



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA Salud**

***ServiFarma es salud***

***Optimización de la Cadena de Suministro Farmacéutico a través  
de Recetas Electrónicas en un Modelo en Línea***

**Autor: Gustavo Alberto Sorba**

**DNI: 22.154.627**

**Director de Tesis: Federico Ares**

**Buenos Aires, 14 de Setiembre de 2023**



Escuela de Administración y Negocios

MBA SALUD



Optimización de la Cadena de Suministro Farmacéutico a través de  
Recetas Electrónicas en un Modelo en Línea

Autor: Gustavo Alberto Sorba  
DNI: 22.154.627

Director de Tesis: Federico Ares

Buenos Aires, 14 de Setiembre de 2023



# INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
CADENA DE VALOR DEL MEDICAMENTO EN LA REPÚBLICA ARGENTINA .....	7
<b>MARCOS CONCEPTUALES DE ANÁLISIS.....</b>	<b>9</b>
<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>11</b>
MAPA DE ACTORES .....	11
TENDENCIAS .....	12
PROBLEMA.....	13
OPORTUNIDAD .....	13
<b>EL CLIENTE.....</b>	<b>16</b>
EMPATHY MAP DEL PACIENTE .....	17
EMPATHY MAP DE LA FARMACIA.....	18
<b>PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>19</b>
PROPUESTA DE VALOR A LOS PACIENTES .....	19
PROPUESTA DE VALOR A LAS FARMACIAS.....	20
PROPUESTA DE VALOR A LOS EMISORES DE RECETAS .....	21
DESARROLLO DE PLATAFORMAS INFORMÁTICAS .....	21
<b>EL PRODUCT MARKET FIT .....</b>	<b>24</b>
SÍNTESIS DEL MERCADO.....	24
EL MERCADO OBJETIVO.....	24
MERCADO EN EL QUE SE POSICIONA SERVIFARMA.....	26
TAM - SAM – SOM .....	26
VALUE PROPOSITION CANVAS .....	27
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	28
FUERZAS DE PORTER .....	30
FODA .....	32
ANÁLISIS PESTEL .....	33
<b>MODELO DE NEGOCIOS .....</b>	<b>35</b>
BUSSINES MODEL CANVAS .....	35
<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>36</b>
METODO DE MARKETING MIX.....	36
<i>Producto</i> .....	36
<i>Precio</i> .....	37
<i>Promoción</i> .....	37
<i>Plaza</i> .....	39
FUNNEL DE VENTAS.....	39
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS – KPI’S .....	40
<b>PLAN OPERATIVO .....</b>	<b>41</b>
LOCALIZACIÓN.....	41
OPERACIÓN .....	41
RIESGO OPERATIVO.....	44



<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>46</b>
MODELO DE INGRESOS Y PRICING .....	46
RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS .....	46
<b>EL EQUIPO EMPRENDEDOR .....</b>	<b>49</b>
<b>CONCLUSIONES, VIABILIDAD Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO .....</b>	<b>51</b>
<b>FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>
ANEXO 1 – BUYER PERSONA .....	54
ANEXO 2 – P&L .....	55
<i>Hipótesis de trabajo</i> .....	55
<i>Datos de la Industria</i> .....	55
<i>Datos del mercado ServiFarma</i> .....	56
<i>Gastos iniciales y de funcionamiento</i> .....	56
<i>Flujo de Fondos Libres, VAN, Payback</i> .....	57

## RESUMEN EJECUTIVO

El cambio en el comportamiento humano durante la pandemia de covid-19 hizo que la atención de la salud comience a distribuirse y llegar donde el paciente la necesite. A esto hay que sumarle que además de las características de consumo la sociedad se torna más longeva y tiene mayores imposibilidades de movilidad para tener la atención de salud.

En este contexto y según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en 2022 indica que el e-commerce creció en un 79% en pesos (9% sobre la inflación), un 14% en cantidad de órdenes de compra y un 11% más producto, manteniéndose en crecimiento en todos los últimos años.

ServiFarma plantea el problema que le dimos a llamar la “última milla” de la prescripción médica, esto es promover la incorporación de la entrega electrónica del medicamento de parte de la farmacia al paciente aprovechando las posibilidades que brinda la prescripción electrónica que hoy ya se realiza en el país. Intenta darle una solución al paciente que esté imposibilitado de llegar físicamente a una farmacia y aún más no tener que recorrer puntos de venta por el stock de su medicamento o quien atienda su Obra Social o Prepaga.

