



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud

“Qairon Consulting”

Consultoría integral especializada en industria de Equipamiento

Médico

Autor: Alejandro Rodrigo Picardi

DNI: 34230145

Director del Trabajo de Graduación: Dr. Mgtr. Julio Marchione

Buenos Aires, 10 de abril de 2023



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA Salud



“Qairon Consulting”

Consultoría integral especializada en industria de Equipamiento Médico

Autor:

Alejandro Rodrigo Picardi

DNI: 34230145

Director del Trabajo de Graduación:

Dr. Mgtr. Julio Marchione

Buenos Aires, 10 de abril de 2023

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Agradecimientos

Introducción y antecedentes

Resumen ejecutivo

Presentación de la necesidad y la idea

La oportunidad del negocio y el mercado

La Propuesta de Valor

Modelo de Negocios

Estrategia

Market Fit - Análisis de la industria y la competencia

Análisis estratégico

Estrategia de Marketing operativo y estratégico

Go-to-market plan

Equipo emprendedor

Estructura Directiva y Control Corporativo

Aspectos legales

Planificación financiera

Generación de beneficios

Estructura de costos

Plan operativo

Despliegue del plan operativo

Proceso productivo

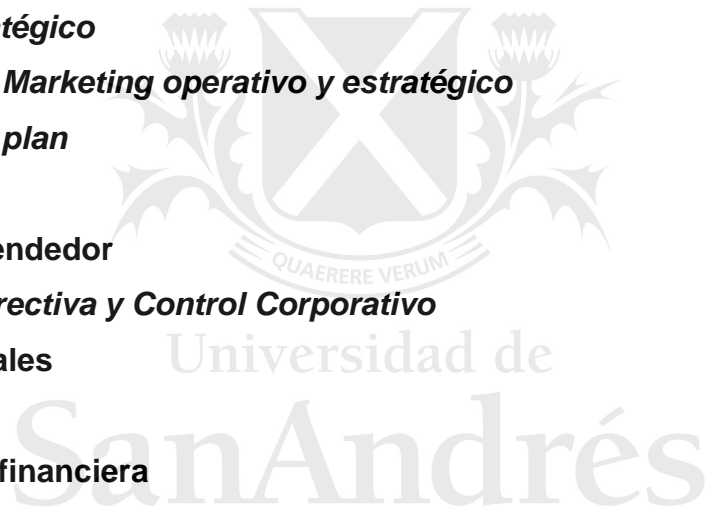
Indicadores

Riesgos del modelo de negocios

Conclusiones

Fuentes y bibliografía

Anexos



Agradecimientos

Estar escribiendo esta sección implica el cierre de una bellísima etapa realizando esta maestría, con un profundo proceso de transformación personal y profesional, que espero sea reflejado en el proyecto planteado a continuación.

Este proceso fue intenso, desafiante, y sumamente rico en experiencias que, sin duda, no hubiera sido igual sin el apoyo de mi querido “Equipo 9”. A Soledad, Pablo, Matías, Diego, Marisa y Adriana, les agradezco muchísimo el constante apoyo, los intercambios de opinión y las risas compartidas en estos casi dos años de conocernos. Fuimos un equipo, y ahora somos amigos.

Quiero también agradecer a los excelentes docentes que tuve el gusto de conocer y aprender de ellos durante esta etapa. Profesionales que comparten la pasión por educar, enseñar y transmitir, y que han hecho sencillo lo complejo. Gracias por su dedicación, gracias por enseñarme y por permitirme aprender. Me llevo muy lindos recuerdos.

A mi familia, a mi madre Miriam y mi padre Miguel, a mis amigos Luis y Solange, a todos aquellos que estuvieron desde el comienzo, a quienes ya no están, y a quienes llegaron en su transcurso y hoy me siguen acompañando: gracias. Todos han sido parte de esta parte de mi historia que sin dudas marca un antes y después en mi vida personal y profesional.

En períodos de grandes cambios y emociones intensas, la gente necesaria se hace más evidente. Gracias por estar, por escuchar, por comprender, por apoyar, por aconsejarme y acompañarme.

Introducción y antecedentes

El proceso de desarrollo del siguiente trabajo final de graduación fue un verdadero desafío. Como profesional médico y gestor de empresas pequeñas y medianas de la industria de dispositivos médicos, fue la primera vez que planteaba un modelo de negocios desde cero. Habría sido mucho más sencillo proponer una mejora operativa de la organización donde trabajo desde hace casi nueve años y donde soy socio y parte del directorio, pero me encomendé a la consigna de poder crear algo nuevo.

En una primera instancia, y como deportista de toda la vida, decidí poder desarrollar un concepto y un emprendimiento que pudiera vincular ambos mundos: la salud y el deporte. Había hecho grandes avances en el desarrollo de dicho modelo de negocios, siendo innovador, deseable y factible, con entrevistas y un modelado del negocio que consideraba todos los aspectos básicos para su lanzamiento y puesta en marcha. Pero la realidad de la informalidad del mundo de la actividad física, la falta de registro de sus profesionales y profesores de distintas disciplinas llevó a una complejidad tal que preferí no profundizar, ya que requería una inversión inicial que difícilmente podría calcular su retorno de inversión o rentabilidad futura.

Es por eso que decidí poder unir otras de mis pasiones en un nuevo proyecto: la de ayudar y la de educar. La consultoría es una actividad que realicé de manera informal con muchos colegas médicos, empresarios y amigos que tenían emprendimientos. Mucho más profesionalmente a partir de los aprendizajes adquiridos en esta maestría en la Universidad de San Andrés. Esto, sumado al deseo de poder llevar adelante un proyecto personal donde poder volcar mi experiencia profesional y mis experiencias, me llevó a la idea de desarrollar este trabajo a partir de algo que fuera factible, necesario y que me generara un profundo sentimiento de realización.

Fue así que decidí crear QAIRON CONSULTING, no sólo como un trabajo teórico de final de maestría, sino como un proyecto personal que me desafiara

y que pueda tener impacto real en empresas en marcha o en búsqueda de su lanzamiento al mercado, en una industria tan particular como lo es la de la salud, a la cual conozco muy bien desde ambos aspectos de mi trayectoria profesional. La conozco como médico y como empresario, pudiendo hablar ambos “idiomas”, conectando ambos mundos, y volcando los nuevos conocimientos y la vocación de ayudar y resolver problemas con aquellos que buscan también generar a su vez un impacto mucho mayor en la calidad de vida de los pacientes y en las tecnologías médica, a través de sus empresas.

El nombre “Qairon” deriva de “Quirón”, de la mitología griega, que además de ser un sabio y experto en Medicina, representaba el arquetipo del mentor. Y es justamente Quirón quien educa y enseña a Asclepio, el dios griego de la medicina. Es además quien, a partir de su propio sufrimiento y aprendizaje, se perfecciona en el arte de curar y aliviar el dolor. Ya sea el de un paciente, o el de una empresa que intenta salir adelante y perfeccionarse, los objetivos de brindarse al otro están presentes en todas estas simbologías y en el propio concepto central del emprendimiento de consultoría.

Por este entre varios otros motivos, consideré que sería un buen nombre para una consultora que se base justamente en aportar valor desde esa forma, desde la educación, la enseñanza y el consejo a aquellos que investigan, desarrollan e implementan novedades en salud.

De esta forma, si el paso de médico a empresario me permitió escalar el impacto que tengo en mi entorno, el hecho de poder crear valor para otros emprendedores y empresarios que, a su vez, hacen lo mismo, es la mejor forma de generar un impacto positivo, escalable y sostenible en un ecosistema complejo, pero sumamente vital, con el que nos encontramos diariamente a lo largo de nuestra salud y nuestra enfermedad.

Resumen Ejecutivo

Las industrias de salud (“Life Sciences”, “Medical Devices”, “Healthtech”, “Biotech”, “Digital Health”, “Wellness”, etc) están en auge y muchos emprendedores y empresarios con grandes ideas desarrollan productos o crean empresas con el fin de dar soluciones a problemáticas en distintas áreas de este vasto mercado. Sin embargo, muchos de ellos carecen de conocimientos sobre el armado de modelos de negocios que sean capaces de insertarse en un ecosistema tan singular.

Las industrias de la salud comprenden “stakeholders” en una red de interacciones con niveles de complejidad muy altos, debido a la cantidad de intermediarios, aspectos regulatorios, y canales de distribución que hacen que un muy buen producto o idea pueda terminar fracasando en su lanzamiento o posicionamiento en el mercado, o que pymes con una larga trayectoria no puedan mantenerse en vigencia y sostener su ciclo de vida frente a los cambios del entorno.

Ante estos desafíos de la industria, conformamos una empresa de consultoría especializada en la industria de tecnología médica, con el fin de asesorar, acompañar, educar y co-crear con startups y pymes del sector.

QAIRON CONSULTING está conformada por profesionales especializados en distintas áreas del ecosistema de la industria médica, con distintas formaciones de base y con maestrías en gestión empresarial del más alto nivel, de forma tal de poder brindar asesoría integral a un sector tan diferenciado.

Nuestro vasto conocimiento de la industria y sus complejidades nos permite ofrecer acompañamiento desde una comprensión profunda del modelo de negocio de cada empresa, sus potencialidades diferenciales y planificar las mejores estrategias para llevar a la práctica las acciones necesarias para desplegar su potencial en un ecosistema tan competitivo y complejo.

La consultora ofrece además servicios de capacitación para los directivos de las compañías con el propósito de no solo acompañar sino de educar y transformar a los líderes de las compañías para sostener su crecimiento a largo plazo.

Al ser una empresa de consultoría, la inversión inicial será mínima y estará principalmente dedicada al gasto en insumos y alquiler de oficinas, siendo el principal capital empleado el conocimiento de su equipo fundador para dar comienzo al negocio, la captación y atención de clientes, e ir asegurando las etapas de crecimiento estipuladas para la escalabilidad del modelo.



Universidad de
San Andrés

Presentación de la necesidad y la idea

En la última década se ha visto un desarrollo sin precedentes de las industrias relacionadas a la salud y el desarrollo de tecnologías aplicadas en equipamiento médico y áreas relacionadas a las ciencias médicas. La llegada de la pandemia de COVID-19 en el año 2020, a su vez, puso en agenda a la industria tanto para gobiernos como para inversores, y florecieron un sinnúmero de startups y emprendimientos relacionados a tecnologías y productos médicos.

Surgen cambios de paradigma frente a la atención, monitoreo y tratamiento de los pacientes, acelerando el posicionamiento de las nuevas tecnologías en salud. La industria de Dispositivos Médicos (entre otras del ecosistema) aparece así ante la opinión pública como actor clave de la cadena de valor de la salud.

El nivel, la calidad y la seguridad de los sistemas de salud dependen no solo de los profesionales y las instituciones que ejecutan las prácticas, sino también de quienes investigan, desarrollan y abastecen a las mismas. Por lo tanto, cuando pensamos en salud y su desempeño, es importante tener mapeada a esta industria, y no solamente a los servicios de salud.

Pero cuando observamos el ecosistema empresarial, principalmente en América Latina, a pesar de su expertiz técnica, muchos directivos y emprendedores de la industria carecen de conocimientos más profundos en negocios que permitan y sostengan que sus organizaciones sean capaces de insertarse en un ecosistema tan complejo.

Tan diversos y complejos son los productos que desarrolla esta industria, como los desafíos que enfrenta. El ecosistema comprende “stakeholders” que conforman una red de interacciones con niveles de complejidad muy alto.

Debido a la cantidad de intermediarios en la cadena de distribución, alcanzados por distintos y complejos aspectos regulatorios y de “compliance”, y con canales de distribución donde muchas veces sus eslabones tienen intereses contrapuestos, sucede que muy buen producto o idea pueda terminar fracasando en su lanzamiento o posicionamiento en el mercado, simplemente por intentar abordarlo como a cualquier otra industria.

En tiempos en donde el desarrollo tecnológico y el lanzamiento de productos al mercado se ha acelerado, se ha vuelto más evidente que nunca la necesidad de profesionalización de las pequeñas y medianas empresas que quedaron en pie tras la pandemia. Los drivers competitivos relacionados al “time-to-market”, la reducción de costos y la planificación estratégica han dejado de ser una opción para las PyMEs que quieren sobrevivir a un mundo globalizado post-pandémico, en donde la transformación digital y la tecnología ya no forman parte del futuro sino del presente, en donde las barreras de entrada son cada vez más lábiles y los desafíos relacionados a los requerimientos regulatorios son cada vez más fuertes.

No tener este nuevo contexto en cuenta asociado a una planificación estratégica de forma integral es un grave error a la hora de sostener o llevar adelante un negocio en esta industria.

En Argentina, gran cantidad de empresas que están en el rubro desde hace décadas, han quedado por detrás de estos cambios y no han acompañado a la complejización del sector y del contexto, por no llevar a cabo una profesionalización acorde.

El desafío de las “startups” es aún mayor, ya que muchos emprendedores aún no han recorrido todo este camino, ni se han inmerso en la industria lo suficiente como para tener conocimientos de sus complejidades particulares, más allá de investigaciones de mercado que han realizado.

Argentina se encuentra en una posición híbrida: abundan los talentos y los emprendimientos, pero el contexto dificulta una expansión orgánica si no se

planifica estratégicamente. A su vez, el sistema de salud al que deben insertarse los productos en el mercado interno está sumamente fragmentado y con un entramado de intermediarios que requiere un “expertise” particular, y la expansión a mercados internacionales puede ser pedregoso debido a las estructuras de costos y el soporte regulatorio y de certificaciones disponibles localmente, las cuales no son reconocidas en el exterior, en muchos casos.

Todos estos desafíos hacen que aquellas empresas que están más establecidas tengan serias dificultades en dar saltos para prolongar su ciclo de vida o expandirse, desperdiciando tiempo y recursos en una expansión lenta e ineficiente y, por lo tanto, perdiendo la competitividad. A su vez, las “startups” entrantes, si bien cuentan con mucho capital y mayor flexibilidad, se terminan encontrando con impedimentos que impiden la implementación de sus planes, por no haber contemplado desafíos clásicos del ecosistema.

Sin embargo, muchas empresas (tanto pymes como “startups”) del sector han demostrado que mediante la profesionalización es probable convertirse en referentes de distintos nichos del mercado a nivel internacional, mediante una planificación estratégica integral y profesional, que permita planificar no solo la mejora de los productos y servicios ofrecidos (donde históricamente ha puesto su foco la industria), sino también en su planificación operativa para disminuir los costos, una planificación financiera que permita una expansión sostenida y un desarrollo estratégico en donde lo comercial y lo regulatorio vayan de la mano para lograr el mejor “time-to-market”.


Tras nueve años gestionando empresas de la industria de equipamiento médico, llevando adelante proyectos de internacionalización de las mismas y como representante de una de sus cámaras empresarias de fabricantes de productos médicos a nivel nacional, he comprobado que hay una oportunidad muy grande en el sector y en la región para profesionalizar las empresas de la industria y preparar a las “startups” con grandes talentos e ideas para competir contra los grandes referentes a nivel mundial.

