



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: PMP

Alumnas: Magdalena Alfonso (29007) y Pilar Lopez Doherty (29186)

Mentor: Sergio Postigo



Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: PMP



Alumnas: Magdalena Alfonso (29007) y Pilar Lopez Doherty (29186)

Mentor: Sergio Postigo

Agradecimientos

En primera instancia queremos agradecer a nuestros padres por darnos la oportunidad de aprender en la honorable institución que es San Andrés. La Universidad nos dio la bienvenida a un mundo completamente divergente, nos brindó el sentido de comunidad, de libertad al debate, las herramientas de liderazgo y la oportunidad de tener una mente abierta en un ambiente muy diverso.

Agradecemos enormemente a todos los profesores, tutores y personal de la universidad por transmitirnos su conocimiento y darnos a conocer las herramientas y habilidades que nos serán necesarias para el desarrollo de nuestra vida profesional. Gracias a nuestros compañeros por el apoyo ya que fueron uno de los soportes más firmes a lo largo de nuestra carrera.

Finalmente damos las gracias a nuestro mentor y a quienes sean jurado de este trabajo por dedicar su tiempo a evaluar nuestra tarea.



Universidad de
San Andrés

Índice

Introducción	3
1.1. Problema identificado	3
1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad	6
1.3 Oportunidad de negocio	8
Análisis del sector	10
2.1. Tamaño del mercado y crecimiento	10
2.2 Cinco fuerzas de Porter	14
2.3 Tendencias y Comportamiento de Consumo	16
Modelo de Negocios (CANVAS)	19
Plan de Marketing	24
4.1 Investigación de mercado	24
4.2 Segmentación del mercado objetivo	28
4.3 Marketing mix	29
Operaciones del negocio	35
5.1 Ubicación	35
5.2 Facilidades y equipamiento	36
5.3. Mano de obra y subcontratación	37
5.3.1 Mano de obra	37
5.3.2 Subcontrataciones	38
Costos, Finanzas e Inversión	40
6.1 Inversión inicial	40
6.2 Ingresos y costos	41
6.3 Finanzas e indicadores	44
Equipo	50
Aspecto Legal	52
8.1 Estructura societaria y registro de marca	52
8.2 Leyes afectando el negocio	53
8.3 Impuestos aplicables	54
Plan de Implementación y Riesgos	55
9.1 Plan de Implementación	55
9.2 Riesgos	55
9.3 Estrategia de salida	57
Conclusiones	58
Bibliografía	59
Otras fuentes	59
Anexos	62

1. Introducción

1.1. Problema identificado

1.1.1 Tendencias

Los clientes no son grupos estáticos que se mantienen en el tiempo. Sino que evolucionan, cambian constantemente y van de una idea hacia otra. Entonces, para poder cautivar a los consumidores, es necesario tener la habilidad de reconocer las tendencias que están influyendo en sus conductas diarias. Hoy en día, las industrias están migrando cada vez más hacia la automatización de actividades, hacia la incorporación de maquinarias para reducir tiempos en el desarrollo de ciertos procesos o tareas, con baja o nula intervención del ser humano. Aunque esto puede incurrir grandes inversiones al comienzo, luego a largo plazo puede servir también para ahorrar dinero. Por consiguiente, las personas se están acostumbrando cada vez más a estos servicios automáticos rápidos y efectivos (Bygrave, W. y Zacharakis, A., 2008) (Hostel Vending, 2017) (Hostel Vending, 2018).

En 2019 el tamaño del mercado global de máquinas vending se valuó en U\$S 6.234,2 y se espera que tenga un crecimiento del 2,9% entre el 2021 y 2026, esperando alcanzar en el 2026 una valuación de U\$S 7.632,4. Los principales factores que empujan este incremento es el estilo de vida agitado de los consumidores finales acompañado por la facilidad y rapidez en el uso del vending. Además, este crecimiento puede ser adjudicado a la flexibilidad en el acceso a este tipo de máquinas sin la necesidad de interacción humana o intervención manual que sean ideales para este tipo de comportamiento al que está tendiendo el ser humano y se pueda generar una mejora en su experiencia de compra (Valuates Reports, 2020). Su demanda también es impulsada porque ayudan a reducir costos laborales, como por ejemplo en el caso de PMP la contratación de otro cajero.

Dentro de Argentina, se estima que hay un total de 13.500¹ farmacias. Estas mismas farmacias son abastecidas por 230 laboratorios farmacéuticos, los cuales tienen un nivel de facturación del orden de U\$S 5.200 y, de acuerdo con lo registrado por el Ministerio de Trabajo², emplean alrededor de 40.885 empleados de forma directa y 120.000 si se incluyen las cadenas de distribución comercial, como serían las droguerías, perfumerías, farmacias y etc. En el sector farmacéutico, hay alrededor de 190 fábricas industriales en el país y alrededor de 40 laboratorios públicos, los cuales fabrican productos farmacéuticos. En el sector farmacéutico, las actividades claves, las materias primas y la compra de medicamentos para reventa representan el 28%³ del gasto total.

1.1.2 Problema identificado

En el presente trabajo se analizará la industria de la salud, específicamente la industria farmacéutica. El modelo de negocios busca encontrar una posible solución a distintos problemas que surgen en las farmacias como: la satisfacción de los clientes, los canales de ventas disponibles, la imagen de marca de las farmacias como negocios de salud y consumo, y la adaptación de mejores procesos para la compra y venta de productos.

Luego de realizar una investigación de campo sobre los canales de compra y venta disponibles en la actualidad en las farmacias del país, se encontró que existe un segmento de mercado, consumidores de medicamentos de venta libre y productos de higiene y belleza personal de farmacia, que no se encuentra del todo satisfecho. A lo largo de este trabajo se descubrió que hay cierta tendencia que comparten los consumidores finales de las farmacias: una sensación de disconformidad con los actuales canales de venta disponibles para la compra de medicamentos de venta libre. Como consecuencia de esto, los farmacéuticos y dueños de farmacias se

¹ <http://fcece.org.ar/wp-content/uploads/informes/medicamentosargentina.pdf> Visitada el 19/08/2021

² CILFA, 2016.

³ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_farmacia_0.pdf Visitada el 19/08/2021.

enfrentan de manera reiterada a consumidores descontentos, quejas constantes y múltiples reclamos debido a las demoras y largas filas de espera. Como consecuencia de los inconvenientes provocados por los reclamos, las farmacias ven afectada su imagen de marca y reputación. Por otra parte, los farmacéuticos⁴ pierden tiempo y eficiencia con medicamentos de venta libre cuando podrían enfocarse directamente en productos recetados y más específicos.

La industria farmacéutica es compleja, ya que está sujeta a estrictas regulaciones y limitaciones debido a los productos con los que trabaja y su delicadeza. Por eso se decidió entrevistar a la farmacéutica Fabiana Zavaglia, quien ayudó a terminar de definir el problema presente dentro de las farmacias. Ella terminó de confirmar que se reciben muchas quejas por la insatisfacción por parte de los consumidores finales y ello no ayuda con el reconocimiento de marca. Por ejemplo, Fabiana dijo en la entrevista que “realmente a la gente no le gusta la espera en la farmacia, es poco amena”, pero con la inclusión de las máquinas expendedoras ayuda con “el objetivo de la espera y la disminución de las quejas, la va a reducir y podría ser conveniente “. Para poder empezar con el negocio es necesario tener en cuenta las respectivas leyes sobre la venta de medicamentos. El proyecto está soportado por los artículos 1 y 2 de la Ley N° 16.463⁵ (ANMAT, n.d.) y el artículo 1 de la Ley 26.567⁶ (El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2009).

1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El negocio propuesto consiste en el servicio de máquinas expendedoras que funcionan como un canal adicional de ventas para las farmacias. Estas máquinas se caracterizan por incluir medicamentos de venta libre y productos de higiene y cuidado personal. Como en la actualidad, todos los sistemas están siendo automatizados, incluir una máquina del estilo tradicional, no va a ser un problema para las farmacias o una traba para el consumidor final, ya que todos están

⁴ Estas afirmaciones fueron el resultado de las entrevistas en profundidad con dueño de establecimientos.

⁵ Ver capítulo 8.

⁶ Ver capítulo 8.

familiarizados con el funcionamiento de las mismas, porque son las que se usan para la venta de snacks o bebidas. De formas similares a las máquinas tradicionales, PMP, agrega diferentes formas de pagos para que los consumidores finales no estén limitados a la hora de comprar medicamentos y de esa manera, no se vuelva un proceso abrumador. Entonces, este servicio no solo será beneficioso para las farmacias, sino que también para los consumidores finales.

Por un lado, la propuesta les ofrece a las farmacias la ayuda a agilizar la compra de medicamentos de venta libre, como también de higiene y cuidado personal, evitar el desarrollo de largas filas y la aglomeración de clientes, y ayudaría con el control de los inventarios. Además, asistirá a los farmacéuticos a poder focalizar su atención en aquellos clientes con productos bajo receta. Al mismo tiempo, como se mencionó anteriormente, este sería un tercer canal de ventas para aquellas farmacias que ya cuenten con página web y un segundo canal para aquellas que no. De esta forma, el servicio le proporcionará un mayor tráfico de clientes y de ventas.

Por otro lado, de forma similar, la propuesta le presenta al consumidor la posibilidad de tener una experiencia fácil, rápida y amigable dentro de las farmacias. Además, se busca mejorar la satisfacción del cliente y reducir las quejas, y también, hacer que los procesos se vuelvan más eficientes e ir directo al problema. Es decir, que el consumidor no pierda el tiempo en hacer largas filas, sino que entre, compre el medicamento y se vaya.

Drucker (1954) postula: *“...para que una organización alcance una ventaja competitiva, debe crear un valor superior para sus clientes...”*. Por esa razón, la propuesta de negocio, es un servicio que hace énfasis en el cliente final y ayuda a mejorar la experiencia sobre las ventas de medicamentos de venta libre. Asimismo, enriquece las relaciones de las farmacias con los diferentes laboratorios y consumidores finales, generando una ventaja competitiva contra las demás farmacias.

Actualmente, el mercado farmacéutico argentino no presenta este tipo de servicio. Lo más cercano a ello viene de parte de la empresa tecnológica Tecna Machines⁷ que provee máquinas de carga, almacenamiento y dispensado de medicamentos a través de un software e inteligencia artificial que ayuda a los farmacéuticos y no es para uso directo por parte del consumidor final. Por esa razón, este tipo de servicio se destaca al ser innovador y novedoso para un país como Argentina.



Diagrama 1.3.1 Máquina expendedora PMP. (Fuente: Elaboración propia)

El mercado del vending machine está en un boom. Cada industria está buscando la manera de explotar esta novedosa forma de venta para llegar cada vez más a una cantidad mayor de consumidores. Aprovechar la expansión de este servicio sería una gran oportunidad para una industria tan clásica y competitiva cómo es la industria farmacéutica. Adelantarse a estas tendencias que aún no han sido atacadas en el país generará una gran ventaja competitiva para quienes lo implementen frente a quienes no. Se están emulando cada vez más los avances

⁷ <https://www.tecnamachines.com>

tecnológicos y modelos de negocios de países más avanzados, cómo lo son Farmacity intentando trasladar lo que presenta Walgreens como empresas. Por esa razón conocer que este servicio está funcionando en otras partes del mundo da una noción de que las farmacias argentinas también lo pueden lograr.

1.3 Oportunidad de negocio

Para la detección y análisis de la oportunidad de negocio se desarrollaron investigaciones de las tendencias de este sector en mercados no locales. A raíz de ello, se encontró una alternativa innovadora a la tradicional venta de medicamentos libres creando la oportunidad de negocio que se desarrollará a lo largo del trabajo. Esta se apalanca al combinar tendencias. La primera es el constante avance tecnológico sumado a la migración de las industrias hacia la automatización de actividades. Además, aquello inevitablemente genera un uso y una adaptación rápida por parte de los consumidores finales creando procesos más eficientes y acelerados. Esto se ve acompañado por la segunda tendencia, las máquinas vending. Es un mercado que está creciendo continuamente e introduciéndose cada vez más hacia más industrias, oportunidad para la industria farmacéutica argentina de hacerlo.

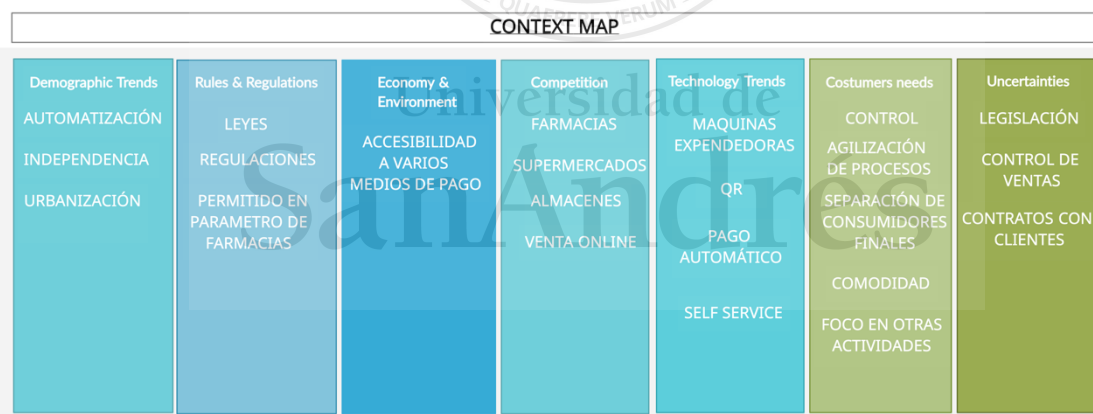
Universidad de
San Andrés

2. Análisis del sector

2.1. Tamaño del mercado y crecimiento

Context Map

Para lograr conocer bien el tamaño del mercado y su constante crecimiento se desarrolló un Context Map Canvas. Este mismo, es un marco que ayuda a entender las cosas que rodean al negocio, de las cuales no se tienen control absoluto. El canvas funciona como una herramienta para expandir los límites de las empresas en relación a la competencia, los avances tecnológicos y de tendencias, todo tipo de reglamentaciones y los deseos cambiantes de los clientes. Es importante tener en cuenta estas características para enfocar el negocio, ya sea, alrededor de ellas, para ellas o lejos de ellas.