Este negocio se adaptará a las demandas cambiantes de los consumidores de medicamentos recetados, brindando una nueva experiencia de compra, con un servicio exclusivo tanto para las Farmacias como los Consumidores.

Se analizarán los inconvenientes que encuentran los consumidores de drogas recetadas y se buscará resolver los baches existentes en el proceso de compra de los mismos.

La relación entre Médico-Paciente-Farmacia, nunca estuvo 100% conectada, de esta forma el paciente va a ser el principal beneficiario de esta tecnología, acortando tiempos y distancias para obtener su medicación. Además, se podrán tener los datos suficientes para en una segunda etapa poder llegar a compartir los datos entre los distintos efectores del sistema de salud.

La farmacia que disponga del sistema se beneficiará del impacto económico y ventaja competitiva contra las que no lo adopten.

La solución viene dada por aplicaciones tecnológicas móviles y de escritorio que permitan de manera simple generar una relación Médico-Paciente-Farmacia.



Estas herramientas deben ser transparentes al paciente quien debe dejar en manos de los profesionales de la salud todo el transcurso de su prescripción, teniendo la posibilidad de trazar el recorrido de la misma en todo momento previendo tiempos de espera y profesionales que intervienen en esa relación.

La incorporación de distintos actores hace que nuestra propuesta tenga varias capas de visibilidad según quien las esté mirando en cada momento. Las herramientas estarán destinadas a las Farmacias, los pacientes y los integrantes de ServiFarma.

Veremos en el desarrollo del trabajo que la monetización del mismo se realizará incorporando a las farmacias como clientes y con el sistema de cobro por fee de uso.

Respecto del pago electrónico y la opción de delivery, el sistema estará pensado para que el paciente no deba moverse de su lugar, teniendo también la posibilidad de realizar un retiro presencial en la farmacia que le brinde el servicio. El modelo planteado se estima tendrá una inversión inicial de U\$S 65.200, esto incorpora el desarrollo del sistema, equipo informático, mantenimiento web y equipamiento de oficina. La recuperación del valor inicial se da durante el segundo año según el esquema de incorporación de farmacias planteado.

## AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Marcela por su motivación, apoyo y compañía durante tantos años y en especial en todo el tiempo de este MBA y a mis hijos Felipe y Delfina, quienes además de su apoyo vieron alterado su departamento en cada uno de mis viajes a Buenos Aires durante estos dos años.

A mis padres que allá lejos en el tiempo me enseñaron y demostraron que con trabajo duro, esfuerzo y perseverancia uno puede lograr cualquier meta que se proponga.

A mis “amigos del EQUIPO 8”, Andrea Tejedor, Juan Pablo García Bercellini, Tomás Quintana y Victoria Ceretti. Un grupo que desde el trabajo conjunto hizo más fácil este camino.

A Federico Ares, por su acompañamiento, por sus opiniones y su apoyo para que este trabajo se pueda presentar.

A la Universidad de San Andrés y por intermedio de los directores del MBA Daniel Maceira y Alfredo Vidal, hacerlo extensivo a todo el cuerpo docente por su entrega e inspiración. A la coordinadora académica Mercedes Guglielmetti.

A todos los compañeros de la primera cohorte, va a ser un grupo difícil de olvidar, por todos los momentos vividos dentro y fuera del campus y seguramente los momentos que vendrán.

## INTRODUCCIÓN

El contexto de la pandemia de covid-19 y a consecuencia de la necesidad de aislamiento, trajo aparejados muchos cambios en la forma que las personas en su conjunto se comunicaban en sus transacciones diarias, volcándose hacia las aplicaciones automáticas de comercio electrónico. Frente a estas necesidades cambiantes se presentó el problema y la necesidad de trasladar y adaptar nuestras actividades presenciales al modo virtual.

Estos cambios se produjeron rápidamente en muchos ámbitos y las ciencias de la salud no son la excepción. Entre los cambios más importantes que se produjeron en la informatización de la salud se encuentra la “receta electrónica o digital”, tal el nombre que se le da en la ley 27553 de 2020.

