	1	\$ 15,000,000	\$ -	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	\$ 1,517,917,000	\$ 1,365,259,023	\$ 1,365,651,000
Persona Natural	Regimen Comun	KR 65 # 78 A - 14	SIMON BOLIVAF	Barrios Unidos		\$ 13,500,000	\$ -	\$ 13,500,000	\$ 13,500,000	\$ -	\$ -	\$ -
Sociedad por Acci	Regimen Comun	KR 13 A # 96 - 35	CHICO NORTE II	Chapinero		\$ 13,047,391	\$ 3,047,391	\$ 10,000,000	\$ 13,047,391	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Regimen Simplifi	CL 126 # 51 - 38	EL BATAN	Suba	3	\$ 13,000,000	\$ 3,000,000	\$ 10,000,000	\$ 13,000,000	\$ 56,000,000	\$ 30,000,000	\$ -
Sociedad por Acci	Regimen Comun	KR 91 # 145 - 43	I SUBA URBANO	Suba		\$ 12,946,000	\$ -	\$ 12,946,000	\$ 12,946,000	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Sin Regimen	CL 161 # 16 C - 06	LAS ORQUIDEAS	Usaquen	1	\$ 12,100,000	\$ 8,000,000	\$ 4,100,000	\$ 12,100,000	\$ 45,600,000	\$ 26,700,000	\$ 5,400,000
Sociedad por Acci	Sin Regimen	KR 53 A # 150 A -	MAZUREN	Suba	1	\$ 12,000,000	\$ 9,000,000	\$ 3,000,000	\$ 12,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Empresa unipers	Regimen Comun	CL 152 B # 72 - 91	EL PLAN	Suba		\$ 11,000,000	\$ -	\$ 11,000,000	\$ 11,000,000	\$ 49,000,000	\$ -	\$ 1,500,000
Persona Natural	Sin Regimen	KR 23 # 67 - 41	L SIETE DE AGOS	Barrios Unidos	1	\$ 10,794,000	\$ -	\$ 10,794,000	\$ 10,794,000	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Regimen Simplifi	CL 147 A # 54 - 3	VICTORIA NORI	Suba		\$ 10,000,000	\$ -	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Regimen Simplifi	CL 168 A # 73 A -	PORTALES DEL	Suba	1	\$ 10,000,000	\$ -	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Sociedad por Acci	Regimen Comun	CL 139 # 103 D -	COSTA AZUL	Suba	1	\$ 10,000,000	\$ -	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Regimen Simplifi	CL 42 # 8 A - 05	SUCRE	Chapinero	2	\$ 10,000,000	\$ -	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Sociedad por Acci	Regimen Comun	KR 72 B # 135 - 5	IBERIA	Suba	4	\$ 10,000,000	\$ -	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Regimen Simplifi	CL 68 # 54 - 54	SAN FERNANDC	Barrios Unidos	2	\$ 10,000,000	\$ 800,000	\$ 9,200,000	\$ 10,000,000	\$ 16,890,000	\$ -	\$ 4,490,000
Persona Natural	Regimen Simplifi	KR 10 A # 138 - 4	CEDRITOS	Usaquen		\$ 10,000,000	\$ -	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Persona Natural	Regimen Simplifi	CL 143 B # 150 C	BILBAO II SECT	Suba		\$ 10,000,000	\$ -	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 20,000,000	\$ -	\$ 2,000,000