QAIRON CONSULTING es una consultora integral especializada en la industria de equipamiento médico que surge desde y para la misma, con foco en PyMEs

y “startups”. Su equipo de profesionales está conformado por un grupo de expertos con experiencia en diversos negocios de la industria. Su vasto conocimiento de la misma y sus complejidades les permite ofrecer a sus clientes acompañamiento desde una comprensión profunda del modelo de negocio de cada empresa para, en base a sus objetivos y necesidades, desarrollar estrategias que les permitan insertarse con éxito en un ecosistema competitivo y complejo.

La consultora ofrece además servicios de capacitación y formación para los directivos de las compañías con el propósito de no sólo concretar los proyectos específicos para cada etapa acordada, sino de proveer a los tomadores de decisiones de las compañías conocimientos y herramientas que les permitan sostener su crecimiento a largo plazo y desarrollar su máximo potencial.

En base a los relevamientos realizados durante el desarrollo del proyecto, se presentan a continuación los arquetipos de clientes objetivo de la consultora, a fin de realizar un análisis de sus realidades, objetivos y necesidades principales.

 <p>CARLOS</p> <p>edad 62 años</p> <p>localidad Monte Grande</p> <p>nivel de estudios Terciario (Ing. Mecánico)</p> <p>sector Equipamiento médico</p> <p>redes sociales Facebook de uso personal</p>	<p>personalidad Carlos es confiado, intuitivo, energético y empedernido. A veces poco flexible y desorganizado.</p> <p>hobbies y habilidades Es hábil generando nuevas ideas de productos y encontrando soluciones prácticas a los problemas cotidianos. Tiene una gran tolerancia a la frustración, y capacidad para "estar en todo" lo que sucede a su alrededor.</p> <p>metas y objetivos Su mayor objetivo es poder seguir trabajando de lo que le gusta, creando productos y generando puestos de trabajo desde su negocio. También busca saber que, al retirarse, su empresa seguirá funcionando y manteniendo su esencia.</p> <p>pain points El desorden y los problemas constantes en la empresa lo estresan demasiado. El contexto competitivo y las rentabilidades del negocio lo comienzan a preocupar. Ya no está funcionando como antes, aunque la empresa aún muestre signos de crecimiento lento.</p>	<p>puesto de trabajo Si bien es el director de su compañía, interviene en todos los aspectos de la misma. Desde revisar y validar cada compra a cada proveedor, hasta intervenir en los precios de ventas de cada una de sus transacciones.</p> <p>método de trabajo No utiliza un método de trabajo específico. Actúa de forma intuitiva, como lo ha hecho desde que fundó la empresa.</p> <p>herramientas que usa en el trabajo Utiliza outlook, zoom y whatsapp para comunicarse, pero prefiere el vínculo personal y la charla en su oficina. Algunos de sus colaboradores propone el uso de distintas herramientas como dashboards y CRM, pero él prefiere muchas veces revisar un resumen en una reunión presencial. Las planillas de compras y ventas, las prefiere en papel, aunque usa excel.</p>
---	--	---

¿qué le podemos aportar nosotros como empresa?
Aportar una metodología de trabajo orientada a alinear su visión personal a una estrategia de mejora y crecimiento integral de su negocio para sortear las dificultades que atravieza y proyectarse en el futuro. Brindarle acompañamiento y capacitación para lograr progresivamente las transformaciones que necesita su organización para que estos cambios se sostengan en el tiempo.

Arquetipo de directivo de una PyME del sector de Equipamiento Médico

	<p>personalidad Daniela es entusiasta, creativa, soñadora y ambiciosa. A veces, demasiado optimista e idealista.</p>	<p>puesto de trabajo Está conformando su equipo de trabajo para llevar adelante su idea de tesis de la carrera de bioingeniería. En el emprendimiento sería CEO, la líder de producto y la encargada de las vinculaciones corporativas.</p>
<p>DANIELA</p> <p>edad 28 años</p>	<p>hobbies y habilidades Es hábil para vincularse, encontrar talentos en su entorno, sabe pedir ayuda y delegar cuando lo necesita. Disfruta de tener tiempo libre para sí misma, tanto como de trabajar en sus proyectos.</p>	<p>método de trabajo Durante su formación y experiencia en proyectos ha desarrollado el uso de herramientas diversas con una metodología de trabajo clara y organizada.</p>
<p>localidad Capital Federal</p>	<p>metas y objetivos Su principal meta es poder llevar sus ideas al mercado de la salud, logrando a su vez un equilibrio en su vida personal y profesional. Quisiera poder generar varias empresas desde cero a lo largo de su carrera.</p>	<p>herramientas que usa en el trabajo Según el proyecto utiliza diversas herramientas de gestión como Trello o Asana. Para comunicarse utiliza principalmente Whatsapp y Telegram, aunque conoce cómo utilizar otros sistemas de CRM. Utiliza frecuentemente matrices de análisis y plataformas estadísticas para la toma de decisiones. Utiliza su Notebook y su tablet de manera frecuente y evita el uso de herramientas analógicas.</p>
<p>nivel de estudios Universitario</p>	<p>pain points Si bien se ha formado académicamente, carece de experiencia relevante tanto en gestión como en negocios. Asimismo, no conoce las barreras diferenciales del sector de la salud ni tiene vínculos profundos con su ecosistema.</p>	
<p>sector Bioingeniería</p>		
<p>redes sociales Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn</p>		

¿qué le podemos aportar nosotros como empresa?
Brindarle acompañamiento y capacitación sobre los desafíos y barreras específicas del sector que deberá sortear, para que pueda insertarse exitosamente en el mercado. Co-crear con ella y adaptar su plan de negocios de una manera sólida y eficiente, diferenciándose de sus competidores establecidos y nuevos entrantes. Facilitarle alianzas con socios estratégicos que potencien su emprendimiento.

Arquetipo de emprendedor de "Startup" del sector de Equipamiento Médico

Tal como se puede observar, la formación académica, los conocimientos empíricos y las metodologías y herramientas utilizadas a diario por cada uno de estos tipos de cliente son completamente diferentes y modifican por completo el abordaje y acompañamiento que requiere cada uno.

Asimismo, las diferencias tanto sus motivaciones como en sus necesidades requieren mecanismos de co-creación y capacitación personalizados, que se adapten al momento del ciclo de vida de su negocio y al perfil profesional propio de cada cliente como líder de sus proyectos.

La oportunidad del negocio

En nuestro país, según estadísticas del “Informe de Cadenas de Valor” realizado por el Ministerio de Economía de la República Argentina en mayo de 2022, existen 493 empresas en el sector de equipamiento médico, mayormente de capital nacional y en el segmento de intensidad tecnológica media y alta, aunque también existe una parte relevante en el segmento de menor intensidad tecnológica. Dicho informe remarca que el 90% de las mismas son PyMEs y que las empresas multinacionales radicadas en el país no poseen plantas productivas, sino solo oficinas comerciales o distribuidoras. Del total de las empresas de la industria, el 67% están concentradas en el AMBA, y un 11% en Córdoba y Santa Fe.

En el mismo informe se expresa que a pesar de la caída de un 5,5% de su actividad generada por la pandemia, en 2021 la industria logró una reactivación y un crecimiento del 7,3%. Está catalogado como sector estratégico por parte del gobierno nacional, con el objetivo de lograr la autonomía sanitaria, el desarrollo de capacidades innovativas y la sustitución de importaciones. Por esto, las empresas que buscan profesionalizarse y aumentar su capacidad productiva han tenido prioridad a la hora de recibir apoyos económicos en los últimos dos años.

El punto de madurez en el que se encuentran las PyMEs de la industria, su permanencia en el mercado y la aparición de nuevas empresas a partir del crecimiento del sector, junto con la tendencia creciente de “startups” establece un panorama de crecimiento de empresas de la industria en el país, los cuales son potenciales clientes de la consultora.

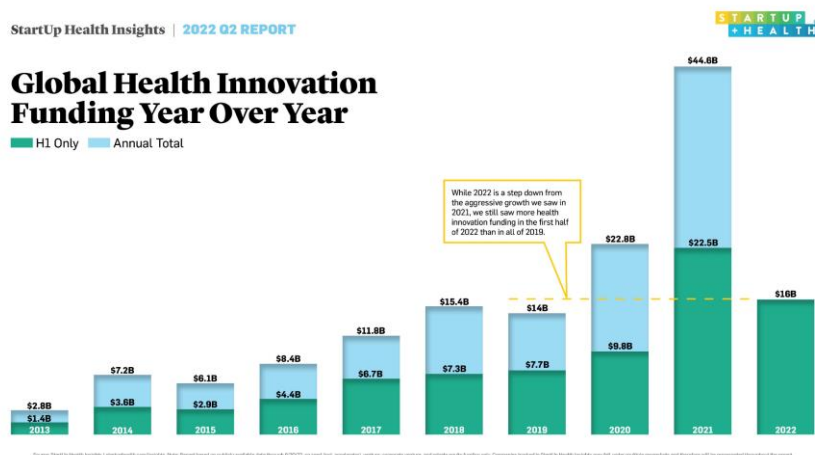
En cuanto al desarrollo de “startups” del sector de productos y tecnologías de la salud, las cifras son cambiantes y crecientes de forma constante, con una creación dinámica y consistente de nuevos proyectos, en conjunto con incubadoras, aceleradoras y “Venture Capitals” con foco en la industria (CITES, GRIDX, EMBARCA, etc) creando y promoviendo un ecosistema emprendedor a

nivel nacional y regional que fomenta cada vez más el desarrollo de compañías de este tipo.



¹ Mapa de actores del ecosistema emprendedor realizado por la consultora y aceleradora de “Startups” Endeavor

La tendencia mundial acompaña y propicia el panorama local. A nivel global, la tendencia creciente en inversión en el sector aumentó de forma acelerada tras la pandemia. Según “StartUp Health Insight”, una consultora especializada en realizar reportes sobre “startups” en salud, en la primera mitad de los últimos dos años se han superado los máximos históricos anuales hasta 2019, habiéndose triplicado en 2021 las cifras históricas de inversión en innovación en salud respecto a años anteriores al Covid.

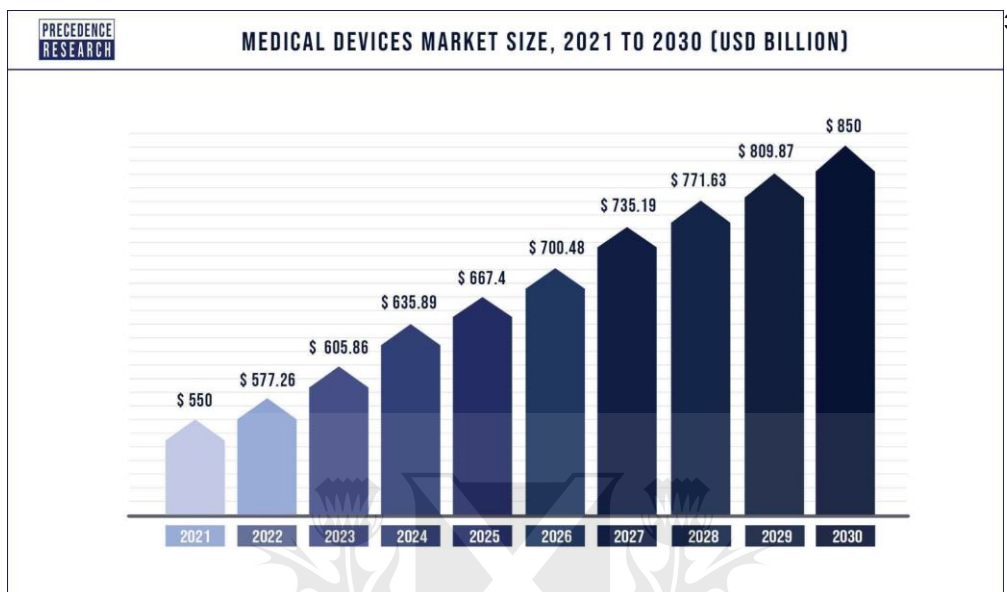


Evolución de la financiación global de emprendimientos de tecnología médica

1 <https://www.endeavor.org.ar/blog-article-agenda-healthtech-un-analisis-del-sector-y-de-los-actores-que-lo-conforman/>

2 <https://healthtransformer.co/global-health-innovation-funding-drops-yoy-yet-continues-10-year-growth-curve-2dcb8dc387b0>

En la primera mitad de 2022, la industria global alcanzó los 16 mil millones de dólares, superando la inversión total histórica hasta 2019 y acercándose a la inversión total en 2022.



Crecimiento actual y proyectado del tamaño de mercado de la industria de dispositivos médicos

Específicamente en el rubro de “Medical Devices”, se ha observado uno de los mayores crecimientos del tamaño del mercado, estando actualmente por encima de los 577 mil millones de dólares y proyectado en 850 mil millones a diez años, según referencias de la consultora de mercados estratégicos “Precedence Research”.

Asimismo, el análisis de la consultora de negocios “Market Research Future” concluye en un crecimiento aún mayor, con tasas anuales de hasta el 7%, llegando a un tamaño de mercado de 964.9 mil millones de dólares para 2030.

Los análisis previamente citados suelen realizar sus informes en base a los “key players” de la industria, siendo estas grandes compañías multinacionales. Sin embargo, se observa también del lado de las pequeñas empresas y startups un importante incremento tanto de su cantidad como de la inversión

³ <https://www.precedenceresearch.com/medical-devices-market>

que financia las mismas. Desde el punto de vista de las “startups”, la inversión de capitales ha seguido esa tendencia incremental, similar al patrón de crecimiento de las empresas ya establecidas.

Según el informe “2022 Emerging Technology Outlook”⁴ de la plataforma de análisis de mercado “Pitchbook”, las inversiones por parte de “Venture Capital” en empresas de salud tendrá su pico para 2025 con 1.3 billones de dólares, apalancado en el surgimiento de empresas, tecnologías y productos (principalmente de medicina personalizada y de precisión) que se apoyan en nuevas tecnologías como sensores, “Big Data”, “Internet of Things (IoT)”, registros electrónicos de salud y avances en genética, principalmente. Estas tecnologías y los nuevos dispositivos desarrollados para ponerlas a disposición del mercado facilitan el menor contacto entre proveedores y pacientes mediante la interoperabilidad de datos, monitoreo remoto como telemedicina, realidad virtual o aumentada y otros dispositivos. La mezcla de un mayor desarrollo tecnológico, necesidades insatisfechas o emergentes y capital disponible impulsó el posicionamiento de la industria como receptor de mayor inversión a partir de la pandemia de Covid-19.

El envejecimiento poblacional y su consecuente incremento de la prevalencia de enfermedades crónicas como patologías cardiovasculares, diabetes, cáncer, accidentes cerebrovasculares y enfermedades renales han aumentado tanto el costo como la inversión en salud. Asimismo, las empresas que se dedican a desarrollar tecnología para dichas enfermedades han incrementado la inversión en investigación y desarrollo y han tomado beneficios adicionales en la carrera por dominar el mercado del diagnóstico y tratamiento de las mismas.