En simultáneo con esta ley, tuvieron una expansión muy importante las aplicaciones de teleasistencia o telemedicina (que a su vez generan recetas electrónicas). Para citar algunas como: CamDoctor, Llamando al Doctor, consultorio digital.

Paralelamente y motivados principalmente por la pandemia, las Obras Sociales y Prepagas destinaron tiempo y dinero en adaptarse a las nuevas tecnologías, en gran parte tercerizando los servicios en empresas dedicadas específicamente a la atención médica virtual y en otras ocasiones generando sus propias plataformas.



Herramientas de Atención Médica y Prescripción Electrónica de Medicamentos – Mayormente surgidas a partir de la pandemia de covid-19 y la ley 27553 (fuente: Web Omint)



Nace de esta manera la idea de **repositorios de recetas**, que mayormente son empresas existentes de la propia Industria Farmacéutica (FarmaLink, Preserfarm, Compañía), que se adaptaron a la nueva tendencia, brindando sus servicios a las Obras Sociales.

Los repositorios son los encargados de mantener a resguardo las recetas electrónicas generadas por los médicos, para su posterior atención por parte de las farmacias y eventual uso para auditoría de las Obras Sociales y prepagas.

Cabe destacar que un paciente que posee una receta electrónica a su nombre, resguardada en uno de estos repositorios de recetas, se tiene que acercar a una farmacia a través de su número de afiliado a una Obra Social o a partir de su número de DNI, se recupera esa receta y se puede realizar la atención.

Hasta hoy ninguna Farmacia conoce de esta receta sino hasta que el paciente se lo hace saber.

Este trabajo proyecta relacionar directamente a la farmacia con los repositorios de recetas y/o aplicaciones de Prescripción Electrónica de Medicamentos para brindar una atención farmacéutica inteligente, donde la farmacia pase a tener un rol activo en la prescripción. Este nuevo rol de la farmacia se apoya en la tecnología para recuperar automáticamente esas recetas y de manera transparente al paciente brindarle la atención farmacéutica.

Los beneficios tanto para el paciente como para la farmacia son variados y los vamos a descubrir en las próximas secciones.

### Cadena de Valor del Medicamento en la República Argentina

La industria farmacéutica Argentina representó en 2020 el 0.6% del Valor Agregado Bruto (VAR) de la economía en su conjunto. (fuente:COU-INDEC).

La cadena de valor se estructura en torno a la figura de los laboratorios, que son los principales responsables de la formación del precio, ya que establecen los lineamientos en cuanto a precios, márgenes de comercialización, mecanismos de financiamiento y retribuciones a droguerías y farmacias.

En números y según el reporte 2020 de CILFA (Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos), Argentina produjo 690 millones de unidades al año, con un crecimiento de 4,8% respecto de 2019. Que representan



U\$S 8.329 millones tomados a PVP (Precio de Venta Público), con proyecciones a 2025 de U\$S 8.792 millones.

**Teniendo en cuenta el mercado de medicamentos recetados, que es el más importante en nuestro análisis tenemos que sobre un total de 690 millones de unidades el 76% se distribuye a través del canal minorista compuesto por 13.500 farmacias en todo el país.**

## MARCOS CONCEPTUALES DE ANÁLISIS

En el transcurso del trabajo, se van a emplear distintas técnicas de análisis como marcos conceptuales y herramientas de management para reconocer las características del negocio como del medio ambiente que lo rodea, como simple enumeración se detallan a continuación

**Mapa de Actores:** Dada la complejidad y variedad de actores con los que nos encontramos dentro del Sistema de Salud, nos vimos en la necesidad de determinar con cuales de ellos el sistema propuesto debe interactuar.

**Empathy maps:** (Dave Gray – Alexander Osterwalder) Esta herramienta visual utilizada en el diseño de productos, servicios y experiencias para comprender más profundamente a los usuarios o clientes objetivo. Permite a los diseñadores y equipos de desarrollo obtener una visión detallada de las necesidades, deseos, pensamientos y emociones de los usuarios, lo que a su vez ayuda a crear soluciones más efectivas y centradas en el usuario.

**Value proposition Canvas:** (Alexander Osterwalder) La herramienta nos ayuda a diseñar y validar una propuesta de valor y explorar en profundidad al público objetivo sobre sus trabajos, puntos de dolores y ganancias, para luego desarrollar un producto o servicio a su medida.