Las características a tener en cuenta para realizar el Context Map son:

- Tendencias demográficas: esta categoría se encarga de buscar información relevante sobre la población y países donde se instalará y operé el servicio, como, por ejemplo, la cantidad de empleados por habitantes, los niveles educativos, etc. En el caso de PMP, los grandes cambios en esta área, es la automatización, independencia y urbanización dentro de los procesos. Es

decir, la incorporación de máquinas para reducir los tiempos en el desarrollo de ciertos procesos o tareas.

- Reglas y regulaciones: este grupo hace énfasis en las políticas, reglas y regulaciones que se aplicarán en el corto plazo. Todos aquellos cambios que el gobierno aplique que afecten el desarrollo de las actividades dentro de las empresas, como, por ejemplo, impuestos nuevos o reglamentos discutidos por órganos reguladores y asesores, o grupos de presión. Dentro de Argentina, no se permite la venta de medicamentos de venta libre fuera de las farmacias, por eso PMP, tiene que aplicar su servicio en base a esa ley. De la misma manera, las fundadoras están constantemente revisando las noticias impositivas o de cambios en el gobierno, para poder realizar acciones drásticas en la empresa y poder seguir proporcionando el servicio de máquinas expendedoras.
- Ambiente y economía: esta categoría hace referencia a los cambios económicos, ya sea dentro de Argentina, como también los cambios globales que puedan afectar a los mercados locales. PMP, se enfocó en las tendencias económicas, incluyendo accesos a varios tipos de pago. Es decir, incluyó en sus máquinas las opciones de poder pagar en efectivo, con tarjeta de débito/crédito y a través de Mercado Pago.
- Competencia: en esta sección se intenta encontrar a todos los competidores, ya sea de nuevos participantes o competidores provenientes de fuentes alternativas. En el caso de PMP, el mayor competidor son aquellas farmacias que además de la venta física cuentan con un canal de venta online.
- Tendencias tecnológicas: esta clasificación se refiere a las nuevas tendencias tecnológicas que tiene un impacto en el servicio, como, por ejemplo, la tecnología de productos nuevos o sustitutos, o las herramientas de fabricación, el sistema de prestación de servicios, etc. PMP desarrolló el servicio de las máquinas expendedoras, como un self service, siguiendo las

tendencias tecnológicas. Esto se ve en la inclusión de un código QR para que los consumidores finales puedan pagar a través de sus celulares, generando un pago automático.

- Necesidades de clientes: esta categoría se enfoca en explorar las necesidades de los clientes, los cambios a largo y corto plazo, como también, las nuevas tendencias en el comportamiento de los mismos. Por esta razón, PMP, se encargó de proporcionar soluciones a los principales problemas de sus clientes, las farmacias. Con la inclusión de las máquinas expendedoras dentro de las farmacias, ayudan a agilizar los procesos de venta, eliminando la aglomeración de consumidores finales y poder hacer foco en otras actividades, como el control de inventario y robos internos.
- Incertidumbres: en esta sección, se exploran las cosas o situaciones que potencialmente pueden generar un gran impacto en el servicio, pero no está claro cómo ni cuándo. Por ejemplo, en el caso de PMP, la legislación, el control de las ventas y los contratos con los clientes.

Mercado potencial: estimación de demanda

Para estimar la demanda, es útil realizar un análisis del mercado a través de la herramienta TAM SAM SOM ya que ayuda a entender el tipo y el tamaño de mercado al que se está dirigiendo el potencial negocio. El Total Addressable Market (TAM) es el mercado total posible. En este caso, se estima que hay 13.500 farmacias en el país y el 22,2% de estas están en Buenos Aires, siendo este un total de 3.000 farmacias. Dentro de aquellas 1.300 se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (Bisang et al., 2017)

Después se encuentra el Served Available Market (SAM), siendo este el volumen de mercado disponible. De aquellas 1.300, se seleccionarán las farmacias que cumplan con ciertos requisitos. En primer lugar, es necesario que tengan un espacio

disponible para la máquina, de 70 cm2 x 85.3 cm2 x 170 cm2. Además, deben tener un nivel de ingreso que pueda soportar, no solo el alquiler mensual de las máquinas, sino la comisión por ventas. Por último, es imprescindible que al menos 5 de cada 10 de sus clientes consuman medicamentos de venta libre.

Por último, existe el Serviceable Obtainable Market (SOM), es decir, el mercado obtenible. Las farmacias con las que se busca operar en el primer año de operaciones son Dr. Ahorro en la sucursal de Belgrano, Soy Tu Farmacia en la sucursal de Palermo y Farmacia TKL en Recoleta.

Competencia

	Precio	Calidad	Post-Venta	Funcionalidad	Tecnología
Venta Física Farmacias	Alta	Alta	Alta	Medio	Baja
Venta Online Farmacias	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Venta Física Supermercados	Bajo	Medio	Bajo	Alta	Baja
Venta Online Supermercados	Medio	Medio	Alta	Alta	Alta
Almacenes	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Baja

Tabla 2.2.1.2.1 Competencia frente al negocio. (Fuente: Elaboración propia)

En relación con la competencia, no existen servicios de este tipo en Argentina, pero igualmente existe competencia. Por esta razón se realizó un cuadro comparativo acerca de los precios de los productos, su calidad, el servicio post-venta, la funcionalidad y la tecnología aplicada. La principal competencia vendría por parte de los supermercados y las farmacias, principalmente quienes además de la venta física cuentan con un canal de venta online. Aquellos competirán más que nada en el acceso a los productos que contengan la máquina que no son particularmente medicamentos, sino productos de higiene y cuidado personal. La competencia por parte de las farmacias, ya sea física o venta online, se da por dos razones. En

primer lugar, porque los productos que estén dentro de la máquina también están disponibles dentro de la farmacia, y, en segundo lugar, porque si deciden aliarse con una empresa de máquinas expendedoras, donde pueden realizar este servicio por cuenta propia, el negocio propuesto no funcionará, ya que ellos son los clientes core.

Además, existe un componente geográfico fundamental a la hora de elegir dónde comprar. Generalmente los consumidores finales a la hora de elegir a qué farmacia acudir, la cercanía de ellas con las viviendas suele tener un rol importante. Esto quiere decir que, por ejemplo, si un consumidor vive en Recoleta y la farmacia más cercana con el servicio de máquinas expendedoras se encuentra en Palermo, lo más probable es que no opte por ella, sino que decida comprar en una farmacia por su zona de residencia.

2.2 Cinco fuerzas de Porter

Porter (1991) plantea en su esquema la existencia de cinco fuerzas que actúan sobre una organización. Estas cinco fuerzas se mueven sobre dos ejes principales. Por un lado, todo aquello relacionado con el sector económico en el que la organización, en este caso PMP, se desarrolla. En el segundo eje, Porter utiliza el poder de negociación tanto de proveedores como de compradores frente a la empresa. Así, las 5 fuerzas de Porter forman una herramienta que permitirá analizar la situación de la industria en la que PMP se desempeñará: la salud.

Amenazas de potenciales entrantes

En primer lugar, es interesante destacar los nuevos competidores que pueden ingresar al sector y cómo estos se podrían ver limitados por las barreras de entrada. Los nuevos competidores que podrían entrar a la industria podrían ser las propias farmacias que vean esto como un negocio y una oportunidad y decidan comenzar a diseñar sus propias máquinas cortando el vínculo comercial que tienen con PMP.

Si bien el modelo de negocio que se propone no establece ninguna complejidad en cuanto a tecnología y desarrollo, las barreras de entrada a la industria podrían considerarse moderadamente altas por la complejidad que supone trabajar en Salud. Si PMP consigue crear una buena reputación y confiabilidad eso podría generar que los compradores prefieran seguir con esta organización. Por ende, las amenazas de potenciales entrantes se considera que es baja.

Poder de negociación de los proveedores

El negocio de PMP tiene como principal proveedor a las empresas que venden máquinas expendedoras. Si bien, nuestro negocio no podría funcionar sin estas máquinas hay muchas empresas que venden o alquilan este servicio por lo que el poder de negociación es relativamente bajo.

Amenazas de productos sustitutos

Debido a la complejidad de las leyes en este país, con respecto a la venta de medicamentos, en la actualidad sólo podría considerarse como un posible sustituto a la venta de medicación libre y productos farmacéuticos a través de los e-commerce de las propias farmacias. Si bien, el objetivo tanto de la máquina como de la página es en parte reducir el tiempo de espera en los locales; o no esperar como en el caso del e-commerce, la realidad es que no son sustitutos perfectos. Las páginas tienen como consecuencia la espera a que lleguen los productos que depende el lugar en donde uno resida puede ser bastante tiempo. Por esta razón, se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es moderadamente baja, ya que no hay mucha más alternativa, además de las farmacias y sitios online.

Poder de negociación de los compradores

Independientemente a los grandes competidores y sustitutos posibles para este

servicio en esta industria en particular, las farmacias que vean como una oportunidad y como un beneficio a este servicio no tendrían otra posibilidad de adquirir este servicio de manera integrada. Si bien, como se mencionó anteriormente ellos podrían optar por la implementación propia de las máquinas, el trabajo sería costoso y les causaría una gran inversión de recursos y tiempo. A pesar de esto, consideramos que el poder de negociación de los compradores es alto ya que, sin el interés de las farmacias por adquirir el servicio propuesto, el negocio no podría funcionar. Además, ellos serán los que decidirán qué productos seleccionarán para vender dentro de las máquinas.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad de los competidores que existen en la Industria en la que opera PMP podría considerarse moderada. Si bien por el momento no existen competidores directos con respecto a nuestra propuesta de valor, están los e-commerce de las farmacias como un posible competidor y sustituto. A su vez, dado que las propias farmacias podrían considerar ofrecer las máquinas por su cuenta y así prescindir de nuestros servicios, podría argumentarse que las amenazas existen a pesar de que hoy en día no sean significativas.

2.3 Tendencias y Comportamiento de Consumo

Desde hace más de una década en la Argentina se incluyó el servicio de máquinas expendedoras. Estas primeras máquinas fueron instaladas para dispensar agua o café, ya sea en lugares de entretenimiento, como en empresas o consultorios. Nadie puede indicar cuántas son las máquinas expendedoras de bebidas y alimentos que miles de personas utilizan diariamente, pero se puede ver que nunca tuvieron mucho éxito en América Latina, ya que se estima que existen 400.000 máquinas en esta parte del continente. Dentro de estas pocas máquinas, todas son usadas con el mismo fin, proveer snacks o bebidas. Como se nombró anteriormente, hay una

tendencia a la automatización por lo que los habitantes de los países dentro de Latinoamérica, están empezando a familiarizarse cada vez más con este canal de servicio, por lo que la demanda está en constante crecimiento y se considera como uno de los negocios más beneficioso y productivo para los próximos 10 años. Esto demuestra que hay un gran mercado por explotar.

Mercado farmacéutico argentino

La industria farmacéutica mundial tuvo un crecimiento significativo en los últimos años, teniendo un nivel mayor a 1 billón de dólares desde 2014. Sin embargo, en el año 2019 se registró una tasa de crecimiento negativa en un 0,3% (Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos, 2020).

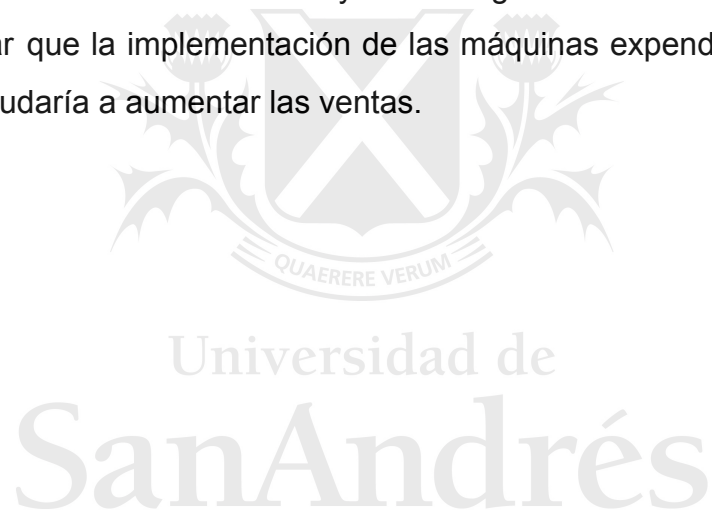
En cuanto al mercado local, las ventas crecieron un 14% en unidades desde el año 2010 al 2019, de 588 millones a 670 millones. Asimismo, se proyecta para el 2025 una consolidación en el mercado interno con un crecimiento de U\$S 4.634 a U\$S 5.200. El 90% del mercado está representado por los medicamentos de marca. La participación de los medicamentos de venta libre en las ventas totales se mantiene estable entre un 10,2% y un 25,4% (Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos, 2020). La industria argentina es competitiva y tecnológicamente moderna, pudiendo ser el tercer sector industrial que genera más valor agregado industrial, representando un 4,9% del total, siguiendo a la actividad petrolera y al sector de acero y hierro (Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos, 2018).

Además, la industria farmacéutica tiene relevancia en términos de producción, empleo y exportaciones. En 2017 representó un 3,8% del valor agregado bruto industrial, el 1,7% de las exportaciones totales y un 3,4% del empleo del sector privado (Ministerio de Hacienda, 2018). La industria farmacéutica fue creciendo notablemente desde el año 2016 hasta el 2019, ya que aumentó de 76.635,7 millones de pesos a 221.066,9 millones de pesos, teniendo un incremento porcentual de 188%. Luego surgió un aumento del 41,2% entre el cuarto trimestre

del 2019 y del 2020, incrementando de 68.729,7 a 97.074,8 millones de pesos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021). Es una industria que se ve creciendo considerablemente y lo seguirá haciendo más en el contexto pandémico en el que actualmente vivimos.

Por otro lado, se estima que hay 13.500 farmacias en el país y el 22,2% de estas están en Buenos Aires, siendo este un total de 3.000 farmacias. Dentro de ellas, 1.700 se encuentran en Gran Buenos Aires (GBA) y 1.300 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Bisang et al., 2017). Esto demuestra el alto nivel de competitividad de la industria.

A partir de las tendencias encontradas y la investigación de mercado realizada, se puede determinar que la implementación de las máquinas expendedoras dentro de las farmacias, ayudaría a aumentar las ventas.