A su vez, la visibilidad que la pandemia le dio a la industria de la salud debido a la necesidad de variedad de productos, de alternativas de proveedores y mejoras de la cadena productiva, y de la calidad esperada de la misma potenció esta facilitación y apoyo para el surgimiento y el crecimiento de las empresas que desarrollan productos médicos, así como la inversión en

4 <https://pitchbook.com/news/reports/q3-2021-emerging-tech-research-enterprise-healthtech#downloadReport>

investigación y desarrollo de productos y tecnologías relacionadas, acelerando así la tendencia alcista de inversión que venía teniendo en los años previos.

Particularmente en América Latina, las inversiones en “startups” han visto incrementado en 19 veces su volumen desde 2015 a 2021, según informes de la analista de mercados “Latitud”⁵, siendo las “startups” de base tecnológica relacionadas con la salud (“Healthtech” y “Medtech”) las que mostraron una aceleración por encima del resto de las industrias, habiendo crecido un 4700% en este periodo (versus un incremento del 1800% del ecosistema startup general).⁶

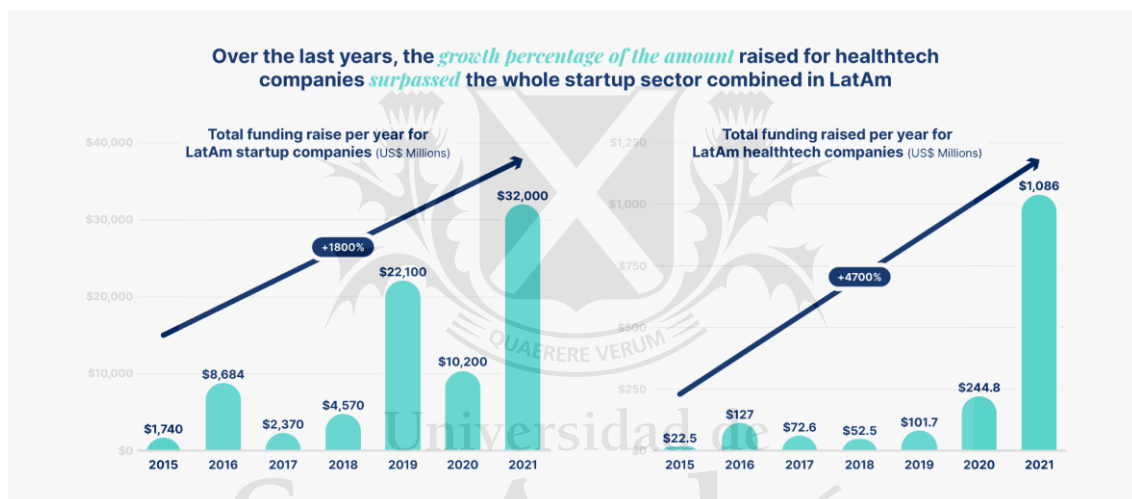


Gráfico comparativo del crecimiento de las inversiones en el ecosistema startup general contra el de healthtech.

Según el reporte de “Latitud”, los problemas sociales y de acceso a la salud, el bajo gasto y los problemas de infraestructura relacionada a la salud de la región, junto con la abundancia de emprendedores creativos han sido la causa del crecimiento de las inversiones en Latinoamérica frente a otras regiones. Debido a estas condiciones, el volumen poblacional y PBI de la región, el surgimiento de empresas que brindan soluciones a estas problemáticas es altamente valorado y los retornos para los inversores se ven mucho más rápidamente que en otras regiones del mundo.

5 <https://www.latitud.com/en/reports/the-latam-tech-report-2022>

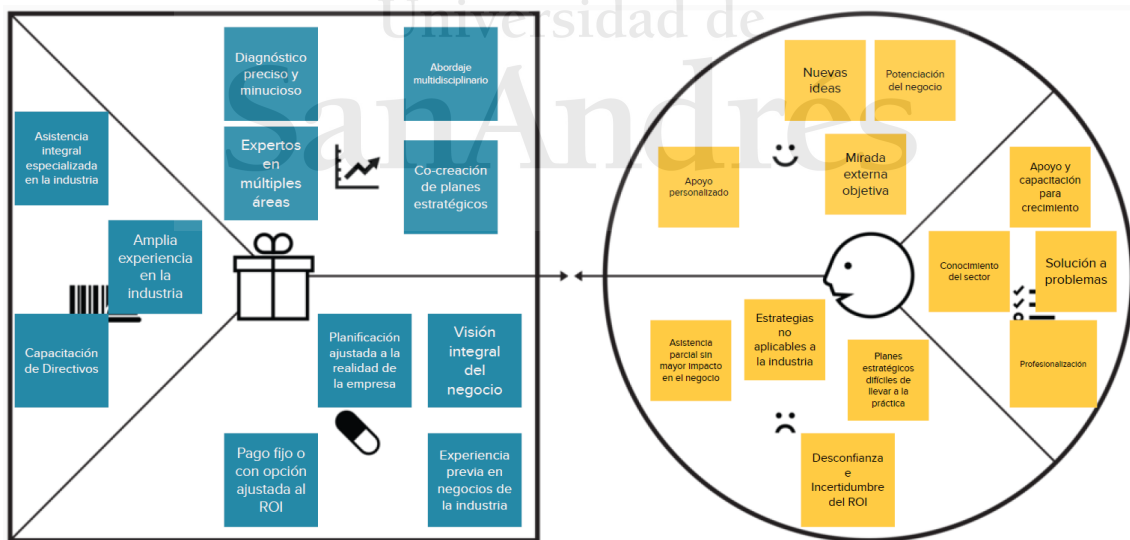
6 <https://www.crunchbase.com/hub/latin-america-health-care-companies>

-Propuesta de Valor

Habiendo desarrollado previamente algunas de las dificultades específicas del sector de industria médica relacionadas directamente con su complejidad técnica, regulatoria, comercial y asociado al crecimiento que está sufriendo, se presenta entonces la propuesta de valor bajo la forma de una consultoría que pueda abarcar de forma global las necesidades de las empresas a las que asiste.

QAIRON CONSULTING es una consultora integral especializada en el sector de equipamiento y tecnología médica, creada desde y para el ecosistema al que aborda.

Mediante la representación del “Value Proposition Canvas”, nos proponemos explicar de manera sencilla la propuesta de valor del negocio y la forma en que este atiende las necesidades de los clientes, alivia sus dolores y genera beneficios para los mismos.



Modelo “Value Proposition Canvas” de Qairon Consulting.

El valor de la consultoría se basa en atender tres necesidades básicas de las empresas: la mirada externa objetiva de su situación, la búsqueda de

soluciones a las problemáticas que desea resolver, y el apoyo y la capacitación necesaria para desarrollar y sostener estas mejoras a lo largo del tiempo.

En el caso de este segmento de mercado en particular, las empresas del sector tienen, además de sus necesidades de profesionalización y crecimiento, el agregado de un fuerte marco regulatorio y canales de distribución con “stakeholders” diversos tanto “aguas arriba” como “aguas abajo” del negocio.

Incluso dentro de un mismo mercado, según al cliente al que se dirija la empresa, puede enfrentar una cadena de distribución directa “B2C” (venta directa al cliente/paciente/profesional de la salud), o cadenas de distribución “B2B” con tres o más intermediarios comerciales entre prestadores, financiadores y otros (ej. profesional de salud, institución, obra social, distribuidores, gobiernos), y uno o más intermediarios regulatorios (ej. ente regulatorio, cuerpos notificadores, representantes autorizados, gobiernos).

La propuesta de valor se basa en el modelo de consultoría integral y especializada en el sector:

- *Integral*, porque tiene un fuerte foco en los aspectos regulatorios, alineados a los objetivos comerciales de la empresa, y con una visión estratégica global de la misma. Esto la diferencia de la mayor parte de las consultoras de menor escala a nivel local y regional, que solo ofrecen servicios regulatorios de asesoría, gestión o apoyo documental, o de aquellas que atienden aspectos particulares de la empresa como operaciones o marketing, sin una mirada integradora de las necesidades y desafíos que enfrenta la misma en su sector.
- *Especializada*, porque el ecosistema en el que se encuentran insertadas estas empresas es particularmente complejo, y una consultoría general que sea ajena al mismo no lograría comprender en profundidad y de manera ágil y precisa el panorama real de obstáculos a afrontar ni abordar aquellas sutilezas del nicho que pueden ser una oportunidad para potenciar a la empresa.

Además, QAIRON CONSULTING nace con el propósito de capacitar a los empresarios, con la educación corporativa de sus clientes como parte central de su propuesta de valor, a fin de desarrollar sus competencias y permitir un mayor aprovechamiento del apoyo brindado por la consultoría, incluso luego de finalizar los proyectos. La capacitación y la educación forma parte del ADN de este emprendimiento.

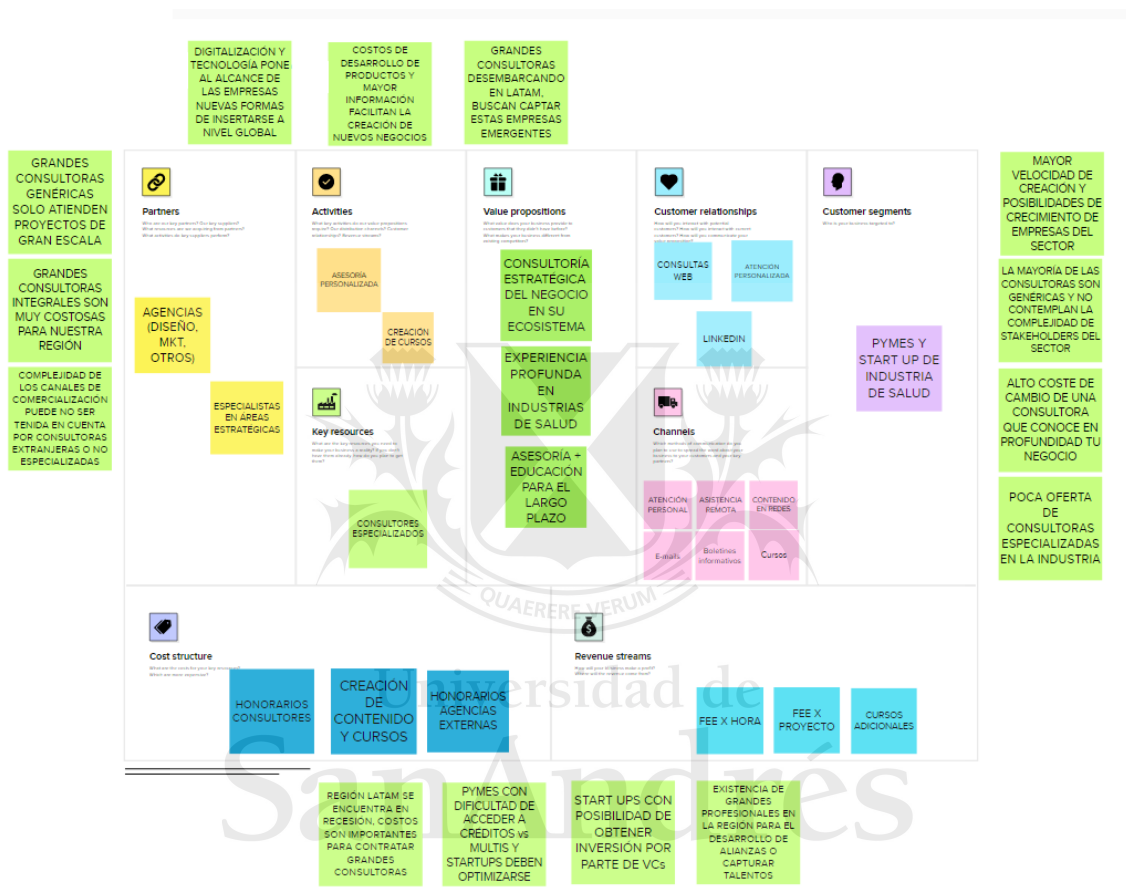
La consultoría brindada de forma personalizada, cercana y con un lenguaje en común facilita un diagnóstico más preciso y la co-creación de los planes de negocio especializados. Esta cercanía y comprensión profunda del negocio de las PyMEs y “startups” es otro diferencial (además de la especialización) frente a grandes consultoras que no consideran tomar pequeños proyectos o clientes, y cuyas soluciones son, en muchos casos, más estandarizadas y menos personalizadas.

QAIRON CONSULTING aparece entonces con una propuesta de valor sólida, que integra de forma multidisciplinaria soluciones personalizadas y especializadas en la industria con foco en el desarrollo del proyecto y de aquellos líderes que los llevan adelante dentro de las compañías.

Universidad de
San Andrés

Modelo de negocios

El modelo de negocios de Qairon basado en la propuesta de valor antes descrita, se sustenta mediante los siguientes elementos expresados de manera fácilmente visualizable en nuestro “Business Model Canvas”:



“Business Model Canvas” del modelo de negocio de Qairon Consulting

Relación con los clientes y canales:

La comunicación con los clientes, los canales y puntos de encuentro con los mismos serán principalmente mediante redes sociales, sitio web y boletines informativos previo a la adquisición de clientes y posterior a ella. Estos tres canales funcionan además como puntos de contacto y de promoción de contenido de la consultora. El otro tipo de relación y contacto es a través de los consultores mediante las horas y proyectos de consultoría contratada, y mediante los cursos y capacitación consultiva. Los cursos tanto a clientes como al público general son otro punto de relación con los clientes y de promoción de

los servicios de la empresa, ya sea por contratación de clientes de forma directa o por participación de jornadas o eventos corporativos. La capacitación consultiva es un punto importante en la relación con los clientes para su retención.

Actividades clave:

La principal actividad clave es la atención de clientes, desde la adquisición de los mismos, el diagnóstico inicial y el plan de trabajo y el desarrollo de los proyectos de consultoría solicitados y la generación de las relaciones comerciales para el largo plazo. La Capacitación Consultiva se ofrece como suplemento adicional a los proyectos de los consultores, a fines de reforzar el proyecto, brindando valor tanto a través de contenido teórico, así como mediante talleres, análisis de caso y otros recursos prácticos como el coaching del personal de la empresa cliente y uso de herramientas. Los cursos y seminarios brindados también son otra actividad clave relacionada tanto con la adquisición y retención de clientes como con el posicionamiento de la identidad marcaría de la empresa.

Recursos clave:

El principal recurso de la consultora son sus consultores especializados, el servicio que proveen y la creación de contenidos y cursos que desarrollarán para promocionar y llevar adelante sus actividades comerciales.

Asociaciones:

La consultora contará con agencias y asesores externos en áreas estratégicas a fin de poder tercerizar servicios, incluir a un especialista en un área en particular o generar contenido especial para proyectos que lo requieran.

Se considera también la alianza con expertos para el desarrollo de las actividades de capacitación consultiva en los casos que se requieran abordajes que excedan el alcance actual del equipo de la consultora para dicha etapa.

Fuentes de ingresos:

El negocio se financia mediante ingresos provenientes principalmente de dos fuentes: pagos por hora o proyecto y venta de cursos. El pago por hora tiene una fee fija por hora calculado en base al concepto de “Full Time Equivalent (FTE)”, con un precio acorde al crecimiento y posicionamiento de la compañía, a la vez que se aplican descuentos destinados adquisición de clientes (Ver “Financials” Anexo III). En el caso de las empresas que contraten proyectos fijos, el cálculo del precio del mismo se hará acorde al mismo modelo, fijando la cantidad de horas y profesionales necesarios para completarlo.