**Fuerzas de Porter:** (Porter, 2008), El modelo de las 5 fuerzas de Porter, establece una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada con el fin de evaluar su valor a largo plazo. Con este modelo investigamos si es rentable la propuesta de empresa en el sector de la salud analizado y su capacidad de expansión.

**FODA:** (*SWOT*) (Albert S. Humphrey, 2005) Queriendo tener una visión integral del sistema a desarrollar en cuanto a los factores externos e internos, se realizó un análisis FODA. Con esta herramienta se realiza un diagnóstico del proyecto.



**Análisis PESTEL:** Un análisis PESTEL (Liam Fahey y V.K. Narayanan) ayudará a comprender mejor el entorno en el que opera el negocio y permitirá anticipar oportunidades y amenazas

**Bussines Model Canvas:** (Alexander Osterwalder – Yves Pigneur, 2011) Esta herramienta nos permite plantear las primeras ideas sobre la empresa que se quiere construir, planteada desde una perspectiva visual que el autor denomina lienzo. Dicho lienzo es un documento que describe el contenido, la estructura y las acciones dirigidas a crear valor con las oportunidades de un negocio. Modela el tipo de producto o servicio que lanzará al mercado, el público al que se dirige, las vías que utilizará para comercializarlo y las fuentes de ingresos para llevarlo a cabo.

**Marketing Mix:** las 4Ps del marketing, es un concepto fundamental en el campo del marketing que se utiliza para describir las diferentes estrategias y tácticas que una empresa utiliza para comercializar sus productos o servicios.

En cada una de las secciones siguientes se estarán aplicando las herramientas citadas al sistema propuesto.

## OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El presente trabajo se desarrolla en base a las nuevas tendencias de atención médica por videoconferencia y generación de recetas electrónicas, relacionándolas con el modelo de compras online y al análisis del mercado farmacéutico minorista en nuestro país.

De todo ello se determina la necesidad de los pacientes de ver impulsado el canal de compras online o automáticas de sus medicamentos recetados.

### Mapa de Actores

Dada la complejidad del sistema de salud en su totalidad, y teniendo en cuenta que a través de la prescripción médica el sistema ServiFarma estará en contacto con la mayoría de ellos en mayor o menor medida, se comenzó identificando a los distintos actores dentro de este sistema y en especial dentro de la cadena de valor del medicamento.

Los actores con los cuales el sistema deberá interactuar en forma directa o más a menudo.

**Las farmacias:** en Argentina existen 13.500 farmacias. En el mercado conviven: (i) farmacias tradicionales bajo el "modelo sanitarista"; (ii) farmacias modelo "drugstore" de autoservicio; y (iii) redes o cadenas con modelos intermedios. En gran medida son los financiadores del sistema de medicina prepaga y obras sociales.

**Las entidades farmacéuticas:** Son agrupaciones de Farmacias, mayormente nucleadas en Colegios, Cámaras Empresariales o Cooperativas

**Los pacientes:** Las personas que necesitan un medicamento, nos centraremos en el subgrupo de pacientes que posean una o más recetas electrónicas, ya sea de atención espontánea o tratamiento crónico. Cabe aclarar que no serán de tratamientos de alto costo ya que se proporcionan por diferentes canales.

**Los profesionales médicos:** La relación con ellos será a través de la prescripción electrónica.

**Establecimientos públicos y privados de atención de Salud:** Al igual que los médicos prescriptores, son mayormente los encargados de proporcionar su receta al paciente.



**Los terceros pagadores y financiadores:** Reciben, procesan y auditan las recetas de medicamentos, ordenan el pago de las liquidaciones y gestionan los reintegros a las farmacias. Las empresas mandatarias más importantes son Farmalink y Preserfar.

En menor medida se encuentran actores que, si bien importantes en la cadena de valor, no lo son tanto para el presente trabajo

1. Los laboratorios y la Industria Farmacéutica
2. Las distribuidoras
3. Droguerías

### Tendencias

Según la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) el eCommerce continúa creciendo y se instala como un hábito de compra cada vez más común entre los consumidores. Según el Estudio Anual, el comercio electrónico en Argentina creció durante 2022 un 87% respecto al año anterior y registró una facturación de \$2.846.000 millones (Dos billones ochocientos cuarenta y seis mil millones de pesos).

