

Un ejercicio de reflexión

Lentes Internos de la empresa



Lo interno se cruza con lo externo.

Las 5 fuerzas le pegan a todas empresas, pero de maneras distintas a cada una. Ahora veamos cómo generar la Resistencia Interna

LENTES INTERNOS

¿Qué controlamos?

- 1 **Propuesta de valor**
¿Por qué le compran a su empresa y no al competidor?
- 2 **Clientes y canales**
¿Quién es el cliente real, y cómo llegan a ellos?
- 3 **Motor de rentabilidad**
¿De qué parte del modelo sale más utilidad de la empresa?
- 4 **Foso defensivo**
¿Qué hace que su empresa sea difícil de copiar o reemplazar?
- 5 **Punto de erosión**
¿Dónde se está debilitando hoy su ventaja competitiva?

EL CRUCE

Lentes ↔ Fuerza

FUERZAS EXTERNAS (2026)

¿Qué cambia alrededor?

- 1 **Nearshoring mexicano**
El shift de China a México redibuja la industria y la convierte en más exigente.
- 2 **Private Equity entran con capital**
Los fondos de capital consolidan sectores fragmentados poco profesionalizados.
- 3 **Transición generacional + Tecnología Emerg.**
Generación de relevo toma el control mientras la tecnología acelera.
- 4 **La IA reestructura la balanza de costos**
Entrantes construyen con agilidad lo que antes costaba millones y tiempo.
- 5 **Brecha estructural de innovación**
Sin estructura ni músculo de innovación, no se reinventa, se resiste.

El Lente 5 (Punto de erosión) es donde una de las 5 Fuerzas le pega a SU empresa específicamente. Ahí empieza la reinvención.

CASO MEXICANO

Farmacias Similares

De una idea en 1997 ("lo mismo pero más barato") a 9,600 farmacias en 4 países y un fenómeno cultural. Empresa familiar — González Torres.

*La pregunta es:
¿qué tipos de amenazas externas
ponen en juego el modelo de
negocio de Farmacias Similares?*

Cinco lentes para ver el modelo



LENTES INTERNOS

¿Qué controlamos?

1

Propuesta de valor

¿Por qué le compran a su empresa y no al competidor?

2

Clientes y canales

¿Quién es el cliente real, y cómo llegan a ellos?

3

Motor de rentabilidad

¿De qué parte del modelo sale más utilidad de la empresa?

4

Foso defensivo

¿Qué hace que su empresa sea difícil de copiar o reemplazar?

5

Punto de erosión

¿Dónde se está debilitando hoy su ventaja competitiva?

FARMACIAS SIMILARES

Medicamento genérico de bajo costo + acceso a salud para quien no tiene seguro ni puede pagar consulta privada

Población de ingresos medios-bajos sin seguridad social robusta, atendida con una red densa de miles de farmacias de proximidad

Venta de medicamento genérico por volumen + integración vertical: Laboratorios Best fabrica lo que se vende, y el consultorio de \$60 es el gancho

La combinación, no una sola pieza: marca/identidad cultural + integración vertical de manufactura + densidad de puntos + el modelo consulta-low-cost

En el canal: la telemedicina (impulsadas por IA) empieza a reemplazar el ámbito físico. El e-commerce con entrega a domicilio compite con la proximidad.

REFLEXIÓN INDIVIDUAL

Escriba con honestidad, no con marketing.

1

Propuesta de valor

¿Por qué le compran a su empresa y no al competidor?

Lo que mi empresa ofrece o tiene...

2

Clientes y canales

¿Quién es el cliente real, y cómo llegan a ellos?

El segmento objetivo

3

Motor de rentabilidad

¿De dónde sale realmente la utilidad de la empresa?

Lo que realmente da rentabilidad en las cuentas

4

Foso defensivo

¿Qué hace que su empresa sea difícil de copiar o reemplazar?

Lo que me hace resistir

5

Punto de erosión

¿Dónde se está debilitando hoy su ventaja competitiva?

La fuerza externa ataca aquí

EL VALOR REAL DEL MODELO DE NEGOCIO

“Mi empresa, _____, tiene un modelo cuyo motor de rentabilidad
es _____
Motor de rentabilidad
y cuya ventaja competitiva es _____,
Foso defensivo
Pero la fuerza de _____
Punto de erosión
está erosionando el modelo de rentabilidad, lo cual debilita _____
Propuesta de valor
_____”

Esa frase es la materia prima del resto del curso.

EL VALOR REAL DEL MODELO DE NEGOCIO: FARMACIAS SIMILARES

“Mi empresa, Farmacias Similares, tiene un modelo cuyo motor de rentabilidad es la venta de medicamentos genéricos de alto volumen, surtido por su propia manufactura, y cuya ventaja

Motor de rentabilidad

competitiva es el consultorio a bajo costo, la marca Dr. Simi, el medicamento genérico y la

Foso defensivo

densidad de farmacias de proximidad, Pero la fuerza de la telemedicina y la salud digital

Punto de erosión

impulsadas por IA está erosionando el modelo de rentabilidad, lo cual debilita el acceso a

salud barata resuelto en un solo punto”

Propuesta de valor



FARMACIAS SIMILARES
“LO MISMO PERO MAS BARATO”

Ya sabemos qué tenemos y dónde duele.

*Ahora: ¿cómo se genera una idea nueva de forma sistemática,
no por inspiración ni por reactividad?*

→ **La innovación como respuesta**