Por otro lado, la consultora ofrecerá cursos a sus clientes sobre temáticas específicas en dos formatos: gratuitos (ver “Estrategias de Marketing”) y pagos, a contratar por las empresas u otras entidades/instituciones. Las capacitaciones en formato curso, al igual que las actividades de capacitación consultiva serán contratadas por hora, con el mismo formato financiero que las horas de consultoría.

Estructura de costos:

La estructura de costos varía a lo largo de los años de crecimiento y maduración de la compañía (Ver Anexo III). En los primeros años, los costos fijos son bajos, representados principalmente por la locación, servicios y creación de contenido en redes, y los costos variables corresponden a los honorarios porcentuales de consultoría brindada por el equipo fundador. A medida que se desarrolle la consultora y se requiera más capacidad de trabajo, se contratarán consultores especializados, consultores junior y administrativos, que significan un mayor componente de costo fijo frente a los variables que representa el porcentaje de honorarios del equipo central y los porcentajes de referenciación que plantea la política de adquisición de clientes de la compañía.

El modelo general del negocio está planteado de forma tal de comenzar con bajos costos mediante el trabajo brindado por el equipo fundador, y que el crecimiento en la operación y adquisición de clientes de la consultora sea acompañado orgánicamente del crecimiento de su personal y estructura

organizacional general, de modo tal de no sobrecargar el modelo de costos fijos antes de que sea necesario.

Una vez que la consultora desarrolle una segunda “capa” de consultores especializados que apoyen e incrementen la capacidad de atención a clientes, el equipo fundador se podrá alejar de la operatoria para dedicarse a las estrategias de expansión y posteriormente a la generación de una tercera “capa” de consultores junior que permita ampliar aún más la estructura organizacional y la capacidad operativa del negocio.



ESTRATEGIA

“Market Fit”

Para validar la propuesta de valor se realizaron encuestas mediante una plataforma digital (Ver anexo Va y Vb “Encuestas”), entrevistas presenciales y mediante videollamada a dos segmentos: Consultores y Empresas del sector Salud.

Las encuestas y entrevistas a consultores se basaron principalmente en obtener información sobre: su antigüedad en el rubro, su experiencia en la asesoría de empresas a nivel general y de la industria, el tipo de empresas que atienden, el modelo de atención que utilizan, las áreas de consultoría que abarcan, las vías de promoción, “pricing”, las problemáticas consultadas, las inseguridades expresadas por las empresas con mayor frecuencia, lo que más valoran sus clientes en su servicio y las dificultades que encontraban estas consultoras para atender a las mismas, entre otras preguntas.

Mediante encuestas y entrevistas realizadas a empresas de la industria de la salud, se les preguntó a qué rubro pertenecen (Servicios, Equipamiento Médico), su tamaño (PyME, “Startup”, Multinacional), su rol en la cadena de valor (fabricantes, distribuidores, importadores, servicios, etc), si tienen experiencia con servicios de consultoría, para qué proyectos las han contratado y por qué razones, para qué tareas, qué miedos o inseguridades tienen/tendrían a la hora de contratar una consultoría, y qué es lo que más valoran/valorarían de la misma.

Cerca del 67% de las empresas encuestadas y entrevistadas del sector han tenido previamente experiencia con consultoras. Las áreas para las que contrataron sus servicios fueron principalmente asuntos regulatorios (33%) seguido por Marketing (25%) y Recursos Humanos (25%). Las demás áreas (operaciones, finanzas, otros) solo representaron menos del 17% del total entre todas. Sin embargo, al consultar sobre qué servicios desearían contratar en una próxima oportunidad, si bien “Asuntos regulatorios” seguía ocupando el

primer lugar (pero con menor porcentaje), aspectos como el “Desarrollo de estrategias de crecimiento y expansión” y “Desarrollo comercial” aparecieron y representaron más del 30% del total, equiparando en a las áreas para las cuales ya tenían experiencia en consultoría.

Esto marca una fuerte necesidad y deseo de las empresas de la industria en alinear el desarrollo de sus estrategias de negocios y posicionamiento en el mercado en conjunto con los aspectos regulatorios, como una sinergia necesaria para su crecimiento y expansión, coincidiendo con el diagnóstico de la hipótesis inicial del modelo de negocios.

Fue además muy interesante como “insight” ver que tanto las empresas como consultoras de múltiples industrias, coincidían en lo siguiente que lo que más valora el cliente es la especialización del consultor en el rubro al que pertenece la empresa.

Este punto refuerza la propuesta de valor diferencial de QAIRON CONSULTING de ofrecer una consultoría integral y especializada como una propuesta perceptible, relevante y diferenciada para el sector de mercado apuntado (ver Estrategia de Marketing) tanto como propuesta inicial, así como palanca de sustentación de valor en el tiempo.

Competencia y análisis de la industria

La industria de la consultoría es tan amplia y diversa como las empresas a las que atiende el rubro. Ya sea desde el tipo de consultoría y los servicios que ofrece hasta el tipo de mercados y clientes a los que apunta, cada consultora define así su enfoque y especialización.

En el caso de QAIRON CONSULTING, esta se dirige a una industria en particular, lo cual permite reforzar su posicionamiento y su diferenciación con respecto al resto de las consultoras generales. La experiencia previa de sus consultores fundadores y la curva de aprendizaje de nicho obtenida a medida que se desarrollen los proyectos, reforzarán aún más las barreras de entrada a competidores que quieran posicionarse de forma similar.

Para comprender el alcance y segmentación de las industrias a las que apunta QAIRON CONSULTING, dividimos a la industria médica en cuatro grandes segmentos:

- Servicios médicos: servicios de atención al paciente y empresas relacionadas.
- Farmacéuticas y Biotecnología (“Pharma & Biotech”): Investigación, desarrollo y producción de medicinas sintéticas o biológicas.
- Dispositivos médicos (“Medical Devices”): Investigación, desarrollo y producción de productos y equipamiento médico.
- Tecnología médica (“Healthtech”): Investigación y desarrollo de tecnologías informáticas y software de apoyo a la salud.

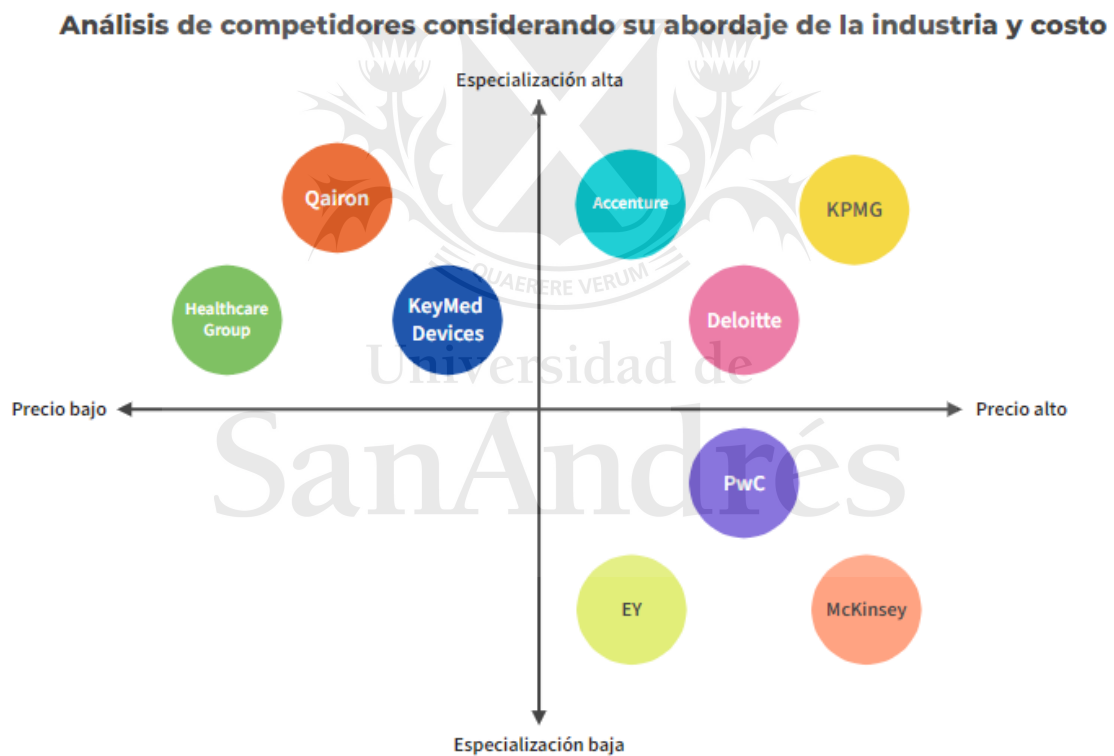
En muchos casos, los productos de desarrollo de tecnología médica se aplican a dispositivos médicos, o dispositivos médicos incluyen como innovación tecnología médica. En esta sinergia y vinculación entre las dos áreas, y en la experiencia del equipo fundador es donde se apoya la propuesta de valor diferencial y donde se enfoca la segmentación y posicionamiento de mercado.

Son estas dos últimas las industrias en las que QAIRON CONSULTING hará mayor foco en su estrategia de posicionamiento diferencial. El hecho de que la consultoría tenga un enfoque estratégico e integral también marca una línea que la separa de la mayoría de las consultoras del sector, que se enfocan principalmente en asuntos regulatorios, y de las consultoras enfocadas a áreas particulares de las empresas (RRHH, operaciones, Marketing).

En la actualidad, son muy pocas las consultoras de menor escala o boutique que desarrollan servicios integrales de consultoría para estos sectores. En general, están enfocadas a asuntos regulatorios, servicios médicos o industria farmacéutica, o bien son servicios de consultoría integrales a través de grandes consultoras internacionales.

A continuación, se muestran dos ejemplos del mapa de competidores, considerando variables relacionadas a la especialización y expertiz de las consultoras respecto a la industria médica, a sus precios y al alcance de sus servicios. De esta manera, se puede tener una visión más clara del posicionamiento diferencial de QAIRON CONSULTING respecto de distintos grupos de competidores.

Por razones prácticas sólo se incluyen algunas de las consultoras con mayor presencia en la región. Existen, sin embargo, numerosas empresas de consultoría con ofertas de servicios diversas, aunque por lo general el foco o el equipo fundador no tienen similitudes en cuanto a formación, experiencia y especialización con lo propuesto en este emprendimiento.



Mapeo de la competencia considerando su posicionamiento en la industria médica y sus precios

En el gráfico anterior podemos observar el posicionamiento de las grandes marcas de consultoría. Si bien incluso las de baja especialización han ingresado al mercado de las industrias médicas desde distintos aspectos (industria farmacéutica, transformación digital, o abordajes integrales), algunas

destacan más en su presencia o en cuanto al desarrollo de ofertas de consultoría en la industria global de salud.

El objetivo aquí es poder visualizar los competidores más cercanos al segmento de mercado y al tipo de empresas que QAIRON CONSULTING apunta. Son consultoras más pequeñas, especializadas o boutique, que tienen precios más competitivos que las de los cuadrantes derechos.

Consideramos que no era relevante analizar de forma comparativa a empresas de baja especialización y bajo costo, a los fines del servicio y segmento target de Qairon consulting.

A continuación, analizaremos, desde otra perspectiva, considerando el tipo de servicios brindados por estas y otras consultoras que atienden a la industria.



Competidores en cuanto a su enfoque integral o parcial y precios

En este gráfico podemos observar ejemplos del posicionamiento de distintas consultoras respecto a sus costos de servicio y al enfoque parcial de los proyectos que llevan adelante.

En el caso de las consultoras que ofrecen servicios parciales, se incluyen algunas que trabajan específicamente sobre asuntos regulatorios, sobre marketing y operaciones, o sobre “IT” y transformación digital, solamente. Aquellas ubicadas en los segmentos superiores abordan proyectos múltiples desde una perspectiva global de las compañías.

Considerando ambos mapas de competidores, queda claro que el valor diferencial de QAIRON CONSULTING se basa en dos pilares:

- La propuesta de servicios estratégicos e integrales, atendiendo a las necesidades que otros no abordan.
- La ventaja competitiva de la personalización y la tarifa, ofreciendo precios que otros no ofrecen, y siendo accesible para clientes que no elegirían pagar las tarifas de las grandes consultoras.

Es nuestra propuesta de valor hacer lo que otros no hacen, ofrecer lo que otros no ofrecen, y atender a quienes los otros no atienden.

Luego de haber posicionado a QAIRON CONSULTING en relación a su ecosistema y competidores, resulta útil realizar un análisis FODA, a fin de tener una estimación de lo intrínseco de la propuesta del emprendimiento:

ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- Conocimiento profundo de la industria médica.
- “Background” y experiencia del equipo fundador desde distintas especializaciones, nichos de mercado y tipos de empresas.
- Experiencia en gestión de empresas y desarrollo de emprendimientos.

Oportunidades:

- Posicionamiento diferencial como consultora integral especializada, frente a la ausencia de propuestas locales de similar alcance y expertiz.

- Redes de contactos y facilidad de promoción y visibilidad para adquisición de clientes.
- Creciente mercado de la industria médica y relacionadas con la salud en Argentina y resto de Latinoamérica y afluencia de subsidiarias de empresas internacionales
- Posibilidad de expandir los servicios de consultoría a nivel internacional.
- Gran ecosistema emprendedor en América Latina.
- Mayor utilización de herramientas y tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia de los servicios de consultoría.

Debilidades:

- Experiencia en gestión en la industria como asesores informales y “managers”, pero no como consultores externos.
- Equipo de consultores pequeño, en comparación con algunas empresas competidoras de mayor tamaño.
- Se puede carecer de la escala y la amplitud de servicios que ofrecen las empresas consultoras más grandes y establecidas.
- Puede llegar a haber limitaciones en cuanto a la disponibilidad de recursos para manejar proyectos más grandes o complejos.

Amenazas:

- Existencia de empresas de la competencia más grandes y establecidas que ofrecen una amplia gama de servicios, mayores recursos, que pueden captar clientes “target”.
- Riesgo ante la dificultad de conseguir clientes y demorar la expansión del emprendimiento.
- Cambios en las regulaciones que puedan afectar el desarrollo de los proyectos.
- Cambios tecnológicos que puedan afectar la demanda y la naturaleza de los servicios de consultoría.

Luego de analizar lo intrínsecamente relevante de la empresa, es interesante poder hacer el análisis del entorno competitivo en donde se insertará. Para esto

utilizaremos el modelo de análisis competitivo de Michael Porter, a fines de analizar las fuerzas que habrá que tomar en cuenta a la hora de la planificación estratégica y posicionamiento de la consultora en su nicho de mercado y que determinará el potencial de rentabilidad del negocio en dicho contexto.