Esto se ve representado en 422 millones de productos vendidos, un 11% más que en el año anterior; y en 211 millones de órdenes de compra (un 8% respecto al 2021).

Cada vez son más los consumidores que tienen un comportamiento de compra regular, lo cual da la pauta de que el eCommerce se instala como un hábito de mayor regularidad.

Por otro lado, continúa la expansión de la población conectada a Internet, favoreciendo la incorporación de más de un millón de nuevos compradores al canal en 2022 (59% más versus 2021).

Tras la mejora de la infraestructura logística durante los últimos años, el envío a domicilio se consolida como la opción más elegida.

El e-commerce, según la CACE, es una opción cada vez más regular para el e-shopper argentino y representa una experiencia de compra con confianza y cada vez más sencilla.

## Problema

“Un modelo farmacéutico obsoleto y la necesidad de las farmacias de modernizarse”, eso es lo que podemos decir de la relación de las farmacias con la salud. ¿Por qué aseguro esto? Hemos analizado brevemente el comercio electrónico de nuestro país y su evolución, la cual tiene un crecimiento muy importante año a año, el e-commerce trae aparejado un cambio en las costumbres de la sociedad. Esos cambios en las costumbres todavía hoy no fueron adoptados por las farmacias, en principio por la falta de legislación que no permitía la atención médica y la prescripción electrónica y por arrastre tampoco podía modernizarse la atención farmacéutica.

Hoy la farmacia debe modernizar su modelo de atención siguiendo las tendencias mundiales en el rubro, como también las tendencias del mercado electrónico.

Desde el punto de vista de los pacientes, los problemas no son menores, un paciente que tiene la imposibilidad de moverse corre el riesgo de no poder completar sus tratamientos médicos y el mercado hace poco por ayudarlos.

No podemos olvidarnos que en lo que va del milenio, la tendencia indeclinable es que la población se vaya envejeciendo y debemos brindarles más y mejores servicios pensados exclusivamente para ellos

El Mercado Farmacéutico minorista, no se vio afectado por la pandemia de covid-19, por el contrario, se determinó como un componente esencial dentro de la lucha contra la misma. Aunque esencial, **el sector presentó muchas falencias al momento de ayudar a la obligación de permanecer aislados.**

## Oportunidad

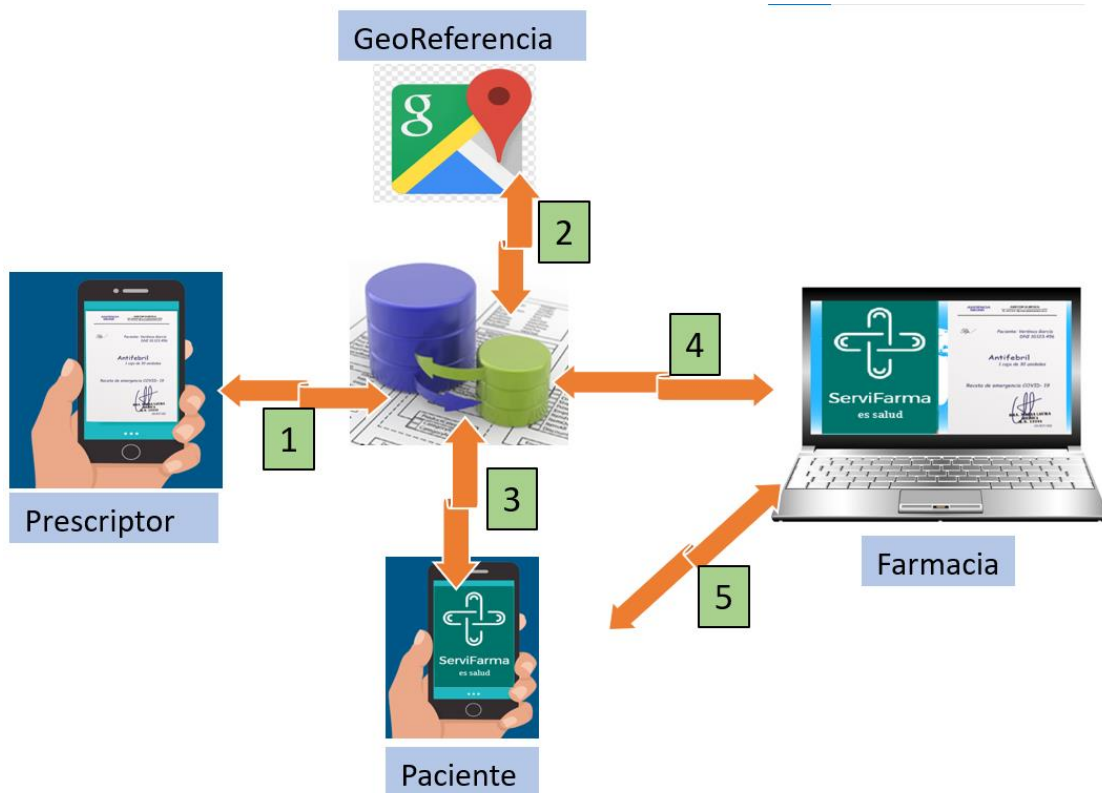
Al analizar las tendencias y el problema, se ve la necesidad de utilizar estratégicamente los sistemas y avances tecnológicos para la atención eficiente en la farmacia minorista.