3. Modelo de Negocios (CANVAS)

El Modelo Canvas, o también conocido como método canvas, es una herramienta de gestión estratégica planteada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2011). Es utilizado para estudiar los diferentes tipos de negocios innovadores, en donde se definen 4 grandes áreas: los clientes, la oferta, la infraestructura y la situación financiera de la organización. El modelo Canvas es importante para las empresas, ya que comprende el modelo de negocio de una forma precisa y estructurada. A continuación, se presentan las 9 categorías que representan los componentes básicos de una organización.

3.1 Segmentos de clientes

Esta categoría ayuda a determinar o identificar a los clientes más importantes y a los grupos de personas u organizaciones que la empresa quiere dirigirse. En base al servicio de PMP, se van a incluir a todas las farmacias en CABA con perfiles de “Early Adopter”. Este término hace referencia a todos aquellos negocios que usan nuevos productos, tecnologías o innovaciones antes que cualquier cliente, y en un determinado tiempo, entregan un reporte el cual incluye críticas constructivas, ya sean las cosas a mejorar o las cosas que deberían eliminar. Las farmacias que quieran incluir este servicio, tienen que cumplir con ciertos requisitos. En primer lugar, es necesario que tengan un espacio disponible para la máquina, de 70 cm² x 85.3 cm² x 170 cm². Además, deben tener un nivel de ingreso que pueda soportar, no solo el alquiler mensual de las máquinas (USD \$329), sino la comisión por ventas del 2%. Por último, es imprescindible que al menos 5 de cada 10 de sus clientes consuman medicamentos de venta libre.

3.2 Propuesta de valor

El bloque de la propuesta de valor muestra los factores de existencia de una empresa y la razón por la cual los clientes van a comprar a determinada empresa y no a otras. Es decir, lo que hace diferente a la empresa de los servicios competidores.

En este caso se quieren validar 4 hipótesis importantes. En primer lugar, se busca que el servicio ayude a los consumidores finales a “ahorrar tiempo” y de la misma forma, “mejorarán la satisfacción del cliente y reducirán quejas”, ya que se disminuirá el tiempo en las filas y el aglomeramiento dentro de las farmacias. De esta forma, las máquinas harán los procesos más eficientes e irán directo al problema”, porque se eliminará la espera de aquellos consumidores que desean comprar un producto de forma rápida y efectiva, y mejorará la satisfacción del cliente y reducirá las quejas. Por último, la instalación de las máquinas, ayudarán a los farmacéuticos a focalizarse en la venta de medicamentos recetados y a mantener un control adecuado de los inventarios.

3.3 Canales

Esta categoría define las formas de distribución del producto o servicio. Es decir, cómo la empresa se va a comunicar o alcanzar a los segmentos del mercado nombrados previamente. Puede ser a través de canales físicos o digitales. En el caso de PMP, el servicio cuenta con un canal de distribución propio y directo que sería la página web, pero, además, cuenta con un canal asociado e indirecto que es a través de las farmacias mismas.

3.4 Relaciones con clientes

Este bloque habla acerca de cómo el servicio interactúa con el cliente. Es decir, anticiparse a las necesidades de las farmacias para aplicarlo al servicio. El servicio

de PMP tendría una relación directa B2B con los clientes que serían las farmacias, con una búsqueda de fidelización y retención. Además, se puede llegar a desarrollar futuras recomendaciones por parte de ellos a otros potenciales clientes del mismo rubro. De la misma manera, hay una relación indirecta con los consumidores finales, ya que se los tiene en consideración para el desarrollo físico de las máquinas.

3.5 Fuentes de ingresos

La categoría de los flujos de ingresos proporciona una visión detallada de cómo es que la empresa obtiene sus ingresos. Por ejemplo, para PMP el ingreso es a través del alquiler de las máquinas expendedoras, y una cuota variable en donde se cobra una comisión a las farmacias sobre las ventas de productos vendidos mediante el uso de las máquinas. Además, independientemente de la relación con las farmacias, se contará con un ingreso adicional. Este vendrá por parte de los banners publicitarios de laboratorios y marcas ubicados en los laterales de las máquinas expendedoras.

3.6 Actividades clave

Esta categoría ayuda a tener un buen conocimiento de las actividades claves de la empresa o servicio, para poder desarrollar una buena propuesta de valor. En este bloque es importante enfocarse en la resolución de problemas, en los canales de distribución y la calidad del servicio. En referencia a PMP, la actividad clave del servicio es la proporción de máquinas expendedoras a las farmacias para la venta de medicamentos de venta libre y accesorios de cuidado personal. Dentro de la actividad clave, se incluye la instalación y el envío de la máquina, lo cual está a cargo de un empleado de PMP. Esto estará previamente calculado una vez que se inicie la compra, por ende, el cobro del mismo se efectuará de esa forma.

3.7 Recursos clave

Este bloque hace referencia a todos los medios que la empresa necesita llevar a cabo para poder desarrollar el servicio o producto. Estos recursos pueden ser físicos, financieros o tecnológicos. Entonces, los recursos claves de este servicio son las máquinas expendedoras y las relaciones con los proveedores de la misma. Además, otros recursos serían la reputación y el reconocimiento de la marca. Asimismo, llegado el caso de que las máquinas sufran algún tipo de daño, PMP incluye dentro del alquiler un seguro de garantía de un año, donde se hacen arreglos sin ningún cargo.

3.8 Asociaciones clave

Para poder desarrollar un buen servicio o producto, es importante que la empresa genere alianzas estratégicas con diferentes socios, ya que pueden aportar recursos que ayudarán a acelerar el proceso. Para PMP los aliados claves serían los laboratorios y marcas, como Beta y P&G, que podrán incluir sus banners publicitarios en la parte frontal y lateral de las máquinas. De esta forma, no solo estarían creando una alianza, sino que PMP generarían un ingreso con la participación de los asociados. Un driver de asociarse con PMP es la posibilidad de que puedan trabajar en exclusiva con la marca y de esa forma, apalancar el valor percibido por ellos dentro de la propuesta de valor que se les ofrece.

3.9 Estructura de costos

Este bloque hace referencia a los gastos que hay que incluir para poder calcular el volumen mínimo de ventas, para que la empresa pueda generar ganancias. En base al servicio de PMP, para desarrollar el servicio, los costos más significativos son la

compra y adaptación de las máquinas con la marca. Para dar a conocer la marca, se destinarán fondos para asistir a ferias de la industria, congresos y exposiciones de emprendimientos, recorrer la capital en busca de nuevos clientes y demás. Una vez lanzado el servicio, se tendrá en cuenta la instalación en las diferentes farmacias y los sueldos de los empleados.



Universidad de
San Andrés

4. Plan de Marketing

Para poder desarrollar un plan de marketing para obtener un resultado final coherente y operativo es necesario cumplir con una serie de aspectos. A continuación presentaremos los más relevantes: primero se expondrá la investigación de mercado, la segmentación del mercado objetivo y el marketing mix: el producto, en este caso servicio, el precio, la plaza y la promoción.

En el caso de PMP se trata de un negocio B2B, es decir “negocio a negocio”, donde las compañías tienen como objetivo principal otras empresas y no el consumidor. De hecho, el B2B engloba las operaciones de carácter comercial que las firmas realizan entre ellas y sin depender del cliente final. Entonces, es necesario que todos los componentes del negocio estén relacionados con los mercados a servir. Como enfatiza E. Raymond Corey⁸, el producto o servicio, va a ser percibido de diferentes maneras por los diversos clientes, por lo que es muy importante tenerlo en cuenta a la hora de seleccionar los mercados y el nivel de precios para los productos.

Para poder llevar a cabo la implementación de un servicio B2B y mejorar la propuesta de valor, todo negocio puede realizar un análisis de determinados elementos y examinar no solo los clientes, sino también los consumidores finales y profesionales. Entonces, para determinar e identificar los elementos que más valoran existen varios mecanismos, por lo que se realizaron los siguientes pasos. (Almquist, E., Cleghorn, J., & Sherer, L., 2018)

4.1 Investigación de mercado

4.1.1 Benchmark internacional

Globalmente sí existe este servicio de máquinas expendedoras en países como Estados Unidos, China y Japón, donde estas máquinas no solamente se encuentran en farmacias sino en puntos públicos clave como shoppings o ubicaciones turísticas. Esto depende de las regulaciones y leyes de cada país, en el caso de Argentina el

⁸ <https://ucema.edu.ar/conferencias/download/BusinessMarketing.PDF> Visitada 23/11/21

único lugar autorizado para la venta de medicamentos son exclusivamente las farmacias, por lo cual las máquinas expendedoras estarán dentro de farmacias. Por eso, estas máquinas no se encontrarán dentro de shoppings, estaciones de trenes o aeropuertos.

Se toma como primer ejemplo a las máquinas expendedoras de medicamentos en Estados Unidos. En el año 2017 la cadena de farmacias CVS⁹ lanzó sus máquinas expendedoras automáticas al por menor, instalándose en aeropuertos, estaciones de tren y shoppings. Su objetivo es apuntar a consumidores ocupados brindándoles medicamentos de venta libre, productos de primera necesidad y de cuidado personal (Ver Anexo 1).

Luego se encuentra el servicio de Pharmabox que es similar al mencionado anteriormente, posicionándose en las mismas locaciones persiguiendo el mismo fin. La diferencia con CVS es que Pharma Box¹⁰ no pertenece a una cadena de farmacias ya que su único método de venta es a través de este medio. Por eso cuentan con más de 50 máquinas en todo Estados Unidos (Ver Anexo 2).

Estas máquinas automáticas se encuentran a lo largo y ancho del mundo, también podemos ver la máquina MediBox¹¹ del país europeo Letonia ubicada en el centro comercial más recurrido de su capital (Ver Anexo 3). Con el avance de la inteligencia artificial, la marca Yaobili de la potencia oriental China desarrolló máquinas virtuales sin mostrar los productos físicos, funcionando a través de un software. Una gran limitación para esta versión del servicio es que solamente podría funcionar en países desarrollados ya que su valor es más alto que las máquinas tradicionales (Ver Anexo 4).

Una vez investigadas las tendencias, realizado el benchmark e identificado el problema principal, es factible determinar que el servicio es una oportunidad de

⁹ <https://cvshealth.com/news-and-insights/press-releases/cvs-pharmacy-thinks-outside-the-box-with-introduction-of-health>

¹⁰ <http://www.pharmabox.com/en/home>

¹¹ <https://www.medibox.in>

negocio por distintas razones. En primer lugar, es necesario hacer énfasis en las tendencias actuales, en donde todos los procesos están siendo automatizados, generando que muchos negocios tengan que adaptarse a estos nuevos cambios, uno de ellos siendo las farmacias. En segundo lugar, como se presentó previamente, las máquinas expendedoras son un servicio que en los últimos años tuvo un crecimiento acelerado en distintas partes del mundo, no solo dentro de las oficinas, sino que, también siendo instaladas en shoppings, aeropuertos, etc. Es decir, al ser un servicio que funciona de forma adecuada, es correcto asumir que funcionará de la misma manera dentro de las farmacias.

4.1.2 Entrevistas

Como menciona Dvoskin (2004) la investigación de mercado es la obtención de datos y resultados de una situación específica que afronta la compañía, con el objetivo de solucionar un problema o aprovechar una oportunidad que el mercado presenta. Dicho en otras palabras, es una técnica que sirve para seleccionar datos de manera sistemática para que la empresa pueda tomar mejores decisiones, pero, además, lograr un mejor conocimiento de las necesidades del consumidor. La investigación de mercado tiene 4 fases para conocer el mercado a fondo. Es necesario conocer el tamaño del mercado y crecimiento del mismo, investigar sobre la competencia, y las tendencias y el comportamiento de consumo.

Previamente al desarrollo de la investigación de mercado, fueron enviadas dos encuestas donde se presentó la idea de las máquinas expendedoras en las farmacias y se realizaron varias preguntas, que ayudaron a construir un análisis de viabilidad y usabilidad de las mismas. Los resultados fueron los esperados, ya que muchas de las personas tuvieron una reacción positiva hacia la idea. Una de las encuestas fue enviada a dueños de dos cadenas de farmacias grandes¹², la cual ayudó a validar la idea. Se les preguntó si creían que era una buena idea tener máquinas expendedoras en las farmacias, si lo veían como una propuesta de valor, y si su respuesta fue positiva, el porqué de la misma. Los dos encuestados

¹² Pozuelo (<https://farmaciaspozuelo.com.ar>)
UOMAX (<https://www.uomax.com.ar>)

respondieron positivamente y dijeron que estas máquinas ayudarían a reducir los tiempos de espera de clientes que quieren comprar productos de venta libre, a mantener el orden y control de los inventarios y a reducir el robo interno de productos de venta libre comercializables fuera de la farmacia. Como el target principal del servicio son las farmacias, esta encuesta fue la que se usó para moldear el proyecto.

No obstante, se enviaron encuestas a los consumidores finales para saber si es que harían uso de las máquinas expendedoras y de esa forma se terminó de corroborar la idea. Al igual que con los farmacéuticos, tuvieron resultados positivos. Por ejemplo, cuando se les preguntó por qué utilizarían estas máquinas, unas de las respuestas más comunes fueron “por agilidad”, “efectividad”, “practicidad”, “comodidad”, etc. Asimismo, se cuestionó a los futuros consumidores, si les parecía una buena idea para incluir en las farmacias del país y más del 80% dijo que sí. De la misma manera, muchos clientes o consumidores toman la decisión de esperar en la fila, dependiendo si tienen tiempo de sobra o no. Esta respuesta está relacionada con la pregunta del porqué la usarían a la máquina.

Por último, se entrevistó a una profesional, farmacéutica Fabiana Zavaglia para que dé su opinión y perspectiva del proyecto en cuestión. Las cuatro preguntas que se le hicieron fueron: ¿Crees que la idea de las máquinas expendedoras es una propuesta para las farmacias?, ¿Hay muchas quejas en cuanto a la espera en las farmacias?, ¿Cree que esta es una posibilidad para reducirla? y ¿Consideras que los farmacéuticos se opondrán a los cambios? Su respuesta fue positiva, apoyó el emprendimiento y dejó ciertas críticas positivas con respecto al tema desde una mirada más experta y profesional.

A partir de las encuestas y la entrevista realizadas a diferentes profesionales, se pudo concluir que hay un sector en la industria de medicamentos que no está satisfecha, por lo que le genera un valor al servicio PMP.