Gráfico conceptual de las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores:

Debido a que el negocio de los servicios de consultoría no requiere habilitaciones o certificaciones limitantes para su práctica, las barreras de entrada son reducidas y los nuevos competidores pueden aparecer con relativa facilidad, ofreciéndose como alternativa a lo ofrecido por QAIRON CONSULTING. Por esto, se deberá tener un mapeo dinámico de la competencia y su oferta de servicios, y desarrollar un posicionamiento de marca diferencial que distinga a la consultora del resto de los nuevos entrantes.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son los servicios brindados por otras consultoras. Lo que podría ser una amenaza en tal caso, es que las consultoras integrales

⁷ Michael E. Porter, ¿Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia?

comenzaran a brindar servicios especializados en la industria de la salud. Actualmente existen pocas consultoras de menor escala especializadas en el rubro, la mayoría volcada a asuntos regulatorios y a industria farmacéutica, que no es el nicho de mercado de QAIRON CONSULTING. En este caso, nuevamente, se deberá reforzar la identidad de “expertos en la industria” y de la oferta de servicios integrales de consultoría, para que se pueda distinguir el mismo servicio brindado por distintas compañías.

Rivalidad entre competidores

Si bien existe gran cantidad de consultoras, suelen diferenciarse o por especialización o por segmentos de mercado. En el segmento de “Consultoras integrales especializadas en industria médica”, la rivalidad es escasa. La mayoría de las consultoras que trabajan en la industria de salud lo hacen sobre los aspectos normativos, regulatorios y de calidad, pero no desde la consultoría integral. En contraposición, las consultoras que trabajan ofreciendo servicios integrales, normalmente no están especializadas en la industria médica, sino en otro tipo de rubros, o son generalistas.

En este caso, QAIRON CONSULTING estaría bien posicionada para diferenciarse en un nicho sin competencia marcada. El tercer grupo de competidores son aquellas grandes consultoras internacionales que han ido incursionando en atender proyectos de gran escala de empresas del sector salud, con una segmentación principalmente dirigida a grandes empresas multinacionales.

Poder de negociación de los proveedores

Debido al hecho de que en los comienzos de la consultora los fundadores serán quienes presten todos los servicios, esta amenaza es nula. A medida que la consultora expanda las áreas de atención y alcance de los proyectos y se requiera asociaciones o contrataciones de expertos en otras áreas, comenzaría a influir el poder de negociación con los mismos.

En cualquier caso, los proveedores de servicios de consultoría de secciones particulares de los proyectos podrían cambiarse, siendo siempre los consultores propios de QAIRON CONSULTING quienes lleven adelante los proyectos con apoyo de sus proveedores.

Si bien pudiera no conseguirse al experto deseado para determinada especialidad, se cuenta con una vasta red de contactos de expertos para poder tener alternativas. En este sentido, y a medida que la consultora se posicione como referente en el mercado, y debido a que es esta quien hará la adquisición de los clientes, el poder de negociación de QAIRON CONSULTING frente a sus proveedores irá en aumento.

Habría que ajustar las cotizaciones brindadas a los clientes y el diseño de los proyectos de modo tal que sean suficientes para pagar los costos de proveedores externos, además de brindar beneficios para la empresa, de modo que los costes elevados de los mismos no compliquen el desarrollo y la rentabilidad de los proyectos.

Asimismo, considerar la posibilidad de que algunos de los proveedores pueden convertirse en el futuro en potenciales competidores, y que esto implique mayores dificultades de negociación a la hora de contratarlos para brindar apoyo a los clientes de QAIRON CONSULTING.

Poder de negociación de los clientes

En el caso que los clientes logren percibir el valor diferencial de QAIRON CONSULTING, el poder de negociación de los mismos estará en la voluntad de pago que tengan por los beneficios esperados. En los casos en que la empresa contratante no tenga una visión clara de sus necesidades o esté acostumbrada a contratar servicios de consultoría acotados a distintas consultoras, tendrá mayor poder de negociación ya que considerará que tiene muchas más opciones para contratar y conseguir el mismo objetivo. En la medida en que valore la especialización y la visión integral, el poder de negociación con el cliente será más equilibrado.

En este sentido, incrementar el posicionamiento de marca, el marketing y la calidad de los servicios brindados es clave para lograr un mayor poder de negociación a la hora de captar y retener clientes. Es importante remarcar que la diferenciación recae en el concepto de “Consultoría integral especializada en Industria Médica”, diferenciándolo de las consultorías de servicios de salud, y de aquellas que realizan solo consultoría regulatoria, o aquellas integrales no especializadas en esta industria.

Será, por lo tanto, y ubicándolo en la matriz de Estrategias Genéricas de Porter, la principal estrategia lograr un posicionamiento de la diferenciación del servicio brindado tal que genere la exclusividad percibida por el cliente, su voluntad de pago y su mayor fortaleza identitaria, para conseguir un poder de negociación y una competitividad mayor en su segmento.



Esquema de las Estrategias Genéricas de Porter

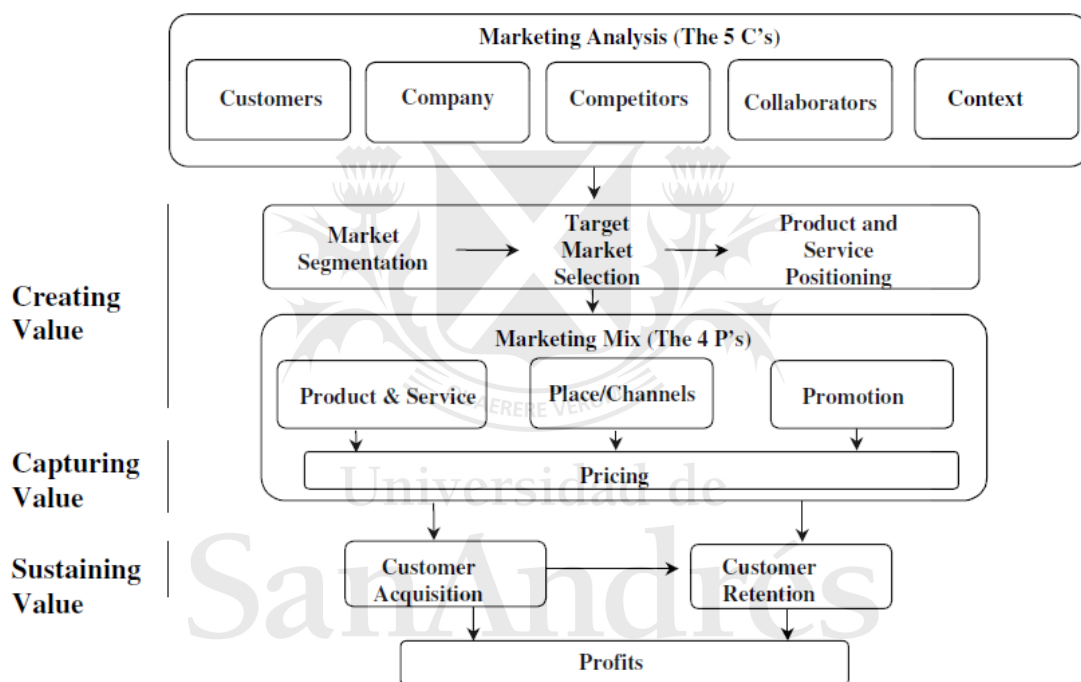
⁸ Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*

“Go to Market Plan”: Marketing y operaciones

Estrategia de Marketing (Segmentación, “Targeting” y Posicionamiento)

En esta sección consolidaremos parte de la información desarrollada previamente en puntos anteriores, sumándole cuestiones específicas al marketing estratégico.

Figure A Schematic of Marketing Process³



Esquema del proceso de Marketing, como marco teórico utilizado para la explicación de nuestro modelo⁹

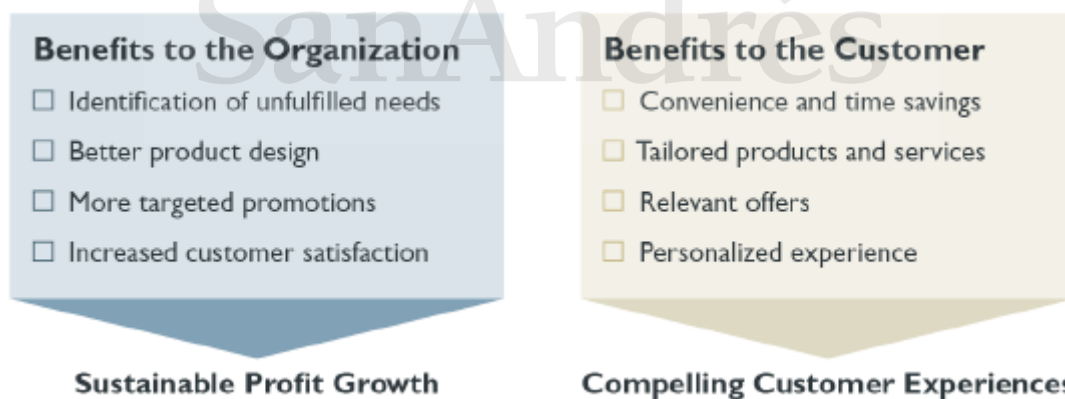
Algunos de estos puntos han sido desarrollados previamente en la descripción del entorno, competencia, producto y clientes, y en el “Business Model Canvas”. Otros como segmentación, “targeting” y posicionamiento, serán detallados a continuación.

⁹ Harvard Business School, Note on Marketing Strategy

Segmentación: El segmento de mercado elegido es el de las PyMEs y “Startups” del sector de “Medical Devices”, incluyendo Healthtech, Biotech y empresas de productos y tecnología médica. La creación de valor para este segmento se desarrollará a través de la propuesta de valor descrita previamente, validada como perceptible, relevante y diferenciada respecto a la competencia del sector de consultoría que aborda al mercado.

La segmentación se basa en los procesos, canales de distribución, regulaciones y “stakeholders” comunes a este tipo de empresas, y los desafíos similares que deben enfrentar estas organizaciones, se trate del comienzo o reestructuración de las mismas. En ambos casos la consultoría integral especializada brinda los beneficios que permiten a estas empresas tener mayor claridad de los desafíos que enfrentan y enfrentarán, prepararse para optimizar sus recursos y hacer más eficiente su operatoria para lograr el mejor “time-to-market” y retorno de inversión (esto no funcionaría de forma similar con multinacionales o grandes empresas, ya que requeriría otro tipo de enfoque y recursos).

La correcta segmentación del mercado nos provee los siguientes beneficios:



Esquema de beneficios obtenidos por una empresa y por sus clientes a partir de una correcta segmentación, según HBPE¹⁰

Los beneficios de esta correcta segmentación se verán reflejados en la satisfacción de los clientes, quienes valoran la experiencia especializada y una

¹⁰ Harvard Business Publishing Education, Segmentation and Targeting

correcta identificación de sus necesidades, en la eficiencia de las estrategias accesibles y accionables de despliegue de marketing y publicidad de forma precisa, y en un diseño de servicio que resulta ajustado, relevante y personalizado a las expectativas del cliente.

En ese sentido, el “targeting” está alineado al mercado, al tipo de empresas segmentado y a la competencia actual a enfrentar y son, a su vez, los que dan forma al resto del modelo de negocios, como su estrategia de posicionamiento y “pricing”.

La segmentación y estrategias de despliegue para cada segmento será en tres etapas: una inicial con mercado local argentino, enfocado en AMBA, Rosario y Córdoba, una segunda etapa a nivel regional en el resto del país y LATAM, y una tercera etapa con expansión global a clientes del mismo perfil en otros países que sean analizados como potenciales mercados posteriormente.

Como ya hemos mencionado, las palancas de creación de valor a lo largo del tiempo tienen que ver con brindarle esta propuesta relevante, perceptible y diferenciada a un segmento de mercado con necesidades específicas, mediante un “know-how” especializado, y en un contexto donde no existe competencia de la misma escala con ese nivel de diferenciación y abordaje que esté actualmente tomando a estas empresas como clientes.

Existe una oportunidad en ocupar un espacio carente de opciones cuando las empresas de la industria de la salud buscan consultores especializados que conozcan y entiendan sus problemas en profundidad. La existencia de una consultora que conozca del rubro y no se especialice solo en asuntos regulatorios, sino que pueda también apalancar el crecimiento del negocio de forma integral y estratégica posiciona a QAIRON CONSULTING en un lugar diferencial respecto a la competencia y su entorno.

De esta forma, las consultoras existentes en la industria sólo ofrecerían de forma parcial los servicios que QAIRON CONSULTING brinda, o bien brindan servicios integrales no especializados, que podría brindar cualquier otra consultora. A medida que la industria sigue creciendo, y el volumen de

inversiones en ella continúe incrementando, habrá cada vez más empresas que busquen su profesionalización o el apoyo para su lanzamiento al mercado, siendo estas potenciales clientes de QAIRON CONSULTING.

Plan de Marketing operativo

Como se ha mencionado previamente, la industria en su mayoría conoce de lo que se tratan los servicios de consultoría, pero con un concepto limitado en cuanto su alcance o impacto, y algo ajeno al conocimiento específico de la industria. Por esto, la estrategia de entrada al mercado estará direccionada a remarcar el alcance integral del servicio de consultoría, el impacto alcanzable de los proyectos mediante la metodología de trabajo planteada y transmitiendo fuertemente el conocimiento profundo del ecosistema, como valor agregado de QAIRON CONSULTING frente a las consultoras tradicionales. Sumado a esto, hacer referencia de un fuerte compromiso con la obtención de beneficios comprobables a partir de los proyectos llevados adelante, un acompañamiento codo a codo de parte de nuestros consultores, y la propuesta de capacitaciones.

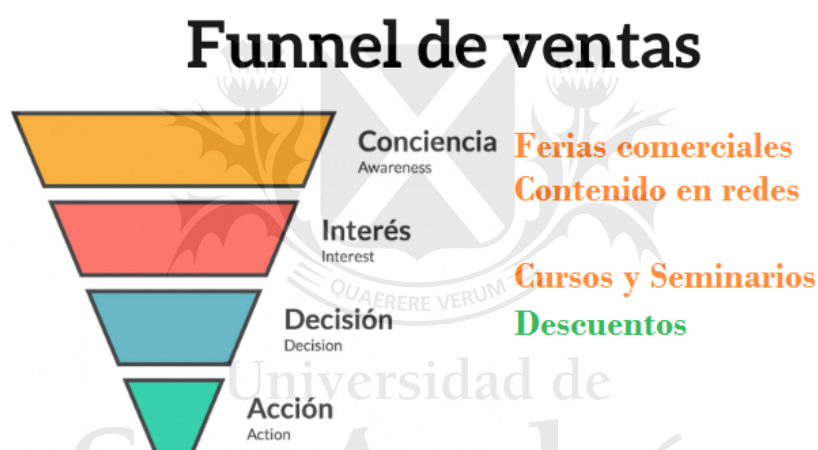
Los servicios de la consultora serán promovidos en una primera etapa en el mercado local (Argentina) mediante tres acciones de marketing:

- Presencia en ferias comerciales de la industria (ej. “Expomedical”, “ExpoOrtopédica”) y ferias de Innovación con presencia de “startup”s en salud
- Creación de contenido en redes (Linkedin, boletines)
- Cursos gratuitos promovidos de forma directa y a través de instituciones público-privadas de apoyo a la industria (AAICI, MinCyT, Ministerio de Producción).