Es necesario para las farmacias hacerse cada vez más visibles online al momento que están en un medio cada vez más competitivo. Este modelo competitivo de las farmacias provoca la necesidad que cada vez tengan que implementar modelos de atención más eficientes.

ServiFarma, proveerá sistemas informáticos basados en distintas plataformas de software, ya sea para la Farmacia o el paciente. Estos desarrollos permitirán

obtener en forma automática recetas médicas de prescriptores y las trasmirá a la Farmacia elegida para que esta realice la venta al paciente, teniendo en cuenta sus necesidades de cobertura ya sea particular, obra social o medicina prepaga, dando la posibilidad de entrega en su domicilio y opciones de pago virtual.

Un esquema básico del ciclo de vida de una prescripción se ve en la siguiente figura.



- 1 – El prescriptor realiza una receta electrónica y llega a las bases de datos de Servifarma
- 2 – ServiFarma Referencia la ubicación del paciente
- 3 – ServiFarma se conecta con el paciente y le ofrece opciones de Farmacias para su atención
- 4 – Según la preferencia del paciente se informa a la farmacia para ponerla en contacto con el paciente
- 5 – La farmacia es la encargada de relacionarse a través de la plataforma ServiFarma para realizar la venta y entrega de los medicamentos.

Ciclo de vida de la prescripción en el modelo ServiFarma (Elaboración propia)

La propuesta da a los pacientes la posibilidad de tener una respuesta, ágil, personalizada y amigable, sin la necesidad de tener preocupaciones extra una vez que hayan sido prescriptos sus medicamentos.

Las farmacias que participen del proyecto, verán reflejados los beneficios de optimización del tiempo del personal, atracción de clientes extra a los que hoy no tiene llegada y la posibilidad de manejar de manera eficiente sus stocks previendo la venta antes de efectivizarla.





Es de destacar que la legislación Argentina (ley nac 17565, ley 26657) como de las distintas provincias, no permite la venta de medicamentos fuera de una oficina Farmacéutica y prevé que la misma sea realizada por un Farmacéutico matriculado o personal de una farmacia fiscalizado por tal Farmacéutico, por lo tanto, y en respeto de la ley vigente, toda prescripción que sea derivada al sistema ServiFarma, será remitida a una Farmacia participante habilitada por la autoridad sanitaria competente.

## EL CLIENTE

ServiFarma, se encargará de relacionar de manera inteligente a las Farmacias con los pacientes.