4.2 Segmentación del mercado objetivo

Para todo negocio es necesario conocer el segmento objetivo de clientes. Para determinar los consumidores ideales existen varias herramientas y marcos teóricos. Según Dvoskin (2004) existe una combinación de variables que en su conjunto definen segmentos de clientes de forma diferente a la competencia. En primer lugar, se encuentran las bases geográficas, es decir, donde va a operar PMP. A pesar de que idealmente PMP podría atacar varias áreas geográficas ya que el servicio todavía no existe en el país, debido a regulaciones legales en la provincia de Buenos Aires y a la carencia de cadenas de farmacias en ella, podemos identificar que la ubicación principal del mercado es Capital Federal, ya que allí si existen cadenas farmacéuticas que nos podrían contratar, farmacias con un flujo intenso de clientes debido al estilo de vida agitado de los consumidores en las grandes ciudades.

Luego existen las bases demográficas, siendo estas las más recurrentes para identificar grupos de clientes. En este caso al ser una relación B2B, los clientes ideales serían farmacias de poca antigüedad ya que son las que serían compatibles con el perfil de Early Adopters, buscando cambiar y ajustarse a las nuevas tendencias. A la vez, estas deberían tener un nivel de ingresos de medio a alto para poder soportar el servicio de PMP.

Por otro lado, están las bases psicológicas que son más difíciles de medir, siendo éstas básicamente el beneficio buscado frente a un servicio o producto. Lo que buscan los clientes potenciales es evitar la pérdida de consumidores debido a la aglomeración de ellos en sus farmacias. En función de las expectativas que tiene cada cliente en particular, visualizarán características y atributos distintos en el servicio.

Después se encuentran las bases socioculturales, apuntando al estilo de vida de los clientes. PMP apunta a clientes activos, en búsqueda de fomentar la adaptación

tecnológica, que estén en constante actualización con las tendencias contemporáneas. El negocio será más compatible con aquellas cadenas de farmacias que ya hayan adaptado su negocio mediante un segundo canal de ventas cómo sería un sitio de venta online. De esta forma nos aseguramos que cumplen con el perfil de cliente ideal y buscarían seguir transformándose e incorporar un tercer canal.

Por último, las bases conductuales hacen referencia a la actitud y conductas de los clientes frente al servicio. Se suele tener en cuenta la tasa de uso, la frecuencia con que un cliente adquiere el producto o servicio, y la lealtad a la marca. Se buscará generar una relación de fidelización y retención de las farmacias, intentando generar un incremento en la cantidad de alquileres de máquinas.

Teniendo en cuenta aquellas variables, podemos identificar al segmento de clientes target cómo cadenas farmacéuticas ubicadas en Capital Federal con perfil de Early Adopter que idealmente cuenten con un servicio online, que reconozcan un problema de pérdida de clientes debido a aglomeraciones en las cajas, que cada vez sus procesos se vuelven más lentos y trabajosos, que reciben quejas frecuentemente y que también ven que es engorroso tener un seguimiento acorde del inventario. Es por esto que PMP ofrece una solución moderna y tecnológica para mejorar la satisfacción de sus consumidores finales de una manera práctica, rápida y conocida, para ahorrar tiempo y enfrentar la espera, tener procesos más precisos y eficientes, tener un control de inventario más vigilado.

4.3 Marketing mix

A lo largo del plan de marketing, se replicó el modelo de las 4P del marketing mix, que es una de las herramientas más usadas en un negocio B2B para determinar las fortalezas y debilidades dentro del desarrollo del servicio. Según el profesor McCarthy¹³, la variable Marketing Mix, o también conocida como “las 4P del

13

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

marketing”¹⁴, es la estrategia básica para explicar los principales componentes que tiene una empresa para alcanzar sus objetivos comerciales. Entonces, para poder organizar y ser más efectivo se crean las cuatro variables del marketing mix: Producto, Precio, Punto de Venta y Promoción. En este caso, hablamos de servicio en vez de producto.

4.3.1 Enfoque del servicio

El servicio es el elemento más importante, ya que es el principal componente en el tipo de campaña de marketing. Todas las acciones o decisiones que se tomen, deben ser en consideración de dicho servicio. En este segmento, se pretende satisfacer las necesidades o el deseo de los clientes y consumidores finales, de forma tangible o intangible. Entonces, es necesario definir de forma adecuada el producto o servicio para poder desarrollar una buena estrategia de marketing.

En base a lo mencionado anteriormente, PMP es un servicio que aporta máquinas expendedoras a las farmacias, en donde se pueda vender medicamentos de venta libre y accesorios de cuidado o higiene personal. Estas máquinas funcionan como un segundo o tercer canal de ventas para las farmacias. La inclusión de este servicio es beneficioso, no solo hacia el problema de la aglomeración de personas, sino que también busca ayudar a los consumidores finales a ahorrar el tiempo y, así, mejorar la satisfacción del cliente y reducir las quejas generadas por las largas esperas. Por esta razón, es que las máquinas harán los procesos más eficientes y directos, dejando que los clientes se puedan concentrar en los problemas más importantes, como, por ejemplo, aquellos consumidores que deseen comprar medicamentos recetados y a mantener un control detallado de los inventarios.

¹⁴ <https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

A través del uso de este servicio, las farmacias no deberían hacerse cargo de todo el proceso que implica la compra, adaptación e instalación de una máquina, sino que PMP se encarga de ese proceso y todos los detalles necesarios para que los clientes puedan incluir el servicio dentro de sus instalaciones.

Plataformas

Sitio web

Se desarrollará una página web en donde se presentarán las diferentes opciones de máquinas disponibles mostrando sus imágenes y nombres correspondientes. Al hacer click en una máquina determinada, se podrá conocer la siguiente información: la capacidad de productos, la cantidad de resortes, su peso estimado y las medidas cómo el alto, el ancho y su profundidad. En aquello se diferenciarán las opciones y en lo que serán idénticas será en su forma de pago ya que todas contarán con la posibilidad de pagar con efectivo, tarjetas de crédito y débito y Mercado Pago. La entrada a la página es libre y gratuita, es decir, cualquier persona con una computadora o un celular puede acceder.

Asimismo, el sitio web contará con un catálogo tentativo de lo que los clientes podrían incluir dentro del vending, que finalmente quedará sujeto a cada contrato particular con cada cliente. En este se mencionan ejemplos de medicamentos de venta libre aprobados por la Dirección Nacional de Medicamentos (DNM), de artículos de cuidado personal y accesorios de belleza.

En la parte inferior de la página se encontrará un call to action o newsletter donde los que ingresen al sitio y estén interesados con la marca podrán dejar los datos previamente mencionados para recibir novedades. Además, existirá un sector para consumidores finales donde podrán encontrar la máquina más cercana a su ubicación, ingresando el código postal correspondiente. Una vez ingresado, emergerá un mapa con las farmacias pertinentes.

Perfil de Instagram

Por otro lado, se creará un perfil institucional de Instagram apuntando a los consumidores finales de los clientes. Este tendrá como objetivo hacer conocer la marca entre los compradores, interactuar con ellos a través de publicaciones, historias, encuestas, votaciones y las demás funciones que tiene la plataforma a explotar. De esta forma se atacará un segmento de personas que están familiarizadas con la tecnología y que por ende entenderían y les interesaría el uso de la máquina. En la biografía del perfil se encontrará información como el lema de la marca, la descripción del negocio, la zona en donde operaría y un hipervínculo hacia el sitio web. Además, el logotipo será la foto de perfil de la cuenta. El principal objetivo del perfil no es generar ventas, sino dar a conocer lo que PMP tiene para ofrecer para incrementar el alcance.

4.3.2 Estrategia de Precio

El concepto del precio es algo claro y sencillo, es la cantidad de plata que tiene que pagar el cliente o consumidor para poder adquirir el producto o servicio. Pero, a pesar de eso, la fijación de precios adecuados es el concepto más complicado dentro del marketing mix. Debido a ello, para poder determinar el precio de un servicio es importante realizar un estudio del mercado, en donde, hay que investigar los precios de los competidores, el valor que agrega o lo que están dispuestos a pagar los consumidores y, por último, los beneficios del servicio.

A la hora de desarrollar la estrategia de precios no se tuvo en consideración el precio de la competencia, debido a que hoy en día en Argentina no existe un servicio de máquinas expendedoras para medicamentos de venta libre. Entonces, la estrategia se basó únicamente en la investigación de mercado y el valor agregado de PMP.

d

Para poder determinar el porcentaje de comisión que deben pagar las farmacias, se tiene en cuenta el margen de ganancia del producto final. Por esta razón, PMP

realizará un ingreso por comisión, donde cobrará una comisión de 2% sobre las ventas realizadas a través del uso de la máquina, que se definiría en cada contrato. De la misma manera, es importante tener en consideración el valor que agrega la inclusión del servicio dentro de las farmacias. Por lo tanto, en base a estos dos puntos, se determina el precio de comisión que debería pagar la farmacia por hacer uso de las máquinas PMP.

Finalmente, se le cobra a cada farmacia un alquiler mensual de USD\$ 330¹⁵. Adicionalmente, PMP incluye un servicio complementario de publicidad, donde las farmacias o laboratorios pueden incluir sus marcas en los laterales de la máquina. Cada lado tiene un precio de USD\$ 99.

4.3.3 Estrategia de Plaza

La estrategia de plaza hace referencia al espacio físico o virtual donde los clientes adquieren el producto o servicio. Al ser el proceso por el cual el servicio le va a llegar a los clientes, es una cuestión relevante a la hora de hacer el plan de marketing, ya que influye de forma directa en la satisfacción de los consumidores y en el margen de ganancia. Para poder determinar una estrategia de plaza óptima, es necesario tener en consideración los canales de distribución y el número de escalones de la red de distribución.

En el negocio cabe destacar que las máquinas se compran a determinados proveedores, luego atraviesan un proceso de adaptación con la marca, y, una vez finalizado, se alquilan a los clientes, es decir, las farmacias. Debido a que las máquinas se compran, las mismas permanecerán en un depósito hasta ser alquiladas por algún cliente. El tema del transporte, se hace a través de una empresa de fletes y los costes de los envíos van a depender exclusivamente de la

¹⁵ Dólar promedio: 151,75\$ = 1USD\$. Calculado al día de la fecha: 14/12/2021 Recuperado de Fuente: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-martes-14-de-diciembre/>

distancia entre el depósito y el destino de la farmacia. Dentro del costo de envío, se incluye la instalación de la máquina en la farmacia.

Dentro de los canales de distribución, hay 2 tipos de extensiones. Por un lado, está la extensión de canal directo, donde el productor es responsable de hacer la entrega de su producto o servicio. Por el otro lado, se encuentra la extensión indirecta, la cual incluye los canales de corto y largo plazo, que dependen de la cantidad de intermediarios en el proceso. A partir de esto, PMP cuenta con un canal directo, es decir, B2B con las farmacias, ya que el negocio funciona por su cuenta sin la necesidad de incorporar un tercer agente. De la misma manera, como las máquinas funcionan como un segundo o tercer canal de ventas para las farmacias, se puede decir que hay un canal indirecto de corto plazo con los consumidores finales, en donde el negocio funciona como un intermediario entre el minorista y los consumistas. Además, los consumidores finales son quienes hacen uso de las máquinas que están dentro de las farmacias, por esa razón, es que es necesaria la relación indirecta con los mismos.

4.3.4 Estrategia de Promoción

Según Hoffman (2007), la estrategia de publicidad y comunicación es la forma básica de generar que el marketing despierte conciencia de marca, para poder tener una identidad y el reconocimiento necesario.

En el caso de PMP, la estrategia de promoción seleccionada se basará en una combinación de marketing físico y digital. En primer lugar, se utilizará la estrategia de venta personal, táctica recurrente en los comercios B2B. Para exponer el negocio se gestionan reuniones cara a cara con el empleado correspondiente de las farmacias potenciales para poder dar a conocer el servicio que se plantea. De esta forma se podrá presentar el diferencial que ofrece el negocio personalmente y poder adaptarlo también a las necesidades que comunique cada cliente en particular.

5. Operaciones del negocio

Krajewski (2008) define a la administración de operaciones de la siguiente manera: “se refiere a la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados”. Es decir, forma parte de un sistema de producción que incluye insumos, procesos, información que luego se unirá con los consumidores.

5.1 Ubicación

Las operaciones del negocio se desarrollarán en dos lugares. En primer lugar, funcionará como oficina un departamento de una de las socias localizado en Belgrano en Avenida del Libertador. Está estratégicamente ubicado ya que está dentro de las zonas apuntadas a comercializar el servicio y en una avenida accesible para futuras reuniones. Para acompañar esa posibilidad, el departamento cuenta con 200 metros cuadrados y está completamente amueblado, dando la oportunidad de poder recibir posibles clientes, proveedores o empleados dentro del mismo. De esta forma solamente existirán los costos fijos que conlleva el departamento, pero previene gastos de alquiler ya que es propiedad de la familia de una de las fundadoras.

Por otro lado, se contará con un galpón en el partido de Boedo en la fábrica familiar de una de las socias, por ende, al igual que el departamento, no se contará con gastos de alquiler. De esta forma se tendrá un amplio espacio para guardar las máquinas que podrá soportar el crecimiento futuro al que apunta el negocio, sin necesidad de tener que adquirir un espacio más grande. Estos dos sitios están dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, precisamente a 14,3 km de distancia entre sí, aproximadamente a un trecho de 30 minutos. Esto permite que las socias puedan desplazarse con cercanía de un lugar a otro. Igualmente, esto si genera costos de transporte entre el galpón y las farmacias cliente una vez que se creen los pedidos.

La empresa aportará, además, un camión de transporte tipo flete para trasladar el inventario. Lo que si se contratará será un conductor para realizar los viajes.



Mapa 5.1.1 Lugares de trabajo. (Fuente: Elaboración propia)

5.2 Facilidades y equipamiento

El equipamiento necesario para las operaciones administrativas diarias dentro de la oficina consta en incluir una computadora laptop para cada una de las socias, que serán proporcionadas por ellas mismas.

En cuanto al equipamiento necesario para las actividades operativas se necesitará:

- Máquina montacargas.
- Carro zorra.
- Servicio de luz.
- Servicio de Internet.
- Computadora laptop.
- Teléfonos celulares.