Las tres estrategias están pensadas de forma tal de llegar a los lugares donde se concentra la industria, ya sea a través de empresas ya establecidas que buscan expandirse (ferias médicas), emprendimientos o empresas que busquen capacitación y desarrollo (cursos) y de amplio alcance (contenido en redes). Todas estas estrategias son escalables y con potencial de difusión también a nivel nacional y regional a posteriori.

Las primeras dos estrategias están pensadas principalmente como puntos de “awareness” y de captación de interés por parte de los clientes, mientras que los cursos, además de cumplir estas funciones, son un punto de contacto y promoción directa que puede funcionar como punto de venta de los servicios.

En el armado del modelo, sumado a la inversión en las estrategias de marketing y posicionamiento descritas, se contemplan descuentos de entre el 5 al 10% de la tarifa presupuestada, que podrán ser dedicados a la adquisición de nuevos clientes o a la fidelización y retención de clientes clave (ver progresión y distribución de descuentos en “Financials” Anexo III).



Modelo de funnel de ventas en relación a las estrategias planteadas.

El modelo de promoción y de consultoría propuesto y la tecnología actual permite que, una vez conseguida una cantidad representativa de la industria del sector a nivel local, se pueda replicar la estrategia con alcance regional en Latinoamérica, mediante la presencia en ferias internacionales (FIME, Meditech etc) y expandiendo el alcance de las publicaciones en las redes.

Asimismo, extendiendo las relaciones institucionales de la empresa y mediante la contratación de consultores locales en el exterior, capacitados por el equipo core de QAIRON CONSULTING, funcionando como una extensión del equipo local, para asegurar la calidad y los criterios de atención promulgados por la compañía.

Posicionamiento e Identidad marcaria

Para explicar el posicionamiento de la consultora y su presentación frente a los clientes y la estructura marcaria a desarrollar, lo haremos utilizando el modelo de “Sistema de Identidad de Marca” de David Aaker, diferenciando los distintos aspectos de la identidad marcaria de la consultora y de su relacionamiento con sus clientes.¹¹

Elección del sistema y estructura de identidad de marca

La identidad marcaria de QAIRON CONSULTING permite diferenciarla del resto de las consultoras. Refleja el alma y la visión de la empresa y sus valores percibidos y proyectados. La propuesta de este sistema identitario puede ser transmitido al total de su propuesta de valor como empresa, y de cara al futuro proyectado de la misma tanto a nivel local como a nivel regional con leves modificaciones.

Identidad “Core”:

Los valores identitarios centrales son:

Calidad, especialización (conocimiento de la industria) y valor (beneficios funcionales provistos) de forma personalizada (cercanía consultor-cliente).

Marca como organización: Empresa nacional que brinda servicios de consultoría especializados e integrales de calidad con especial foco en el valor agregado a sus clientes y el cuidado de su cadena de valor dentro del ecosistema de la industria de la salud.

Identidad Extendida:

Marca como producto: QAIRON CONSULTING brinda servicios de consultoría especializados con una mirada integral del negocio, con foco en la capacitación y el logro de los objetivos propuestos en cada proyecto. Se enfoca en PyMEs y “startups” de la industria de la salud que buscan lanzarse al mercado, profesionalizarse, o lograr mejoras en su performance o su transformación.

¹¹ Aaker, D., Building Strong Brands

Ofrece soluciones a corto (proyectos) y largo plazo (capacitaciones y “follow ups”) integrales y especializadas.

La especialización aparece como eje de competitividad y la visión integral como valor asociado al precio. Se visualiza como un producto que brinda “soluciones integrales y especializadas a un costo accesible”.

Marca como persona: Seria, profesional, activa, experta, confiable.

Propuesta de valor: Beneficios funcionales descritos del servicio y emocionales de saberse apoyado por un equipo de expertos.

Credibilidad: El hecho de que la compañía se especializa en la industria apoya a la propuesta de valor de la marca (frente a otras que no tengan esta identidad).

La historia a contar en la vinculación con los clientes

QAIRON CONSULTING contará la historia de una empresa especializada en consultoría del sector salud con foco en la búsqueda de la más alta calidad en sus resultados, que desarrolla soluciones personalizadas, a precios accesibles (relación precio/calidad + valor). Debiera comunicar una marca que es confiable, profesional, activa y diferente a las consultoras tradicionales con las que compete. Una marca local con experiencia e historia en el rubro, que planifica y ejecuta cada uno de sus proyectos con la mayor dedicación, para brindar la mejor experiencia, resultados y satisfacción a sus clientes.

La empresa surge desde la visión exponencial de los negocios y la gestión. Sus cuatro miembros fundadores están formados en administración de negocios de la más alta calidad académica, y tres de ellos cuentan con una larga trayectoria y experiencia específicamente en la industria de la salud desde distintos mercados (“Healthtech”, “Medtech” y “Pharma”), desde tipos de organizaciones (Instituciones regulatorias, PyMEs y multinacionales) y áreas de conocimiento (Normativo y regulatorio, comercial y marketing, conocimiento médico-técnico y operaciones). Congregan así una experiencia vasta y variada, que les permite abordar todas las temáticas relacionadas con los problemas centrales de las empresas y de las particularidades del sector. Desde esa trayectoria y los desafíos superados por sus fundadores a lo largo de los años en sus roles

profesionales y corporativos, y junto con su formación académica constante y continua, se logra el “mix” necesario para aportar valor a sus clientes.

Existe así una coherencia entre la identidad “core” y extendida, como síntesis de su propuesta de valor respecto a su especialización, capacidades, características de calidad, atributos diferenciales asociados, su personalidad en relación con el segmento elegido, y las características que abordan las necesidades funcionales y emocionales de sus clientes.

El posicionamiento, la identidad de marca como síntesis de la propuesta de valor y lo simbólico a través de los aspectos emocionales de la marca hará perceptibles a los servicios que brinda la consultora, y el cumplimiento de los objetivos con los clientes le dará reputación a la misma a través de los beneficios funcionales obtenidos.

Acciones de Marketing a emprender

Para la promoción y difusión del proyecto en el ambiente de la industria médica de pymes y startups, se desarrollarán las siguientes actividades de Marketing:

- Participación en eventos
- Cursos y capacitaciones

Participación en eventos:

La presencia en eventos se desarrollará principalmente en dos frentes, considerando los segmentos de mercado abordados:

1. La presencia en ferias médicas con foco en las pymes,
2. La presencia en eventos de tecnología, incubadoras y aceleradoras de “startups”, con foco en la industria.
3. Presencia en eventos de instituciones públicas y privadas relacionadas al sector.

La industria médica suele congregarse en eventos como congresos y ferias comerciales a fin de hacer “networking” y exponer sus productos ante potenciales

clientes. Las mismas son un excelente punto de encuentro de empresas tanto a nivel local como internacional.

En el caso de las empresas de servicios como consultoras y certificadoras, también suelen tener presencia en los mismos, principalmente en ferias médicas, a fin de dar a conocer sus servicios. Las mismas lo hacen a través de puestos de exposición, brindando charlas, o bien participando como visitantes y yendo en búsqueda de potenciales clientes acercándose a conversar a sus “stands”, o mediante roadshows de reuniones previamente pactadas.

QAIRON CONSULTING participará inicialmente en eventos locales como “Expomedical”, que es la mayor feria de industria médica de Argentina y congrega principalmente PyMEs nacionales. La consultora participará con “stand” propio para darse a conocer, organizar reuniones dentro del contexto de la feria y darse a conocer en el rubro. Asimismo, visitará otros eventos locales de nichos más particulares de la industria, como “ExpoOrtopédica”, que atrae empresas y emprendedores del rubro de ortopedia y traumatología y tecnologías relacionadas a la rehabilitación.

En una segunda etapa, ferias como “Expomed” (México), “Meditech” (Colombia), “Tecnosalud” (Perú) y “FIME” (EEUU, Florida) serán objetivos de interés para ampliar el mercado en la región hispanoparlante.

Por otra parte, el segmento de “startups” suele estar más disperso, debido a que en muchos casos los emprendedores no suelen participar de eventos de la industria donde asisten empresas establecidas, ya que no suelen ver las sinergias que aporta la asociación con las mismas, por lo que es más complejo encontrarlas en este tipo de contextos.

La participación en eventos relacionados a la tecnología, el emprendedorismo y las “startups” será el foco principal para llegar a conocer a estos potenciales clientes. Eventos como el “Startup Demo-Day” de la Universidad de San Andrés y similares de otras universidades, así como eventos organizados por

incubadoras y aceleradoras como Endeavor, GridX, Globant, son un ejemplo de algunas de las actividades de interés para participar y lograr “networking” y captación de potenciales clientes.

Por otra parte, existen diversos eventos de instituciones públicas y privadas relacionadas a las “startups”, emprendedores y PyMEs (impulsados por los Estados Nacionales, Ministerios de Ciencia y Tecnología, Ministerios de Producción, etc) o cámaras empresariales, que son buenos puntos de encuentro con la industria y potenciales clientes, y sirven como vidriera para dar a conocer a la consultora.

La vinculación y las conexiones ya existentes de los miembros fundadores con distintas instituciones públicas, privadas, universidades, cámaras empresariales, grupos de emprendedorismo y otras mencionadas previamente, será un punto clave a la hora de tener presencia en dichos eventos y poder darse a conocer a los clientes “target”.

Cursos y capacitaciones

Siendo parte del “core” de la estructura identitaria de la consultora, las capacitaciones y la formación son pilares de la propuesta de valor de la misma.

Además de los cursos ofrecidos a los clientes de acuerdo con los proyectos llevados a cabo y las necesidades particulares, QAIRON CONSULTING desarrollará capacitaciones gratuitas regulares abiertas a la comunidad. Las mismas se difundirán mediante sus redes sociales, y a través de eventos promocionados por instituciones públicas y privadas con las que se realicen acuerdos (agencias de promoción gubernamentales, ministerios, cámaras empresarias, incubadoras y aceleradoras, eventos de la industria, etc). El objetivo de estas será dar visibilidad a la consultora y posicionarla como experta y formadora, atrayendo así a las “startups” y empresas interesadas en su propuesta de valor.

Las temáticas serán amplias y ajustadas a cada canal de promoción, abarcando temas desde el armado de modelos de negocios, los aspectos y marcos regulatorios, el contexto del sector en el mercado local y en el exterior, la optimización de las operaciones y otros temas que puedan ser relevantes y de fácil comprensión para un primer contacto.

Estos serán puntos de “networking” y de promoción y captación de clientes que, al ofrecerse de manera gratuita, proveen una sinergia con las distintas empresas e instituciones planteadas, a fin de poder establecer una red de canales de difusión por donde dar a conocer a la empresa.

Asimismo, existen programas gubernamentales de apoyo a emprendimientos y PyMEs mediante capacitaciones y consultoría (ej. programa “Expertos Pyme”, “clusters” tecnológicos y otros), de los cuales QAIRON CONSULTING participará como proveedor de servicios. Estos programas subsidian a las empresas para financiar programas de capacitación corporativos. Esto facilita el acceso a las empresas a este tipo de servicios que normalmente pueden tener reticencia por falta de experiencia previa, y posibilita a su vez a las consultoras tener visibilidad y acceso directo a los clientes a través del gobierno, ministerios o municipios, con el consecuente aval que les brinda llegar a ellos a través de estas vías.

Todos los cursos y capacitaciones brindadas fuera de la consultora serán apoyados por el material educativo publicado en las redes sociales, dando coherencia a la visión de la misma sobre su aspecto formador y su foco en la educación y acompañamiento de sus clientes a lo largo de su aprendizaje y desarrollo.

El modelo de capacitación consultiva, a su vez, se incluye como un servicio de soporte a los planes de consultoría llevados adelante con los clientes, a fin de brindar a los directores de las empresas y su personal mayores herramientas teóricas y prácticas para el “hands-on” de los proyectos, a fin de que lleguen a sus objetivos.

Este tipo de capacitaciones se ofrecerán con temáticas generales, por módulos de temáticas como operaciones, finanzas, estrategia, transformación cultural, marketing y ventas, etc, o bien podrán customizarse a medida de las necesidades particulares del cliente, adecuando los casos de trabajo, talleres y capacitaciones a la realidad y objetivos de cada empresa.



Universidad de
San Andrés

Plan Operativo

En la primera etapa del negocio, la consultora se localizará en Buenos Aires, Argentina, con la salida al mercado de la mano de los cuatro socios fundadores.

La elección del lugar se debe a que en esta ubicación geográfica se encuentra el mayor volumen de empresas de la industria a nivel país, así como la mayor cantidad de incubadoras y aceleradoras de emprendimientos, universidades, eventos (congresos, ferias, gubernamentales) y debido a la facilidad logística para alcanzar otras provincias y países de la región.

Dicha localización de los “Head Quarters” permitirá un buen posicionamiento estratégico para la atención y adquisición de clientes, la asistencia y participación de eventos, y la creación de alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones nacionales.

Esta etapa estará marcada por un fuerte posicionamiento de la marca, la promoción y las vinculaciones estratégicas con instituciones públicas y privadas (Ministerio de Producción-SePyME, Ministerio de Ciencia y Tecnología, Universidades, Incubadoras y aceleradoras, etc). El objetivo de esta primera etapa es conformar una estructura organizacional con consultores especializados y junior a cargo de los proyectos, y a los fundadores conformando un “board” directivo con capacidad de delegar capacidad operativa a las nuevas “capas” de consultores.

El crecimiento y la evolución progresiva de la estructura organizacional será desarrollada con mayor detalle al explicar los aspectos financieros del proyecto y la conformación del equipo.

Habiendo logrado establecerse en el mercado local, se podrá proceder al desarrollo de la segunda y tercera etapa, que consistirán en la expansión

geográfica y la extensión del portafolio de servicios brindados, desarrollándose una antes que la otra según capacidad financiera del negocio, capacidad de trabajo y necesidades presentes de los clientes.

El primer objetivo de desarrollo durante la segunda etapa es la ampliación del portafolio de servicios, basado en el aumento de la oferta de áreas de consultoría, lo que le permitirá atender más cantidad de proyectos y ampliar el perfil de clientes de cara al futuro, como ser la oferta de servicios de transformación digital, IA, “data analytics”, etc. Esto acompaña las tendencias de la industria en su desarrollo, expansión y profesionalización, y permite la captación de clientes que tengan necesidades que requieran la implementación de estrategias que incluyan dichas áreas.

Esta expansión del negocio mediante la ampliación del portafolio se desarrollará mediante la integración al equipo de consultores externos que previamente eran citados para trabajos particulares.

Además, acorde al crecimiento y expansión del negocio y la cartera de clientes, se analizará la expansión a otros países de la región como Chile y México. Estos destinos son elegidos debido a que son ubicaciones donde los ecosistemas emprendedores están tomando mayor fuerza a nivel de inversión de capital y captando una mayor participación de empresas de toda la región. Además, poseen considerable estabilidad económica y un gran desarrollo de los mercados relacionados al sector, lo que permitirá un crecimiento sostenido y escalable.

Se buscará primeramente el aumento de la cantidad de clientes y proyectos de dichos países a fin de consolidar el nombre de la consultora en ese mercado. Una vez establecida una cartera estable de clientes, se buscarán aliados estratégicos locales a fin de poner una base operativa en el país con consultores locales, como subsidiaria de los “HQ” de Buenos Aires, y bajo el mando del “board” de fundadores.

Según la etapa y momento en el que se encuentre la consultora, se evaluará financiera y operativamente la conveniencia de colocar gerentes locales. La etapa de expansión geográfica estará supeditada al crecimiento y madurez del negocio en funcionamiento en Argentina al momento de evaluar dicha opción, (siempre con especial atención a la viabilidad y la sustentabilidad del mismo), y a la expansión del portafolio de servicios ofrecidos y su calidad esperada.

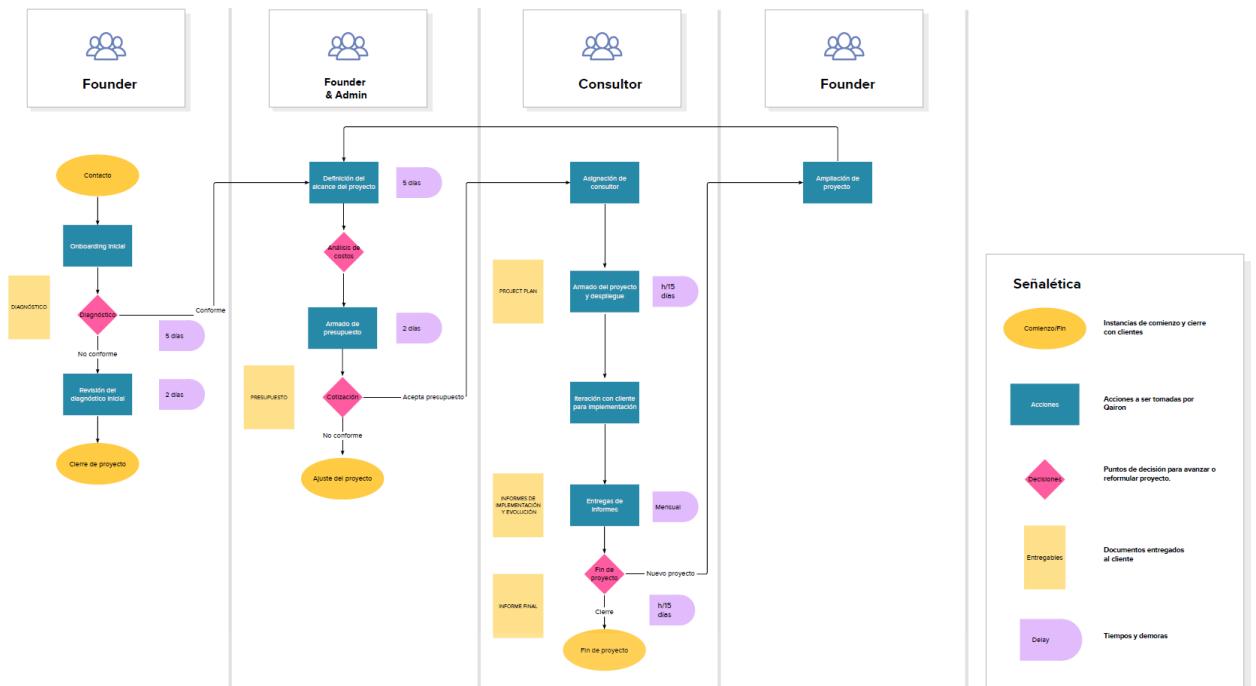
Proceso productivo:

Tal como se ha descrito previamente, el servicio de consultoría será provisto tanto en formato de consultoría por hora, como de armado de proyectos. En ambos casos el proceso de preparación, armado y provisión del servicio se desarrollará de la misma manera.

Flujograma de provisión de servicio de consultoría

Se presenta a continuación un mapa de procesos para el inicio, preparación y entrega de un proyecto, considerando para el mismo los responsables dentro de la consultora en su iteración con el cliente, las decisiones críticas, las acciones tomadas en cada instancia, los documentos entregables y los tiempos estimados para cada una de las etapas críticas.

Además del proceso básico de provisión del servicio de consultoría, se ofrecerá a los clientes capacitaciones y cursos para dar a sus directivos y a su personal, a fin de poder consolidar los aprendizajes y cambios logrados mediante el trabajo del consultor. Finalizado el proyecto, a su vez, se realizarán encuestas de satisfacción a fin de recolectar “feedbacks” que puedan mejorar la calidad del servicio brindado.



Flujograma de proyecto modelo de QAIRON CONSULTING (Anexo IV)

En todos los casos, al momento de asignar el consultor para cada proyecto, se evaluará la necesidad de contratar servicios de consultores especializados en temáticas específicas que puedan servir de apoyo al desarrollo del proyecto (*consultores externos*) y cuya especialidad está por fuera de las llevadas adelante por el equipo fundador y los consultores especializados que forman parte del emprendimiento para cada etapa.

Indicadores de Performance y mediciones a utilizar

Con el propósito de realizar mediciones iniciales durante el lanzamiento y desarrollo de las primeras etapas del emprendimiento, se pondrá foco en medir principalmente los siguientes puntos:

- ***Tasas de captación y retención de clientes***

- Tasa de adquisición de clientes por fuente, canal o segmento
n° clientes / consumidores potenciales por fuente

- Tasa de activación de clientes
 $\% = (\text{n}^\circ \text{ clientes activados} / \text{n}^\circ \text{ clientes adquiridos}) * 100$

- Tasa de conversión de clientes
 $\% = (\text{n}^\circ \text{ clientes monetizados} / \text{n}^\circ \text{ clientes adquiridos}) * 100$

- Tasa de conversión de clientes
clientes al final del período - clientes nuevos adquiridos en el período / clientes al comienzo del período

- El costo de adquisición de clientes
Total de costos de captación de clientes / n° nuevos clientes al mes

- ***La duración promedio de los proyectos***

- ***Tiempos de implementación completa promedio de los proyectos por parte de los clientes***

- **Satisfacción del cliente**
 - NPS
 - Seguimiento de retorno de inversión
 - Encuestas de satisfacción
 - Tasa de referencia de los clientes

$\% = \text{n}^\circ \text{ clientes referidos anualmente} / \text{n}^\circ \text{ clientes nuevos anuales}$

A medida que se evolucione en el desarrollo del negocio y la cartera de clientes, se evaluará la necesidad de medición de otros indicadores que pudieran brindar mayor información para cada etapa.



Equipo emprendedor y organización societaria

El equipo emprendedor consta de cuatro co-fundadores que conforman el “core” del negocio.



Placa de presentación del equipo fundador, parte del Pitch Deck de QAIRON

CONSULTING

El fundador principal, Alejandro Picardi, médico con más de 10 años de experiencia gestionando empresas de la industria de dispositivos médicos, con experiencia en desarrollo de producto, aspectos regulatorios y certificaciones locales e internacionales, gestión de proyectos, operaciones y planificación estratégica. Además, ha desarrollado actividades docentes desde hace más de 8 años a nivel institucional y universitario, y llevado adelante actividades de asuntos públicos a nivel de cámaras empresariales del sector, articulando agendas público-privadas con diversas instituciones.

Pablo Lopez, Co-fundador con más de 25 años de experiencia en el sector de marketing y ventas en la industria, con un profundo conocimiento del posicionamiento de mercado, estrategias de promoción y marketing y articulación de equipos comerciales para el posicionamiento estratégico de nuestros clientes.

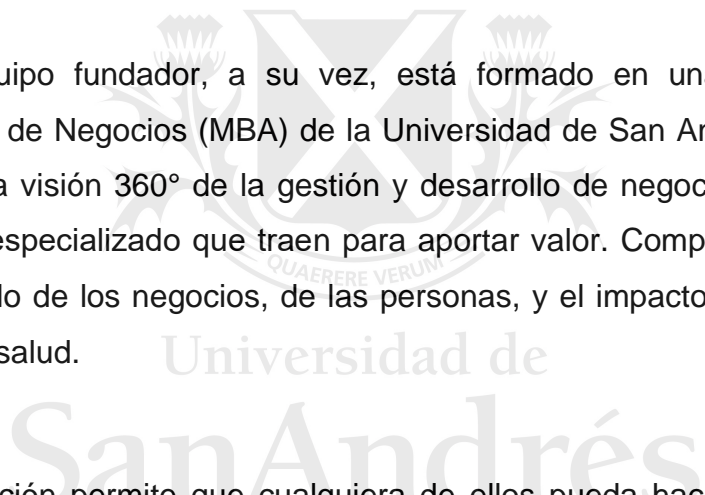
Jonathan Gamarra, Bioingeniero con más de 18 años de experiencia en asuntos regulatorios, ex miembro de ANMAT y actual consultor experto referente en Argentina para una certificadora internacional de productos médicos. Aporta la visión desde el producto y los aspectos normativos, con una profundidad de entendimiento que pocos tienen en el país y la región.

María Lis Molina, licenciada en RRHH con más de 16 años de experiencia en consultoría de recursos humanos y transformación cultural. Brinda el apoyo necesario para el desarrollo del capital humano que la industria requiere, tanto a nivel de profesionalización de PyMEs como de captación y retención de talento para las “startups” en su crecimiento.

Todo este equipo fundador, a su vez, está formado en una Maestría de Administración de Negocios (MBA) de la Universidad de San Andrés, teniendo todos ellos una visión 360° de la gestión y desarrollo de negocios, sumado al “background” especializado que traen para aportar valor. Comparten la pasión por el desarrollo de los negocios, de las personas, y el impacto que genera la industria de la salud.

Esta conformación permite que cualquiera de ellos pueda hacer un abordaje global de los clientes, interaccionando con los otros especialistas según el requerimiento de cada proyecto.

Áreas de especialización y consultoría diferentes que puedan ser requeridas para proyectos puntuales se contratarán con aliados estratégicos.



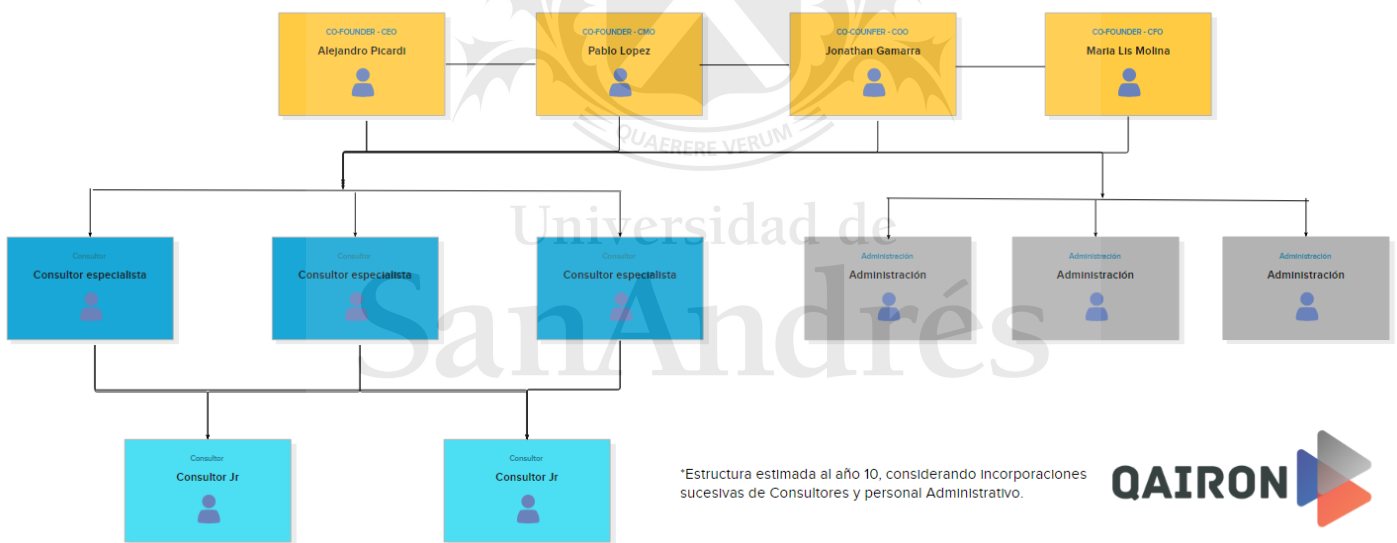
Año		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cientes (q)		4	5	7	9	11	15	19	25	33	42
<i>FOUNDERS</i>		4									
<i>Consultores especializados</i>	<i>Onboard de un especialista en años 4, 7 y 9</i>	-	-	-	1		2			3	
<i>Consultores Junior</i>	<i>Onboard de consultor junior en años 7 y 9</i>	-	-	-	-	-		1		2	
<i>Personal Administrativo</i>	<i>Incorporación de administrativos en año 1, 5 y 8</i>	1				2			3		

Evolución de la estructura organizacional año a año

A medida que la captación de clientes aumente, se incluirán en el equipo consultores especializados que den soporte a la capacidad de trabajo requerido, guiando estas inclusiones según las necesidades más requeridas de forma constante.

De esta forma, a medida que se conforme una segunda capa de consultores, el equipo “core” quedará desligado del trabajo de campo diario para dedicarse puramente a la gestión, el desarrollo del negocio y la expansión del mismo a nuevos mercados.

En una tercera etapa, los consultores especializados contarán tanto con administrativos de soporte, como con consultores junior para poder delegar el trabajo y poder escalar el posicionamiento de mercado y la capacidad de trabajo.



Organigrama de estructura organizacional proyectada al año 10

Estructura directiva

Organización societaria

La sociedad se conforma de cuatro socios fundadores con igual “equity” (25%) y poder de voto, siendo estos los miembros del equipo fundador del proyecto.

Las acciones funcionan como “restricted stocks” con una duración mínima de cinco años. En caso de salida de alguno de los fundadores previo a los primeros cinco años de funcionamiento de la compañía, el saliente no poseerá acciones para vender, y su porcentaje asignado se distribuirá entre los demás socios tras su salida.

A partir del quinto año y hasta el séptimo, las acciones podrán ser vendidas en su totalidad con preferencia a los demás socios fundadores. A partir del séptimo año las acciones quedan irrestrictas de su transacción por parte de los fundadores de la compañía.

Gobernanza y estructura de incentivos

La gobernanza siempre estará en manos del equipo fundador con porcentajes iguales de voto, estimulando el crecimiento de la compañía y sus ingresos a través de los incentivos que provee el sistema de financiamiento por porcentaje de beneficio total planteado en el análisis financiero.

Los fundadores poseen un porcentaje fijo sobre el total de las ventas de la compañía, que escalará a medida que crezca el negocio. El plan de incentivos del “board” y equipo fundador es 100% variable atado a resultados operativos y representa el 25% del total de las ventas anualizadas.

Para el resto del equipo de consultores, la estructura de incentivos se basa en el salario, sumado a un bonus por referencia de clientes traídos a la compañía como un porcentaje de dinero vinculado a la facturación que se obtenga por esos

clientes referidos. Es decir, los consultores cobrarán además de por su trabajo, por referencias y atracción de clientes a la consultora, independientemente de con qué consultor trabajen. De esta manera es posible incrementar tanto el volumen de clientes como la escalabilidad de beneficios por bonos que puede obtener cada consultor.