Los primeros dos serán proporcionados por la empresa del galpón y los demás correrán por parte de PMP. Los últimos dos serán principalmente para los empleados que mencionaremos a continuación.

5.3. Mano de obra y subcontratación

5.3.1 Mano de obra

PMP no cuenta con procesos productivos debido a que tiene un funcionamiento similar a una compra venta. Se adquirirán las máquinas a determinados proveedores y luego se comercializarán, específicamente, se alquilará a determinados clientes.

Se contará con un total de tres empleados.

Encargado administrativo. Se contará con un empleado que trabajará como conector entre las socias y las actividades del depósito. Se ubicará en la parte de la oficina del galpón, donde se le proporcionará la computadora y el celular laboral que se mencionó previamente. Su trabajo se basará principalmente en recibir los pedidos, realizar controles de calidad de las máquinas antes de ser entregados y proporcionar reportes e informes contables a la oficina central, donde las fundadoras comprobarán que está todo en orden.

Operario. Habrá un empleado que su principal actividad se desarrollará en Boedo. Será supervisado por el encargado y será el que adapte las máquinas con los diseños de la marca una vez recibidos, el que las mantenga en constante funcionamiento para corroborar que anden como corresponde, el que las desplace con el montacargas dentro de las instalaciones y hacia el camión, y el que finalmente las instale dentro de las farmacias usando el carro zorro. En el caso futuro de que se solicite un mantenimiento o arreglo de las máquinas, será ejecutado por esta persona.

Conductor. Es necesario tener un conductor capacitado que será incorporado para realizar los viajes de PMP. Primero llevará la máquina hacia el destino solicitado con el operario y luego volverá al galpón para devolver al empleado a que siga con su

jornada laboral. Además, lo ayudará a descender la máquina a las farmacias y transportarla si es necesario.

Las dos socias tendrán tareas gerenciales y comerciales que comenzarán cuando se presente el proyecto en el mercado. Empezarán por hacer conocer la marca, gestionar reuniones informativas con clientes actuales y potenciales, estar en constante contacto con los empleados del galpón para asegurarse de que se esté transmitiendo correctamente la propuesta de valor del negocio. En la oficina de Belgrano se comenzará a trabajar en las actividades de marketing, en el área tecnológica se trabajará en que la página web y en el perfil de Instagram para que estén activos y en constante actualización con las tendencias y herramientas dentro de las plataformas utilizadas. Adicionalmente, verán en qué momento, en qué cantidad y dónde publicitar para poder generar la mayor optimización. Por otro lado, supervisarán al encargado en las operaciones contables diarias que se realizarán a través del servicio contable contratado que se mencionan a continuación.

5.3.2 Subcontrataciones

Servicio de Diseño. La parte del diseño gráfico de la marca se terciarizará a la agencia originaria de Estados Unidos, R/GA. Serán los encargados de crear los diseños que irán en el frente y en los lados de las máquinas que incluirán el logo y el lema del negocio y además los banners publicitarios de los aliados de PMP. Se buscará que el estilo de las máquinas vaya acompañado al carácter mostrado en la página web.

Servicio de Contabilidad. Se terciarizará la contabilidad utilizando el sistema de gestión para PyMES, Contagram. El encargado será el que utilice la plataforma y sus herramientas facilitarán la administración del negocio de una manera más simple, rápida e intuitiva. Las socias también tendrán acceso al sistema de manera que puedan controlar su funcionamiento y las tareas del encargado administrativo.

Servicio de Capacitación. Tanto las socias cómo todos los empleados del galpón de PMP necesitarán conocer el funcionamiento de las máquinas. Idealmente se pactará con la empresa proveedora de las máquinas que cuente con este servicio adicional.

Servicio Legal. El asesoramiento legal vendrá por parte de Rafael Guillermo Alfonso, padre de una de las socias y no implica un gasto para PMP ya que será ad honorem. Comenzará por ayudar al negocio a conformarse legalmente cómo una sociedad, y será el responsable de futuros asuntos legales. Además, se tendrá el contacto del consultor adentrado en la industria farmacéutica, Federico Minghinelli.



6. Costos, Finanzas e Inversión

Para iniciar este capítulo se determinará la inversión inicial necesaria para poder lanzar el negocio al mercado. A continuación, se enumeran los diferentes costos que afronta el proyecto y con qué ingresos contará PMP. En base a aquello se hará una estimación del Estado de Resultados para los próximos tres años luego de lanzar. Por último, se hará un análisis financiero utilizando diversos indicadores.

6.1 Inversión inicial

PMP, para poder desarrollar el servicio, necesitará de una inversión inicial de USD \$4.621 (Ver Anexo 9). Este número será aportado de forma equitativa por ambas fundadoras. Es decir, Pilar Lopez Doherty y Magdalena Alfonso Estevez aportarán el dinero necesario para empezar el servicio, lo que generará que tengan una participación del 50% cada una dentro de la sociedad.

Para calcular la inversión inicial se contemplaron diferentes categorías¹⁶:

1. En primer lugar, se hizo el inventario de materiales:
 - a. Se empezó con la compra de las 3 máquinas expendedoras. Estas son marca Bianchi y fueron adquiridas por un precio total de USD \$1.318 cada una. Las mismas contienen diferentes cantidades de sectores: la pequeña incluye 23 espacios de selección, la mediana contiene entre 32 y 35, y la grande tiene 40 espacios.
 - b. Una vez conseguidas las máquinas, fueron enviadas a R/GA para que le realicen la aplicación de las láminas de la marca a las máquinas. El precio unitario de este servicio es de USD \$33.
2. Constitución de la Sociedad
 - a. El registro de marca y la creación de la Sociedad Anónima, será realizado por Rafael Guillermo Alfonso. El costo total del mismo es USD \$68, dónde USD \$15 son utilizados para el registro de la marca y

¹⁶ Ver Anexo 9.

USD \$43 para la constitución de la sociedad. Los USD \$10 restantes, son destinados a los servicios de Rafael.

3. Se incluyen costos de bienes muebles por USD \$501: la adquisición de una computadora laptop (USD \$264), dos teléfonos celulares (USD \$211), uno para cada empleado y los viáticos de visitas a las farmacias (USD \$26).

6.2 Ingresos y costos

6.2.1 Ingresos

Los ingresos de PMP serán constituidos en tres partes: el alquiler de las máquinas expendedoras a las farmacias, la comisión por ventas hechas a través de las máquinas, y la publicidad de marcas y laboratorios incluidos como banners en las mismas.

Para poder hacer una correcta proyección de los ingresos en el primer año, es necesario hacer una breve estimación de la demanda, que ayudará a conocer el contexto general. Según un artículo de Infobae¹⁷, la facturación anual de la industria farmacéutica en Argentina en el año 2020 es de un total de USD \$2.188.962.109. Se conoce que hay, aproximadamente, 13.500 farmacias en el país, por ende, en promedio, cada una de ellas factura un total de USD \$162.145 de forma anual.

Alquiler

Tomando en consideración la facturación mencionada anteriormente, se estima que el primer año se cobrará un alquiler mensual de USD \$329 por máquina. Teniendo en cuenta, que se lanzarán tres máquinas, se espera tener un ingreso total anual de USD \$11.862.

17

<https://www.infobae.com/economia/2021/03/16/la-facturacion-de-la-industria-farmaceutica-crecio-503-durante-2020/>

Comisión

Según estos datos del mercado, los medicamentos de venta libre tienen una representación de entre 10,2% y 24,5% de las ventas totales. Tomando el escenario más optimista, cada farmacia obtiene USD \$41.185 por año por venta de medicamentos de venta libre. Entonces, los ingresos esperados por la comisión del 2% de aquellas ventas, serían USD \$824 mensuales, siendo un total anual de USD \$9.884 por máquina. Al tener un total de tres máquinas, se espera tener una facturación anual de USD \$29.653.

Publicidad

La última categoría vendrá por ingresos publicitarios. Se espera en el primer año que al menos una empresa como un laboratorio quiera incluir su marca en los laterales de las máquinas para promocionarse. Por eso, se cobrarán USD \$99 por lado, es decir, si el laboratorio incluye banners en ambos lados de la máquina, el ingreso mensual para PMP será de USD \$198. Las tres máquinas están contempladas, generando un ingreso total anual por publicidad de USD \$7.117.

En total PMP tendrá como ingresos del primer año un monto de USD \$48.632 (Ver Anexo 11).

6.2.2 Costos fijos y variables

Los costos fijos más significativos son los sueldos y las cargas sociales correspondientes (Ver Anexo 10). PMP cuenta con tres empleados y las dos socias fundadoras tendrán la función de gerentes. Aunque está estipulado que las gerentes tengan un sueldo mensual de USD \$395, hasta que el negocio no brinde un margen neto de 20% no cobrarán dicho monto (Ver Anexo 11). Por esa razón en el primer año se destinará un monto anual de USD \$13.812 en sueldos y cargas sociales.

Luego, como se mencionó anteriormente, se terciarizará la contabilidad al servicio administrativo de Contagram. El plan inicial es más que necesario para los primeros años de operaciones de PMP, teniendo un costo de USD \$42 (IVA incluido) por mes.

Más allá de que el departamento utilizado como oficina es propiedad de una de las socias, de todas formas, su uso implica determinados gastos mensuales. Estos son principalmente el servicio de Internet (USD \$12), las expensas del edificio (USD \$195) y el impuesto de ABL (USD \$67). De la misma manera, se encuentran las expensas del galpón donde se almacenan las máquinas. Estas mismas tienen un precio de USD \$329 por mes.

En cuanto a los costos variables están principalmente conformados por los costos de transporte. El camión utilizado será proporcionado por la fábrica de Boedo. Una hora de viaje de ese tipo de flete tiene un costo de USD \$63. Se estima un total de dos horas por entrega de máquina, es decir, USD \$125. Al tener tres máquinas disponibles para alquiler, se estima un total mínimo de 6 horas, adicionando una hora extra en caso de algún percance en cualquiera de los viajes realizados. Las 7 horas estipuladas el costo de transporte total mensual sería de USD \$438. Finalmente, los costos de reparación estarán a cargo de la empresa proveedora.

6.2.3 Estado de Resultados

Para entender la rentabilidad del negocio se realizó un EERR teniendo en cuenta la inversión inicial y los primeros tres años de actividad posteriores al lanzamiento.

Como se mencionó al estimar la demanda, las operaciones del primer año incluirán tres máquinas totales para tres clientes, una cada uno, acaparando las zonas estipuladas: Dr. Ahorro en Belgrano, Soy tu Farmacia en Palermo y Farmacia TKL en Recoleta. Se espera comercializar en el segundo año 5 máquinas y se incorporarán dos nuevos clientes: Farmacia Selma y OpenFarma. Además, se espera obtener un buen rendimiento de las máquinas dentro de las tres primeras

farmacias, por lo cual se expandirán a tener dos máquinas por cadena, mientras que los clientes nuevos tendrán una máquina cada uno para analizar el rendimiento a un año, habiendo un total de 9 máquinas funcionando. Al vivir en un contexto económico inestable, para analizar el crecimiento es necesario tener en cuenta la inflación esperada para cada año. El segundo año de operación es el 2022 dado que el lanzamiento del negocio será en 2021, y según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)¹⁸ del Banco Central de la República Argentina se cree que va a haber una inflación del 46%.

Cómo se mencionó en la sección anterior y se puede ver en el Anexo 11, al superar en el segundo y tercer año el margen neto de 20%, las dos socias cobrarán los sueldos correspondientes contemplando la inflación esperada.

En el tercer año, se proyecta ampliar el negocio a la cadena de farmacias más importante del país, Farmacity. Sosteniendo las 9 máquinas ya alquiladas, se adquirirán 6 más para el nuevo cliente. El tercer año de operación es el 2023, y según el REM se cree que ese año se alcanzará una inflación del 37%. (Ver Anexo 11).

6.3 Finanzas e indicadores

6.3.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, es un término que se utiliza para hacer referencia al momento en el cual, debido a un nivel de operaciones de producción y de ventas mínimas, los costes totales son iguales a los ingresos por ventas. Es decir, cuando los ingresos y los egresos están en el mismo nivel, teniendo cero beneficios. Este punto es importante para poder conocer el mínimo vital que una empresa necesita para sobrevivir en el mercado, ya que, a partir de ahí, el negocio comenzará a tener ganancias. En el caso de PMP, el punto de equilibrio es de USD \$81.

¹⁸ http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
Visitado el 11/11/21

Punto de equilibrio =	Costos Fijos		
	(Precio de venta unitario - Costos de venta unitarios)		
Punto de equilibrio =	\$21,557		
	(\$330 - \$63)		
Punto de equilibrio =	\$81		

Tabla 6.3.1.1 Punto de Equilibrio en USD\$. (Fuente: Elaboración propia)

6.3.2 VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un instrumento de inversión que se utiliza para determinar la oportunidad económica de un determinado proyecto, teniendo en consideración los cobros y pagos del mismo, y cuanto es que se va a generar o perder con la inversión inicial. Este indicador es importante a la hora de desarrollar un proyecto, ya que tiene en cuenta los flujos de fondos futuros, los riesgos y el valor del dinero en el tiempo. Para poder averiguar el VAN, es necesario tener en cuenta el costo de capital (K), que es el tipo de descuento o interés que se espera de la inversión. En este caso, se utilizó el modelo de CAPM para poder averiguar K. Este modelo toma en cuenta la sensibilidad del activo al riesgo del mercado, como también, la rentabilidad esperada del mercado y de un activo libre de riesgo. La fórmula que se utilizó fue:

$$K = \text{Risk - Free Rate} + (\text{Beta} * \text{Market Risk Premium}) + \text{Riesgo País}$$

Los primeros tres valores (Risk-Free Rate, Beta y Market Risk Premium) son datos estipulados por Estados Unidos. En principio, la tasa Risk-Free Rate¹⁹, es el rendimiento de los bonos del tesoro de Estado Unidos a 10 años. Esta misma, tiene una tasa de 1.55%. Además, la Beta tiene un valor de 0.91. La misma mide el riesgo de un título o valor. Es decir, que mide el grado de variabilidad de la rentabilidad de

¹⁹

<https://www.statista.com/statistics/247556/monthly-development-of-ten-year-treasury-security-yield-rates-in-the-us/> Visitada el 11/11/2021.

una acción respecto a la rentabilidad promedio del mercado. Debido a que hay una Beta específica para cada área de la industria, en el caso de PMP, se tomó en consideración el Beta²⁰ de Stern NYU, a la cual considera la industria de Pharmaceutical. De la misma manera, se averiguó el Market Risk Premium²¹, que hace referencia a la diferencia entre el rendimiento de la cartera total de acciones y los bonos del mercado de EEUU. Esa diferencia, es actualmente de 5.5%. Por último, se averiguó la prima de Riesgo País²². Esta prima es una retribución que se le concede al inversor por invertir un activo con más riesgo. En base a lo dicho por el índice Emerging Markets Bonds Index (EMBI), elaborado por el banco J.P Morgan & Chase, el riesgo país argentino en la actualidad es de 1.744 puntos. Es decir, que hay un riesgo país del 17.44% para desarrollar un proyecto en Argentina.

Entonces, el costo de capital total es de:

Costo de Capital (CAPM) =	Risk-Free Rate + (Beta * Market Risk Premium) + Riesgo País
Costo de Capital (CAPM) =	1.55% + (0.91 * 5.5%) + 17.44%
Costo de Capital (CAPM) =	24%

Tabla 6.3.2.1 Costo del Capital. (Fuente: Elaboración propia)

A partir del costo de capital averiguado anteriormente, es posible determinar el VAN, estimando el valor presente de los flujos de fondos futuros en base a K:

Costo de Capital (CAPM)	24.0%
VAN	\$ 143,653

Tabla 6.3.2.2 VAN en USD\$. (Fuente: Elaboración propia)

Para que un proyecto pueda llevarse a cabo en cualquier mercado, es importante que el resultado del VAN sea positivo, ya que cuando el indicador es mayor a 0, el proyecto generará beneficios. Entonces, en el caso de PMP, al tener un VAN positivo, es recomendable invertir en el negocio.

²⁰ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html Visitada el 11/11/2021.

²¹ <https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/> Visitada el 11/11/2021.

²² <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais> Visitada el 11/11/2021.

6.3.3 TIR

La Tasa de Interés de Retorno o Rentabilidad es el costo de oportunidad del capital que iguala el VAN a 0. Conociendo la TIR se puede saber el porcentaje de los rendimientos futuros de la inversión realizada. Se calcula teniendo en cuenta los flujos de fondos del proyecto.

Resultado neto	\$	(4,621)	\$	8,587	\$	79,838	\$	236,182
TIR		508%						

Tabla 6.3.3.1 Tasa Interna de Retorno. (Fuente: Elaboración propia)

Debido a los altos flujos que se proyectan para los primeros tres años de operación del negocio, la TIR obtenida es alta. Que la TIR sea elevada quiere decir que el proyecto es rentable.

6.3.4 Período de recupero

Es valioso conocer el período que se tardará en recuperar la inversión realizada a valor presente. Este se calcula a través de los flujos de caja generados, que hacen referencia a las entradas y salidas de dinero (Ver Anexo 12). Teniendo en cuenta el cash-flow, se pretende recuperar la inversión en 11 meses (Ver Anexo 13).

6.3.5 Escenarios

Este capítulo se basó suponiendo escenarios normales, pero todo negocio debe contemplar que debido a diversos factores no siempre es el correcto. Pueden existir escenarios más optimistas o más pesimistas, como los siguientes:

Escenario optimista

	ESPERADO			OPTIMISTA			
	Disponibles	Alquiladas	% de ocupación	Disponibles	Alquiladas	% de ocupación	Aumento en demanda
Año 1	3	3	100%	4	4	100%	133%
Año 2	8	8	100%	11	11	100%	138%
Año 3	14	14	100%	20	20	100%	143%

Tabla 6.3.5.1 Escenario esperado vs. Escenario optimista. (Fuente: Elaboración propia)

La situación planteada contempla un aumento en la demanda. En comparación con el escenario esperado, el aumento es de 3 máquinas por año. Dentro del escenario optimista, del primer al segundo año incrementan las máquinas en 5 unidades, y del segundo al tercer año en 6 unidades y se espera mantener la total ocupación de ellas. De esta manera el Estado de Resultados quedaría de la siguiente manera:

	Año 0: Inversión	Año 1: 2021	Año 2: 2022	Año 3: 2023
Ingresos				
Ingreso por alquiler		\$ 15,815	\$ 63,499	\$ 158,286
Ingreso por comisión		\$ 39,538	\$ 158,743	\$ 395,703
Ingreso por publicidad		\$ 9,489	\$ 38,100	\$ 94,972
Ingresos totales		\$ 64,842	\$ 260,342	\$ 648,961
Costos				
Costos administrativos				
Maquinaria	\$ 5,272		\$ 13,470	\$ 23,743
Diseño de marca	\$ 132		\$ 337	\$ 594
Constitución de la Sociedad	\$ 67			
Bienes Muebles	\$ 501			
Expensas oficina		\$ 2,341	\$ 3,417	\$ 4,685
ABL		\$ 807	\$ 1,178	\$ 1,615
Gastos galpón		\$ 329	\$ 481	\$ 660
Servicio contable		\$ 415	\$ 606	\$ 831
Amortizaciones maquinaria		\$ 527	\$ 1,821	\$ 2,719
Costos de comercialización				
Sueldos		\$ 11,229	\$ 17,185	\$ 23,561
Cargas sociales		\$ 2,583	\$ 3,771	\$ 5,170
Costos de transporte		\$ 5,259	\$ 7,678	\$ 10,526
Otros gastos		\$ 395	\$ 577	\$ 791
Costos totales	\$ 5,972	\$ 23,885	\$ 50,521	\$ 74,894
Resultado antes de impuestos	\$ (5,972)	\$ 40,957	\$ 209,821	\$ 574,067
IIGG		\$ 19,453	\$ 78,103	\$ 194,688
IIBB		\$ 2,269	\$ 9,112	\$ 22,714
Resultado neto	\$ (5,972)	\$ 19,235	\$ 122,607	\$ 356,665

Tabla 6.3.5.2 Estado de Resultados del escenario optimista en USD\$. (Fuente: Elaboración propia)

Escenario pesimista

	ESPERADO			PESIMISTA			
	Disponibles	Alquiladas	% de ocupación	Disponibles	Alquiladas	% de ocupación	Disminución de demanda
Año 1	3	3	100%	3	1	33%	67%
Año 2	8	8	100%	8	5	63%	38%
Año 3	14	14	100%	14	10	71%	29%

Tabla 6.3.5.3 Escenario esperado vs. Escenario pesimista. (Fuente: Elaboración propia)

Al contrario de la situación anterior, en este caso no aumenta la demanda por eso no surge la adquisición de nuevas máquinas, pero tampoco se logra alcanzar el 100% de la ocupación, teniendo una caída porcentual en la ocupación cada año. A continuación de esta forma se daría el Estado de Resultados:

	Año 0: Inversión	Año 1: 2021	Año 2: 2022	Año 3: 2023
Ingresos				
Ingreso por alquiler		\$ 3,954	\$ 28,863	\$ 79,143
Ingreso por comisión		\$ 9,884	\$ 72,156	\$ 197,852
Ingreso por publicidad		\$ 2,372	\$ 17,318	\$ 47,486
Ingresos totales		\$ 16,211	\$ 118,337	\$ 324,481
Costos				
Costos administrativos				
Maquinaria	\$ 3,954		\$ 9,621	\$ 15,829
Diseño de marca	\$ 99		\$ 241	\$ 396
Constitución de la Sociedad	\$ 67			
Bienes Muebles	\$ 501			
Expensas oficina		\$ 2,341	\$ 3,417	\$ 4,685
ABL		\$ 807	\$ 1,178	\$ 1,615
Gastos galpón		\$ 329	\$ 481	\$ 660
Servicios contable		\$ 415	\$ 606	\$ 831
Amortizaciones maquinaria		\$ 132	\$ 814	\$ 1,998
Costos de comercialización				
Sueldos		\$ 11,229	\$ 17,185	\$ 23,561
Cargas sociales		\$ 2,583	\$ 3,771	\$ 5,170
Costos de transporte		\$ 5,259	\$ 7,678	\$ 10,526
Otros gastos		\$ 395	\$ 577	\$ 791
Costos totales	\$ 4,621	\$ 23,489	\$ 45,569	\$ 66,060
Resultado antes de impuestos	\$ (4,621)	\$ (7,279)	\$ 72,768	\$ 258,420
IIGG		\$ 4,863	\$ 35,501	\$ 97,344
IIBB		\$ 567	\$ 4,142	\$ 11,357
Resultado neto	\$ (4,621)	\$ (12,709)	\$ 33,125	\$ 149,719
VAN	\$ 74,848			
TIR	206%			

Tabla 6.3.5.4 Estado de Resultados del escenario pesimista en USD\$. (Fuente: Elaboración propia)

7. Equipo

Para poder lanzar el proyecto de PMP, el equipo estará compuesto de 5 miembros. En primer lugar, las dos socias fundadoras serán Pilar Lopez Doherty y Magdalena Alfonso Estevez, quienes aportarán el 50% de la inversión inicial del proyecto. Ambas, comenzaron con este negocio por el interés a los emprendimientos tecnológicos y con el objetivo de mejorar los procesos en el sistema de salud.

Pilar Lopez Doherty es Administradora de Empresas de la Universidad de San Andrés y se enfocará en el área de marketing, manejando la publicidad del negocio y la comunicación con los clientes, con ayuda de consultores para el armado de la página web y el perfil de Instagram.

Magdalena Alfonso Estevez es Administradora de Empresas de la Universidad de San Andrés. Por esta razón, ella se enfocará en la parte de logística y operativa del negocio. Será la encargada de hablar y organizar con los proveedores, asegurarse que todas las máquinas estén en perfectas condiciones y que se cumplan los pagos.

De todas formas, ambas se ocupan de la capacitación a las farmacias para el uso de las máquinas y la división de las operaciones o el desarrollo de la estrategia, manteniéndose siempre en contacto con todos los miembros del equipo.

En segundo lugar, se encuentran los tres empleados: el encargado administrativo, quien está a cargo de las actividades dentro del depósito. Será el que coordine la logística de los viajes con el segundo empleado, el conductor, quien será miembro de la empresa tercerizada de transporte, dueña del galpón ubicado en Boedo. Por último, se encuentra un operario supervisado por el encargado que se encargará de instalar las máquinas en las farmacias y realizar servicios de mantenimiento en caso de ser necesario.

Finalmente, para poder empezar con el desarrollo del negocio, se incorporaron tres consultores quienes ayudarán a desarrollar y entender diferentes áreas. Por un lado, se encuentra el asesor legal, Federico Minghinelli, quien se especializa en el área de salud, el cual recomendó las dos farmacias específicas en CABA, Dr. Ahorro y Soy tu Farmacia, las cuales se tomarán como futuros aliados, y ayudó con la interpretación de las reglamentaciones sobre la venta de medicamentos de venta libre. Asimismo, el negocio cuenta con la asistencia del abogado Rafael Guillermo Alfonso, quien ayudará con el desarrollo de contratos, ya sea con futuros clientes o con proveedores, como también, para que cumpla el papel de abogado de la empresa. Por otro lado, se entrevistó a la farmacéutica Fabiana Zavaglia, dueña de la cadena de farmacias Pozuelo en Zona Norte, quien impulsó el desarrollo del negocio PMP.



Universidad de
San Andrés

8. Aspecto Legal

8.1 Estructura societaria y registro de marca

8.1.1 Estructura societaria

Después de analizar los diferentes tipos de sociedades que se establecen bajo la Ley General de Sociedades No 19.550 (InfoLEG), se optó por elegir una Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S). Según la AFIP²³, este tipo de sociedad está constituida por la Ley 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor, publicada en el Boletín Oficial el 12 de abril del 2017, que proporciona, no solo la actividad emprendedora, sino también la expansión internacional y la creación de capital dentro del país.

En comparación con los otros tipos de sociedad, la Sociedad por Acciones Simplificada, se constituye de una manera más rápida y simple a menor costo y aportando una cierta cantidad de beneficios. Por ejemplo, la inscripción se puede hacer 24 horas después de la presentación de la documentación en el Registro Público, certificando de forma digital (art. 35). De la misma forma, el alta para los impuestos y la solicitud para la factura A se puede hacer de forma online. A partir de la inscripción, se obtiene el CUIT y la apertura de la cuenta bancaria, de forma automática. Además, puede ser constituida como una sociedad unipersonal (art. 34 ley 27.349), sin la necesidad de destinar un número máximo de socios, y donde el capital mínimo para la creación de la sociedad es semejante a dos salarios mínimos básicos y móviles.

8.1.2 Registro de marca

²³ <https://www.afip.gob.ar/sas/caracteristicas/concepto.asp> Visitada 23/11/2021.

Es necesario registrar la marca ya que impide a terceros, sin autorización, a comercializar los productos o servicios, haciendo uso de la misma marca o una denominación similar. El registro de marca se hace a través de la página oficial del Gobierno Argentino²⁴. La misma tiene un coste de USD \$15, y conlleva un proceso que tarda 24 meses. Este tipo de registro es vigente por 10 años. Para poder realizar la inscripción de marca se necesita presentar ciertos documentos:

- Declara un domicilio legal electrónico.
- Tener vinculado el servicio de INPI a la cuenta de AFIP para registrarse en el portal y conseguir la clave fiscal.
- Una copia del poder firmado por el apoderado, donde juré que es fiel al origen e instrumenta mandato de forma vigente.
- Una declaración jurada, donde aparezcan los instrumentos societarios.

8.2 Leyes afectando el negocio

La industria de la salud es compleja. Por ende, la industria farmacéutica que forma parte de la Salud está sujeta a estrictas regulaciones y limitaciones debido a los productos con los que trabaja y la delicadeza. Para poder empezar con el negocio es necesario tener en cuenta las respectivas leyes sobre la venta de medicamentos. Los artículos 1 y 2 de la Ley N° 16.463 mencionan:

ARTÍCULO 1º - *Quedan sometidos a la presente ley y a los reglamentos que en su consecuencia se dicten , la importación, exportación, producción, elaboración, fraccionamiento, comercialización, o depósito en jurisdicción nacional o con destino al comercio interprovincial de las drogas, productos químicos, reactivos, formas farmacéuticas, medicamentos, elementos de diagnóstico y todo otro producto de su uso y aplicación en la medicina humana las personas de existencia visible o ideal que intervengan en dichas actividades.*

ARTÍCULO 2º - *Las actividades mencionadas en el artículo 1º sólo podrán realizarse, previa autorización y bajo el contralor del Ministerio de Asistencia Social y Salud Pública, en establecimientos habilitados por el mismo y bajo la dirección técnica del profesional universitario correspondiente, inscripto en dicho ministerio. Todo ello y en las condiciones y dentro de las normas que establezca la reglamentación, atendiendo a las características particulares de cada actividad y a la razonable garantía técnicas en salvaguarda de la salud pública y de la economía del consumidor.*

²⁴ <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca> Visitada 23/11/2021.