Universidad de
San Andrés

Aspectos legales

La empresa será creada bajo el régimen del tipo societario de Sociedad Anónima (S.A.). El Directorio estaría formado por los cuatro socios fundadores, siendo el Representante Legal de la sociedad el fundador Alejandro Picardi.

La decisión del tipo societario se fundamenta en la simplicidad de asignación y transferencia de acciones entre socios, ya sea al momento de la fundación de la empresa o en las posibles futuras estrategias de salida de cada uno de los fundadores o de todo el equipo fundador.

El aporte de capital inicial es mínimo, por lo que no es un limitante o punto de análisis a la hora de elegir el tipo de régimen societario. Si bien el registro de una "S.A." debe hacerse sólo mediante instrumento público y conlleva costos algo mayores, tampoco representa un problema respecto al financiamiento inicial que plantea el proyecto.

En cuanto a la presentación anual de estados contables, debido a los montos de facturación, en todos los casos deberían ser presentados, por lo que tampoco implica una diferencia o costo adicional de trabajo respecto a otro tipo de sociedades. No siendo los costos o los aspectos burocráticos un inconveniente a la conformación de la "startup", se descarta formar una "S.R.L." por la falta de facilidades para la transmisibilidad de acciones.

El costo de constitución es de unos \$85.000 pesos argentinos. Además, se requerirán 5500 pesos adicionales por cada gerente o director (póliza obligatoria), lo que representa un total aproximado de USD 611 para la creación de la misma.

La flexibilidad para la distribución de las acciones ya sea para la incorporación de nuevos socios o la salida de los existentes, la capacidad de recambio del directorio y por la seguridad jurídica que aporta, se decide optar por crear QAIRON CONSULTING como una "S.A."

Planificación financiera

Modelo de generación de beneficios

El modelo de generación de beneficios está pensado en torno a tres variables centrales: cantidad de clientes, capacidad de trabajo por consultor, y horas mensuales trabajadas por consultor.

El cálculo de ingresos se hace relacionando las últimas dos variables, considerando que:

- A. Se considera el “FTE (Full-time equivalent)” de 150 horas mensuales por consultor como referencia de la capacidad de trabajo promedio por cada consultor.
- B. La inclusión de consultores especializados y junior planteada en el “roadmap” de la planificación del modelo de negocios, aumenta la capacidad de trabajo.
- C. El precio por hora es fijo y aumenta cada tres años reflejando el posicionamiento y la diferenciación del servicio en el nicho de mercado (ver variantes y modelos de sensibilización en Anexo III “Financials”).
- D. El aumento de la cantidad de clientes mediante las estrategias marketing de adquisición de clientes posibilita el crecimiento de la capacidad de trabajo de los consultores.

A fines de diseñar una tabla de ingresos conservadora y validar la viabilidad económica del modelo de negocios, no se ha considerado en el cálculo el incremento en la cantidad de clientes como modificador de la capacidad de trabajo o de las horas trabajadas. La capacidad de trabajo está dada y reflejada, entonces, por la cantidad de consultores y el “FTE” de los mismos. Sin embargo, en la práctica, la adquisición de nuevos clientes representaría un incremento en la facturación de la consultora significando una rentabilidad mayor a la estipulada en el cálculo de estructura financiera.

El precio inicial de venta del servicio es de USD 40 por hora, presupuestado como tarifa horaria o como proyecto estipulando la cantidad de horas que requerirá. Cada tres años, la tarifa de la consultora aumentará un 8%, a fines de marcar el posicionamiento como consultora especializada en el segmento de

mercado elegido y el valor agregado que genera a sus clientes, y a fines de amortizar parcialmente parte de la inflación interanual dolarizada.

El precio por hora multiplicado por la capacidad horaria calculada como “FTE” de 150 horas mensuales anualizado da como resultado el total de ventas anual.



El total de ventas netas de descuentos comerciales alcanzan un total de USD 259.200, y el resultado operativo luego de impuestos (“NOPLAT”) del primer año alcanza los USD 100.000, demostrando la viabilidad económica del modelo de negocios.

La incorporación de consultores adicionales al equipo fundador cada 2 años, asociado al ajuste de “pricing” y de la política de descuentos asegura la escalabilidad del modelo y el crecimiento de su rentabilidad.

El primer análisis de la viabilidad económica del modelo de negocios considera el modelo de precios incrementales a lo largo del tiempo, con dos tasas de descuentos, de manera de sensibilizar a dicho modelo de generación de beneficios con un escenario de referencia y uno más conservador.

Para estudiar la viabilidad del modelo, se plantean dos escenarios a largo plazo, mediante la medición del VAN a 10 años con tasas de descuento al 15% y al 30%, de modo tal de sensibilizar aún más el modelo.

Escenario base: VAN t10(15%) = USD 550.000

VAN t10(30%) = USD 312.000

Asimismo, se puede observar en el anexo de análisis financiero otro modelado del análisis financiero que considera solo 3 horas por semana de trabajo por consultor, sin incremento de precios en 10 años, y con descuentos permanentes fijos del 10% a todos los clientes, también sensibilizado a las mismas tasas de descuento.

Escenario conservador o crítico: VAN t10(15%) = USD 86.000

VAN t10(30%) = USD 63.000

Se observa que, en ambos casos, el modelo de negocios resulta viable tanto ante la sensibilización de tasas de descuento, como del modelo de “pricing” y de generación de beneficios.

Asimismo, el retorno de inversión se alcanza en el primer año de operaciones.

Estructura de costos

La estructura de costos es variable según la etapa del “roadmap” de la consultora. Todas ellas comparten los gastos fijos e incrementales en web, “hosting & community manager”, marketing, alquiler de localización del “co-work” y servicios, licencias e insumos e impuestos. Sumado a esto, con cada incorporación de personal administrativo se adiciona un salario fijo y se adquiere una computadora portátil

En cuanto a los costos variables, se presentan de la siguiente manera:

Etapa 1 (año 0 a 3):

Costos variables asociados a los honorarios del equipo fundador (25% del total de la facturación). Estos costos variables se mantienen también a lo largo de las subsiguientes etapas.

Etapa 2 (año 4 a 6):

A partir de esta etapa, se adicionan los honorarios fijos de consultores especializados incluidos en los años 4, 7 y 9.

Incorporación de un administrativo adicional con su equipamiento.

Inclusión de los costos variables relativos al porcentaje de comisión por referencia. Estos continúan en todos los años subsiguientes.

Etapa 3 (año 7 en adelante)

Incorporación a la estructura de costos de los honorarios fijos de consultores juniors incluidos en los años 7 y 9.

Incorporación de un administrativo adicional con su equipamiento en año 8.

Inversión inicial

La inversión inicial requerida es de USD 7500 para el año cero a fin de tener el “set up” para comenzar las operaciones en el año 1.

Principales riesgos y estrategias de cobertura

Debido a que el modelo de negocio de la consultoría y sus flujos de fondos dependen casi en su totalidad de la atención personalizada a proyectos y clientes, el factor crítico y el principal riesgo es la imposibilidad de adquirir y retener clientes suficientes para sostener la estructura de costos de la empresa.

El flujo de obtención y retención de clientes debe ser constante y con un crecimiento no necesariamente acelerado, pero sí sostenido en el tiempo.

Pensando en la cobertura de estos riesgos, desde la concepción del modelo de negocios la variable de cantidad de clientes se ha calculado de forma conservadora, de modo tal que el riesgo que implica la variación de la misma no ponga en riesgo la viabilidad y mantenimiento del negocio.

La fuerte inversión inicial en marketing y en políticas de descuentos funcionan como estrategias de cobertura sensibles y flexibles a las necesidades reales que pudieran ir surgiendo a medida que se desarrolla el negocio.

El armado de un modelo financiero conservador y de estrategias de marketing proactivas le otorgan al modelo resiliencia ante posibles contingencias.

A su vez, el diseño de las etapas de crecimiento del equipo permite que la incorporación de nuevo personal (costos fijos) aumente en paralelo al incremento de la necesidad de capacidad de trabajo. Esto permite que no se sobrecargue al modelo financiero de costos hasta tanto no sea necesario, y pueda ser cubierta la demanda con los consultores que integran el negocio en cada etapa.

Una vez que el negocio está en marcha de forma sustentable y con un crecimiento orgánico, los fundadores podrán poner mayor energía en la difusión y expansión del negocio, permitiendo el “hands-off” de lo puramente

operativo y brindando estos mayor tiempo disponible para dedicarse a las estrategias de expansión y crecimiento del negocio.

Eventualmente, llegado el punto en que la capacidad de trabajo dedicada por los consultores no fundadores sea suficiente, que el crecimiento de la compañía obtenga un posicionamiento, una adquisición y una retención de clientes sostenida, los fundadores podrán optar por poner un “CEO” o Director General que lleve adelante el desarrollo de etapas posteriores del negocio en su madurez. Esto les permitiría, o bien salir de la compañía para iniciar otros emprendimientos, o replicar el modelo de negocio en otros destinos, aprovechando el posicionamiento de marca y la curva de aprendizaje obtenida.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

El presente trabajo final de graduación cubre los aspectos relativos a la formulación del modelo de negocios de la consultora QAIRON CONSULTING, incluyendo los aspectos vinculados a su fundación, organización societaria, la problemática a la que se dirige, el valor que crea para los segmentos de mercado elegidos, las estrategias consideradas respecto a la industria, sus competidores y los diferentes “stakeholders” con los que interactúa, la planificación financiera, operativa y de puesta al mercado, entre otros.

Para esto, se realizó un abordaje integral del modelo de negocio y de los aspectos más importantes para su creación, contemplando asimismo el análisis de su factibilidad, viabilidad y sostenibilidad, lo que requirió múltiples reflexiones y reestructuraciones durante todo el desarrollo del mismo.

En este largo proceso de aprendizaje y desafío personal que implicó este trabajo final de graduación, he atravesado distintas etapas. Como mencioné en la introducción, previo al desarrollo de la actual versión, había pensado y desarrollado otros modelos de negocio que tuve que descartar por diferentes razones. En ese primer proceso de trabajo surgieron inconvenientes, aprendizajes y conclusiones que fueron muy enriquecedoras para el proceso de aprendizaje y consolidación de muchos de los conceptos aprendidos durante la maestría.

Si bien ya había ganado experiencia desarrollando otro modelo de negocios hasta un punto relativamente avanzado, pensar en cómo llevar adelante QAIRON CONSULTING tuvo sus propios desafíos. Incluso, creo que por el hecho de ser una idea tan factible y en donde había un interés particular real en su desarrollo, se me hizo aún más necesario e importante pensar con mayor detenimiento los detalles de su planteamiento.

La realización de este trabajo final de graduación es, para mí, la culminación de un proceso de cambio. Es el cierre formal de una “vuelta de página” en mi vida

personal y profesional. Y el desarrollo del modelo de negocios de QAIRON CONSULTING, más allá de cumplir los requerimientos que el trabajo requería, implicó la materialización de un cambio de mi propósito personal, de mi búsqueda de desarrollo profesional y de mi cambio de mentalidad a una más optimista y expansiva.

El trabajo fue realizado con el propósito no sólo de plantear escenarios realistas y ejecutables del modelo de negocios, sino también de incluir y aplicar algunos de los conocimientos aprendidos durante el desarrollo de la maestría. La puesta en práctica del negocio presentará luego nuevos desafíos que impliquen otros conocimientos y herramientas a utilizar, modificaciones del plan inicial y permitirán así como reforzar y extender la curva de aprendizaje de lo hasta aquí aprendido y analizado respecto al mismo.

QAIRON CONSULTING pasó de ser un proyecto de un trabajo teórico a ser un proyecto personal real. Es una oportunidad real de crear valor para la industria a través de los conocimientos, aprendizajes y experiencias obtenidas a lo largo de los últimos diez años. Es una forma de escalar la profesionalización y el desarrollo de empresas que crean impacto en un ecosistema que es tan complejo y tan necesario como las soluciones que necesita.

El desarrollo de este trabajo y la creación de QAIRON CONSULTING surge entonces desde la consolidación de mi pasaje de médico a magister en negocios, y tiene como objetivo aportar valor al ecosistema en el que me formé durante mi juventud, y a la industria para la que me he desempeñado en la última década, pero ahora haciéndolo desde otro lugar.

Como médico, sabía que podía tener un impacto positivo en cada paciente. Gestionando empresas de salud, supe que podía escalar este impacto a cientos o miles de pacientes cada día.

Estoy convencido que brindando apoyo y “curando” empresas de la industria de la salud, el impacto será mucho mayor.

Fuentes y bibliografía

Ministerio de Economía de la República Argentina (2022), *INFORMES DE CADENAS DE VALOR - Equipamiento médico*, Secretaría de Política Económica AÑO 7 - N°63, mayo de 2022
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/equipamiento_medico-2022_-_version_web.pdf

Endeavor (2021), *HealthTech: un análisis del sector y de los actores que lo conforman*, Endeavor, 26 de agosto de 2021
<https://www.endeavor.org.ar/blog-article-agenda-healthtech-un-analisis-del-sector-y-de-los-actores-que-lo-conforman/>

StartUp Health Insights (2022), *2022 Midyear Report, StartUp Health Insights™ Reports*, Medium, 5 de julio de 2022.
<https://healthtransformer.co/global-health-innovation-funding-drops-yoy-yet-continues-10-year-growth-curve-2dcb8dc387b0>

Precedence Research, *Medical Devices Market Size, Growth Report, Trends, 2022-2030*, Precedence Research, Septiembre de 2022.
<https://www.precedenceresearch.com/medical-devices-market>

Pitchbook (2021), *2022 Emerging Technology Outlook*, Pitchbook, Diciembre de 2021
<https://pitchbook.com/news/reports/q4-2021-pitchbook-analyst-note-2022-emerging-technology-outlook>

Market Research Future (2022), *Medical Devices Market*, Medical Research Future, 20 de Octubre de 2022
<https://www.marketresearchfuture.com/reports/medical-devices-market-2869>

Kaia Colban, Susan Hu (2021), *Emerging Tech Research: Enterprise Healthtech Q3 2021*, Pitchbook, 10 de noviembre de 2021

<https://pitchbook.com/news/reports/q3-2021-emerging-tech-research-enterprise-healthtech#downloadReport>

Marina Temkin, *Startups in Latin America grab record sums of venture capital*, Pitchbook, 17 de agosto de 2021.

<https://pitchbook.com/news/articles/startups-latin-america-record-vc-deals-2021>

Latitud (2022), *The Latam Tech Report*, Latitud, Noviembre de 2022.

<https://www.latitud.com/en/reports/the-latam-tech-report-2022>

Michael E. Porter (1979), *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, Abril de 1979

Michael E. Porter (1985), *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Free Press, 1985

Harvard Business School (2000), *Note on Marketing Strategy*, HBS Rev. November 1, 2000

Sunil Gupta (2019), *Segmentation and Targeting*, Harvard Business Publishing Education, 19 de Diciembre de 2019.

Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press, Febrero de 1996.

Anexos

Anexo I - BM Canvas

Anexo II - VP Canvas

Anexo III - Financials Qairon Consulting

Anexo IV - Flowchart operativo

Anexo Va - Encuestas consultores

Anexo Vb - Encuestas empresas