Luego el artículo 1 de la Ley 26.567 establece:

ARTÍCULO 1º — *La preparación de recetas, la dispensa de drogas, medicamentos, incluidos los denominados de venta libre y de especialidades farmacéuticas, cualquiera sea su condición de expendio, sólo podrán ser efectuadas en todo el territorio de la Nación, en farmacias habilitadas.*

De esta forma el proyecto se haría dentro de los establecimientos aprobados por dicha ley.

8.3 Impuestos aplicables

Según la Ley N° 20.628, PMP deberá tributar, conforme a la Ley de Impuesto a las Ganancias, el Impuesto a las Ganancias a una tasa del 35% sobre el resultado neto de sus operaciones. De la misma forma, según la Ley de Impuesto a los Ingresos Brutos, deberá pagar la alícuota general del Impuesto a los Ingresos Brutos a una tasa del 3,5% sobre las ventas.

9. Plan de Implementación y Riesgos

9.1 Plan de Implementación

El diagrama de Gantt se utilizará para implementar el negocio de la manera más organizada. De esta forma la herramienta permitirá determinar el tiempo que va a llevar desarrollar cada actividad. Se estima que se necesitarán 7 meses para implementar el negocio.

Actividades	Mes						
	1	2	3	4	5	6	7
Constitución de S.A.							
Registro de marca							
Desarrollo de página institucional							
Preparación de oficina							
Búsqueda de farmacias							
Acuerdos con farmacias y marcas							
Reclutamiento y selección de empleados							
Preparación de galpón							
Compra de máquinas							
Implementación de diseño							
Lanzamiento de PMP							

Tabla 9.1.1 Plan de Implementación. (Fuente: Elaboración propia)

9.2 Riesgos

Como todo negocio, su lanzamiento implica riesgos y es importante tenerlos en cuenta para poder accionar lo más rápido y mejor posible. Los desafíos y riesgos a tener en cuenta son:

Dependencia de contratos con farmacias

Para que PMP se desempeñe, las máquinas deben funcionar dentro de farmacias. Por eso se generaría una dependencia de los contratos que se generen con cada una de ellas en particular ya que ahí es donde se establecerá qué tipo de medicamentos y accesorios se incluirán dentro de las máquinas y en qué cantidad. Se estima que los productos con mayor rotación se encuentren en las máquinas y los de menor rotación detrás del mostrador para generar compras de impulso. Es

una estimación debido a que aquellas variables serán prácticamente dominadas por los clientes.

Riesgo de imitación y generación de nuevos competidores

Sin ir más lejos, al lanzar el servicio al mercado existe la posibilidad de que los clientes analicen la oportunidad y vean rentable realizar este servicio por cuenta propia. Esto implicaría la generación de nueva competencia y la pérdida de clientes, implicando también una pérdida de costo y tiempo para PMP.

No solamente se corre el riesgo por parte de las farmacias involucradas con PMP, sino que también sus competidores pueden ver conveniente realizarlo en sus establecimientos.

Falta de compromiso de clientes

Una vez depositada la máquina dentro de la farmacia, PMP tiene bajo o nulo control de su correcto funcionamiento, del control de inventario, de sus niveles de facturación y demás. Si los clientes no realizan determinados controles en la máquina, el servicio no funcionará como se espera. Por esta razón es importante tener un fuerte vínculo con los clientes para poder estar al tanto de las condiciones de las máquinas.

Sobreestimación de demanda

Los próximos años al lanzamiento del negocio se espera que la demanda crezca y debido a ello se adquirirán más máquinas para más clientes. Puede suceder que eso mismo no ocurra, impactando en los resultados financieros de PMP.

Actualizaciones legales

La industria farmacéutica es muy compleja en cuanto a regulaciones que afectan a quienes compiten en ella. Podría existir la posibilidad de que se modifiquen las leyes actuales impactando en el servicio que se propone brindar.

9.3 Estrategia de salida

Es pertinente tener en cuenta que el negocio puede no funcionar, por eso es importante planear una estrategia de salida. El fracaso del proyecto se puede dar por varias razones ya que la industria de la salud puede cambiar, pueden surgir problemas con clientes, que alguno de los riesgos previamente mencionados se cumpla, que surja una oferta, que baje la demanda, entre otros.

Siempre existirá la posibilidad de vender el negocio ya sea a marcas dentro de la industria, a laboratorios o a algún empresario o emprendedor particular. De esta forma el negocio dejaría de ser propiedad de ambas fundadoras. Puede suceder también que alguna de las dos socias quiera dejar de ser parte de PMP surgiendo también la opción de venta hacia la socia restante. Lo que se vendería en ambos casos serían los activos fijos, siendo estos las máquinas, y la marca registrada.

10. Conclusiones

En base a los análisis realizados e información presentada, se puede concluir que existe una oportunidad de negocio dentro del servicio presentado como PMP, ya que su principal objetivo es simplificar y agilizar el proceso de compra de medicamentos no recetados dentro de las farmacias. Como bien se demostró anteriormente, dentro del mercado farmacéutico se observó que hay una alta demanda de este tipo de servicio y muy baja o casi nula oferta. Es decir, que PMP apunta a una necesidad dentro del mercado que hoy carece de cobertura. Además, el desarrollo del servicio no requiere de una alta inversión inicial, la proporción de los costos fijos y variables, no es alta, por lo que se puede considerar que PMP es un servicio con rentabilidad a futuro, no solo económicamente, sino que hará un gran aporte al sistema farmacéutico argentino.

PMP busca crear un servicio capaz de generar un nexo entre farmacias y sus consumidores finales, aliviar el flujo de personas dentro de sus locales, optimizar el proceso de venta de medicamentos libres y mejorar el control de sus inventarios. El negocio busca adaptarse a las ventajas y desventajas que conlleva la industria farmacéutica y al contexto legal del país. Idealmente, con los años, el mercado se irá ablandando y emigrando más hacia la flexibilidad y, a generar oportunidades más permisivas. En el caso de que aquello suceda, y las reglamentaciones evolucionen, PMP dejará de estar atado a la limitación de la venta única y exclusiva de medicamentos dentro de las farmacias y se expandirá a los shoppings, aeropuertos y estaciones de trenes y demás puntos clave que implica una ampliación de la cartera de clientes de la marca alejándose de la exclusividad farmacéutica y apuntará a satisfacer más necesidades de los consumidores finales en diversos contextos.

Bibliografía

- Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2016). *Principles of Corporate Finance*. Estados Unidos: Mc-Graw Hill Education.
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2008) Chapter 3, 2nd Ed. *Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- Hoffman, D. et Al. (2007). *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. México: Thomson.
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones (8E)*. México: Pearson Educación (KRM)
- Lavolpe, A., Capasso, C. y Smolje, A. (2006). *Presupuestos y Gestión*. Buenos Aires: La Ley.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: REI.

Otras fuentes

AFIP. (-). *Sociedad por Acciones Simplificada*. afip.gob.

<https://www.afip.gob.ar/sas/caracteristicas/concepto.asp>

ANMAT. (-). *Ley 16.463*. ANMAT.gov.

<http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Medicamentos/Ley16463.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (-). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. bcra.gob.

http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Bisang, R., Luzuriaga, J. P., & Martín, M. S. (2017, Septiembre). *El mercado de los medicamentos en la Argentina*. Centro de Estudios para el Cambio Estructural.

<http://fcece.org.ar/wp-content/uploads/informes/medicamentosargentina.pdf>

Blanco Gómez, D. (2021, Marzo 16). *La facturación de la industria farmacéutica creció 50,3% durante 2020*. Infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2021/03/16/la-facturacion-de-la-industria-farmaceutica-crecio-503-durante-2020/>

Botey, P. (2020, Mayo 21). *Las 4P del marketing: qué son, cuáles y para qué sirven*. Inboundcycle.

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

Brown Whitechurch, B. (2016). *Tesis: Plan de marketing B2B para el desarrollo de una placa de aislación*. Repositorio Udesa.

<https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12130/2/%5BP%5D%5BW%5D%20MBA%20Whitechurch%2C%20Barbara%20Brown.pdf>

Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos. (2018, Agosto). *Escenario y perspectivas de la industria farmacéutica nacional*. CILFA.

<https://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2018/10/Escenario-de-la-IFA-español-2018.pdf>

Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos. (2020). *La industria farmacéutica argentina: su carácter estratégico y perspectivas*. CILFA.

<https://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2020/10/Presentacion-institucional-CILFA-2020-VF.pdf>

El Senado y la Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2009, Noviembre 25). *Ley 26.567*. Información Legislativa.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/161721/norma.htm>

Hostel Vending. (2017, Septiembre 19). *Año 2020: las megatendencias que marcarán el futuro del vending*. Hostel Vending.

<https://www.hostelvending.com/noticias-vending/ano-2020-las-megatendencias-que-marcaran-el-futuro-del-vending>

Hostel Vending. (2018, Febrero 5). *¿Qué hay de nuevo este 2018? Las tendencias alimentarias que marcarán el actual perfil del consumidor*. Hostel Vending.

<https://www.hostelvending.com/noticias-vending/que-hay-de-nuevo-este-2018-las-tendencias-alimentarias-que-marcaran-el-actual-perfi>

INDEC & FACPCE. (2021, Agosto 30). *Inflación*. Estudio del Amo.

<http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2021/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021, Marzo 16). *Informes técnicos*.

Industria farmacéutica.

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-6-19#:~:text=En%20el%20segundo%20trimestre%20de,el%20mismo%20trimestre%20de%202019>

Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. (-). *Registrar una marca*.

Argentina.gov.ar. <https://www.argentina.gov.ar/inpi/marcas/regarstrar-una-marca>

Ministerio de Hacienda. (2018, Agosto). *Informes de Cadena de Valor*. Presidencia de la Nación.

https://www.argentina.gov.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_farmacia_0.pdf

Recordati Industria Chimica e Farmaceutica S.p.A. (-). *Beta apalancada / Beta no apalancada*. Infront.

<https://www.infrontanalytics.com/fe-ES/20051EI/Recordati-S-p-A-/beta>

Sánchez Galán, J. (2015, Mayo 25). *Marketing Mix*. Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

Sánchez Galán, J. (2015, Noviembre 16). *Business to Business (B2B)*.

Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/business-to-business.html>

Sanna, D. (-). *Marketing de Empresa a Empresa o Business Marketing*. UCEMA.

<https://ucema.edu.ar/conferencias/download/BusinessMarketing.PDF>

Statista Research Department. (2021, Julio 8). *Average market risk premium in the United States from 2011 to 2021*. Statista.

<https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/>

Statista Research Department. (2021, Noviembre). *Monthly development of ten year treasury bond rates in the United States from May 2013 to October 2021*. Statista.

<https://www.statista.com/statistics/247556/monthly-development-of-ten-year-treasury-security-yield-rates-in-the-us/>

Value Reports. (2020, Octubre 12). *Vending Machine Market Size is Projected to Reach USD 7632.4 Millon by 2026 - Value Reports*. Cision PR Newswire.

<https://www.prnewswire.com/news-releases/vending-machine-market-size-is-projected-to-reach-usd-7632-4-million-by-2026---valuates-reports-301150194.html>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: Máquina expendedora PharmaBox



Fuente: Pharmabox. (2021). *Franquicia. Oportunidad*. Recuperado Octubre 13, 2021, de <https://www.pharmabox.com/es/business-opportunities>

Anexo 2: Máquina expendedora MediBox



Fuente: *Medibox - Pharmacy automated store 24/7*. (2021). Pinterest. Recuperado Octubre 13, 2021, de <https://ar.pinterest.com/pin/549931804500537249/>

Anexo 3: Máquina expendedora CVS



Fuente: Nanos, J. (2017, Septiembre 7). *CVS to launch kiosks in travel hubs and college campuses*. The Boston Globe. Recuperado Octubre 13, 2021, de <https://www.bostonglobe.com/business/2017/09/07/cvs-launch-kiosks-travel-hubs-and-college-campuses/KAx7cqsZyUACcqb0lzRWdl/story.html>

Anexo 4: Máquina expendedora Yaobili



Fuente: *Nikkei Asia*. (2019, Noviembre 18). *Yaobili set to change China's pharmaceutical industry with new model*. Recuperado Octubre 13, 2021, de <https://asia.nikkei.com/Business/Startups/Yaobili-set-to-change-China-s-pharmaceutical-industry-with-new-model>

Anexo 5: Entrevista con farmacéutica Fabiana Zavaglia

1. ¿Crees que esta es una propuesta para las farmacias?

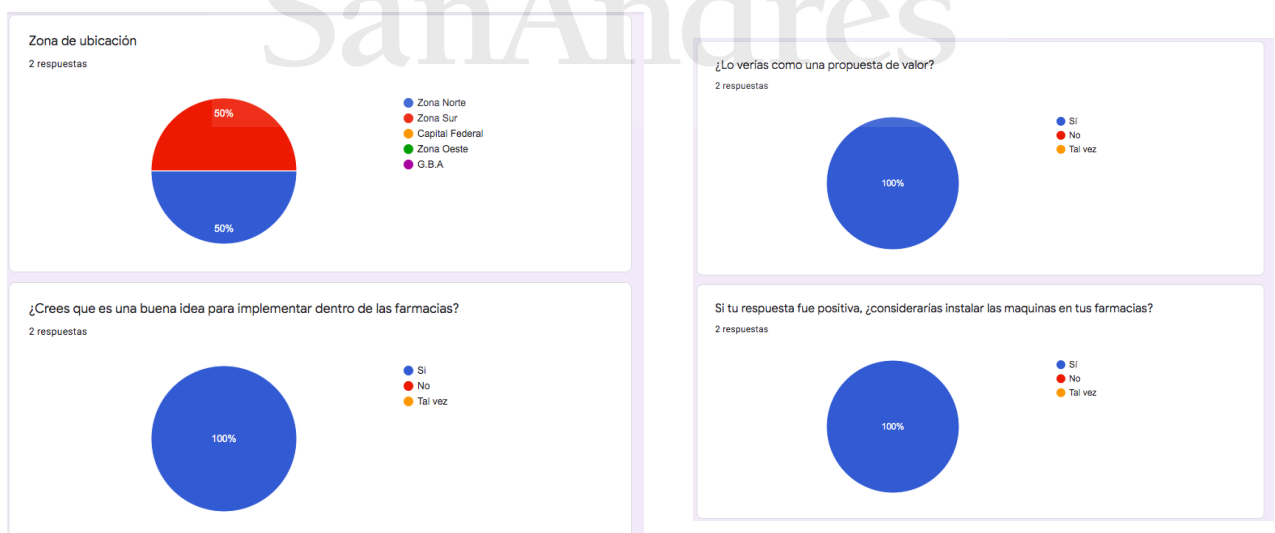
2. Si tienen muchas quejas en cuanto a la espera en la farmacia?
3. ¿Crees que esto es una posibilidad de reducirla?
4. ¿Consideras que los farmacéuticos se opondrán a los cambios?

“Con respecto a las máquinas expendedoras, si me parece una buena propuesta. Sin embargo, considero que el único lugar que deberían estar es en las farmacias, no en cualquier sitio. Por supuesto que estas máquinas deben tener medicamentos de venta libre y productos que sean de ventas sin recetas, que es lo mismo que venta libre porque otro tipo de medicación no podrían contener, y si por ahí, accesorios, gasas, botiquines, etc.

Realmente a la gente no le gusta la espera en la farmacia, es poco amena, pero como profesional farmacéutico nos gusta brindar la atención a la persona y, como farmacéutica, no veo bien el hecho de que haya máquinas expendedoras con otros productos debido a que para medicaciones más riesgosas y específicas, queremos tener un contacto más estrecho con el paciente, porque uno lo puede interrogar, puede ver cuál es el problema, ver si se está llevando lo correcto, y la máquina es como que favorece la automedicación. Ahora, el objetivo de la espera y la disminución de las quejas la va a reducir y podría ser conveniente. “

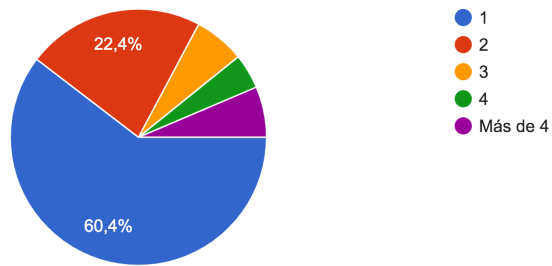
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Resultados de encuesta enviada a consumidores finales



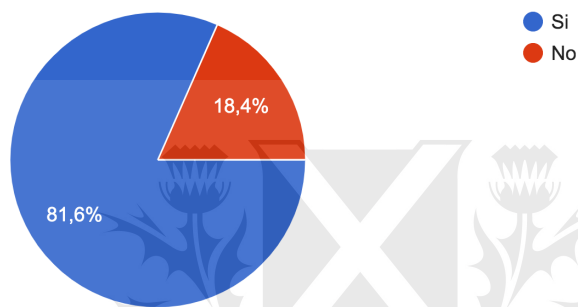
¿Cuántas veces al mes vas a la farmacia? (aprox.)

250 respuestas



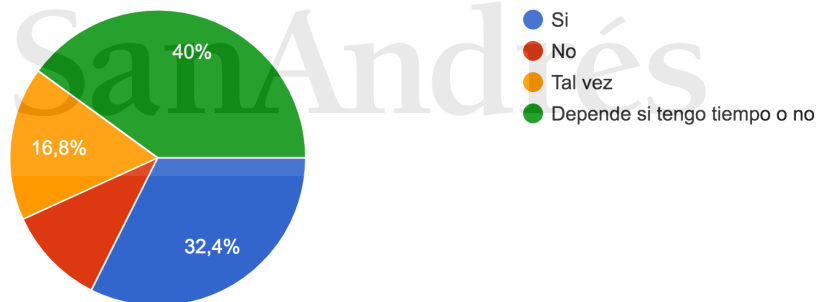
Cuando vas, ¿compras productos de venta libre?

250 respuestas



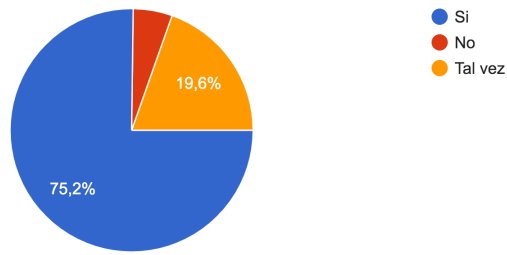
Si ves que hay mucha fila, ¿te vas?

250 respuestas



Si hubiese una máquina expendedora con productos como ibuprofeno, analgésicos, antialérgicos, relajantes musculares, etc., ¿las usarías?

250 respuestas

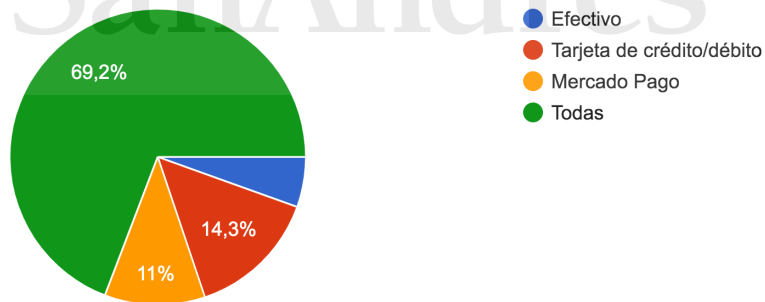


Si tu respuesta fue positiva



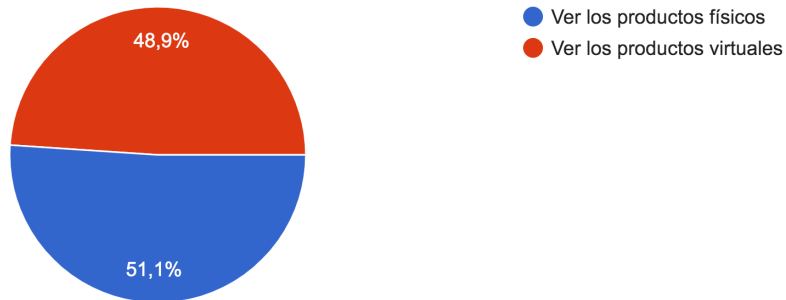
¿Qué métodos de pago te gustaría que tenga?

237 respuestas



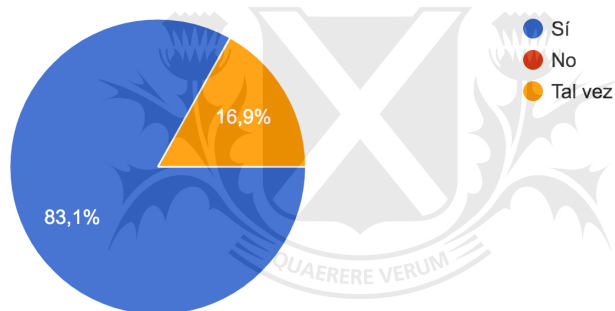
¿Qué diseño sería mejor?

237 respuestas



¿Te parece una buena idea para aplicar en las farmacias de nuestro país?

237 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: URL de página web

<https://plopezdoherty.wixsite.com/pmpwebsite>

Anexo 8: URL de perfil de Instagram

<https://www.instagram.com/maquinas.pmp/>

Anexo 9: Inversión Inicial

Inversión inicial	Precio unitario	Cantidad	Precio Total
Ingresos			
- Adquisición de máquinas	\$ 1,318	3	\$ 3,954
- Diseño de marca	\$ 33	3	\$ 99
Sociedad			
- Registro de marca	\$ 15	1	\$ 15
- Constitución de Sociedad Anónima	\$ 43	1	\$ 43
- Servicios legal	\$ 10	1	\$ 10
Bienes muebles			
- Computadoras	\$ 264	1	\$ 264
- Celular	\$ 105	2	\$ 211
- Viáticos de visitas a farmacias (Taxis)	\$ 7	4	\$ 26
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 4,621

(Valores en USD)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Costos fijos y variables

Costos Fijos	Mensual	Cantidad	Anual
Sueldos			
- Sueldo Encargado Administrativo	\$ 395	1	\$ 4,745
- Sueldo Operario de Planta	\$ 329	1	\$ 3,954
- Sueldo Conductor	\$ 211	1	\$ 2,530
- Cargas Sociales	\$ 215	3	\$ 2,583
Servicios terciarizados			
- Contabilidad	\$ 35	1	\$ 415
Impuestos			
- IVA del servicio de contabilidad (21%)	\$ 7	1	\$ 87
Oficina			
- Internet	\$ 12	1	\$ 142
- Expensas	\$ 195	1	\$ 2,341
- ABL	\$ 67	1	\$ 807
Galpón			
- Expensas Galpón	\$ 329	1	\$ 3,954
TOTAL COSTOS FIJOS			\$ 21,557
Costos Variables			
Máquinas			
- Costo Transporte	\$ 63	7	\$ 5,259
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$ 5,259

(Valores en USD)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Estado de Resultados

	Año 0: Inversión	Año 1: 2021	Año 2: 2022	Año 3: 2023
Ingresos				
Ingreso por alquiler		\$ 11,862	\$ 46,181	\$ 110,800
Ingreso por comisión		\$ 29,653	\$ 115,450	\$ 276,992
Ingreso por publicidad		\$ 7,117	\$ 27,709	\$ 66,480
Ingresos totales		\$ 48,632	\$ 189,340	\$ 454,273
Costos				
Costos administrativos				
Maquinaria	\$ 3,954		\$ 9,621	\$ 15,829
Diseño de marca	\$ 99		\$ 241	\$ 396
Constitución de la Sociedad	\$ 67			
Bienes Muebles	\$ 501			
Expensas oficina		\$ 2,341	\$ 3,417	\$ 4,685
ABL		\$ 807	\$ 1,178	\$ 1,615
Gastos galpón		\$ 329	\$ 481	\$ 660
Servicio contable		\$ 415	\$ 606	\$ 831
Amortizaciones maquinaria		\$ 395	\$ 1,318	\$ 1,846
Costos de comercialización				
Sueldos		\$ 11,229	\$ 17,185	\$ 23,561
Cargas Sociales		\$ 2,583	\$ 3,771	\$ 5,170
Costos de transporte		\$ 5,259	\$ 7,678	\$ 10,526
Otros gastos		\$ 395	\$ 577	\$ 791
Costos totales	\$ 4,621	\$ 23,753	\$ 46,072	\$ 65,909
Resultado antes de impuestos	\$ (4,621)	\$ 24,879	\$ 143,267	\$ 388,364
IIGG		\$ 14,590	\$ 56,802	\$ 136,282
IIBB		\$ 1,702	\$ 6,627	\$ 15,900
Resultado neto	\$ (4,621)	\$ 8,587	\$ 79,838	\$ 236,182
Márgen neto		18%	42%	52%

(Valores en USD)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Flujo de Caja

	Año 0: Inversión	Año 1: 2021	Año 2: 2022	Año 3: 2023
Ventas		\$ 48,632	\$ 189,340	\$ 454,273
Alquiler		\$ 11,862	\$ 46,181	\$ 110,800
Comisión		\$ 29,653	\$ 115,450	\$ 276,992
Publicidad		\$ 7,117	\$ 27,709	\$ 66,480
Costos administrativos				
Maquinaria	\$ 3,954		\$ 9,621	\$ 15,829
Diseño de marca	\$ 99		\$ 241	\$ 396
Constitución de la Sociedad	\$ 67			
Bienes Muebles	\$ 501			
Expensas oficina		\$ 2,341	\$ 3,417	\$ 4,685
ABL		\$ 807	\$ 1,178	\$ 1,615
Gastos galpón		\$ 329	\$ 481	\$ 660
Servicio contable		\$ 415	\$ 606	\$ 831
Amortizaciones maquinaria		\$ 395	\$ 1,318	\$ 1,846
Costos de comercialización				
Sueldos		\$ 11,229	\$ 17,185	\$ 23,561
Cargas sociales		\$ 2,583	\$ 3,771	\$ 5,170
Costos de transporte		\$ 5,259	\$ 7,678	\$ 10,526
Otros gastos		\$ 395	\$ 577	\$ 791
Costos totales	\$ 4,621	\$ 23,358	\$ 45,495	\$ 65,118
Resultado antes de impuestos	\$ (4,621)	\$ 25,274	\$ 143,844	\$ 389,155
IIGG		\$ 14,590	\$ 56,802	\$ 136,282
IIBB		\$ 1,702	\$ 6,627	\$ 15,900
Resultado neto	\$ (4,621)	\$ 8,982	\$ 80,416	\$ 236,974

(Valores en USD)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Período de recuero

	Año 0: Inversión	Año 1: 2021	Año 2: 2022	Año 3: 2023
Ingresos				
Ventas		\$ 48,632	\$ 189,340	\$ 454,273
Total Ingresos		\$ 48,632	\$ 189,340	\$ 454,273
Egresos				
Pago de impuestos		\$ 16,292	\$ 63,429	\$ 152,181
Sueldos		\$ 13,812	\$ 20,956	\$ 28,730
Expensas		\$ 2,341	\$ 3,417	\$ 4,685
Inversión inicial	\$ 4,621			
Total Egresos	\$ 4,621	\$ 32,444	\$ 87,802	\$ 185,597
SALDO NETO	\$ (4,621)	\$ 16,188	\$ 101,538	\$ 268,676
Saldo Inicial / Anterior		\$ (4)	\$ 6	\$ 3
Saldo Acumulado		\$ 16,184	\$ 101,544	\$ 268,678
PRI = a + (b-c)/d				
a = año inmediato anterior en que se recupera la inversión				
b = inversión inicial				
c = flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en que se recupera la inversión				
d = flujo de efectivo del año en que se recupera la inversión				
PRI =	0.8861168912 años			
PRI =	10.63340269 meses			
PRI =	11 meses			

(Valores en USD)

Fuente: Elaboración propia

Universidad de
San Andrés