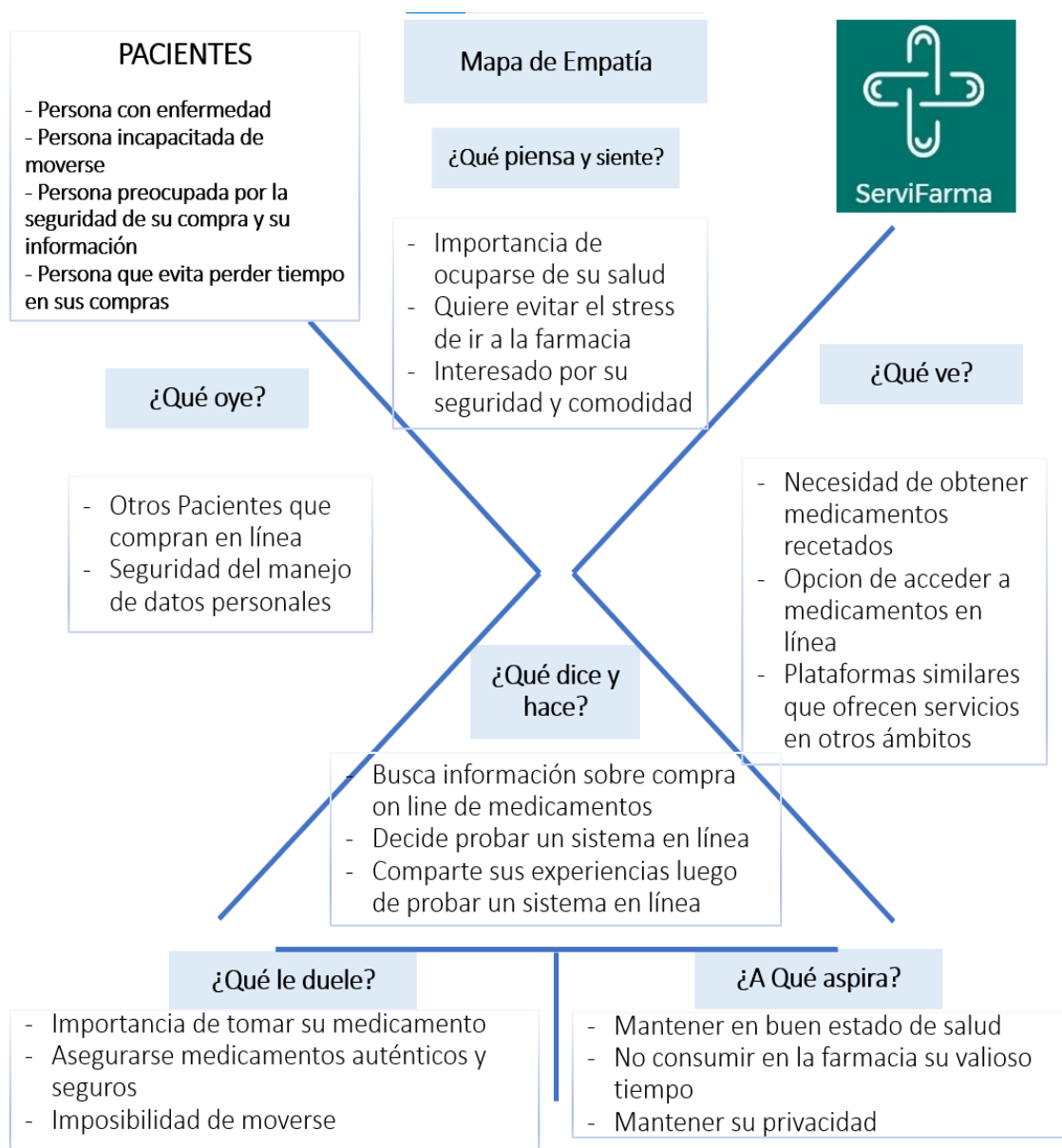
En el párrafo anterior se ven identificados tres actores: Farmacias, Pacientes y Sistema ServiFarma.

La forma en que se llegará al mercado objetivo de una manera más rápida y consumiendo menores recursos se determinó que es involucrar a las farmacias como clientes de ServiFarma, por lo tanto se plantea un modelo B2B en el que nuestro mercado no son pacientes, sino prescripciones médicas digitales, donde se cobrará a la farmacia un fee por uso que se determinó en un valor porcentual del precio total de la receta atendida (0.5%).

Si bien se plantea un modelo B2B con las farmacias como clientes, no podemos abstraer nuestro sistema del principal stakeholder que es el paciente con su necesidad de obtener un medicamento, sin el cual nuestro negocio no tiene razón de ser. Por tal motivo en el desarrollo del trabajo se harán importantes menciones al paciente como receptor del servicio de ServiFarma, aún sin ser el cliente en si.

## Empathy Map del Paciente

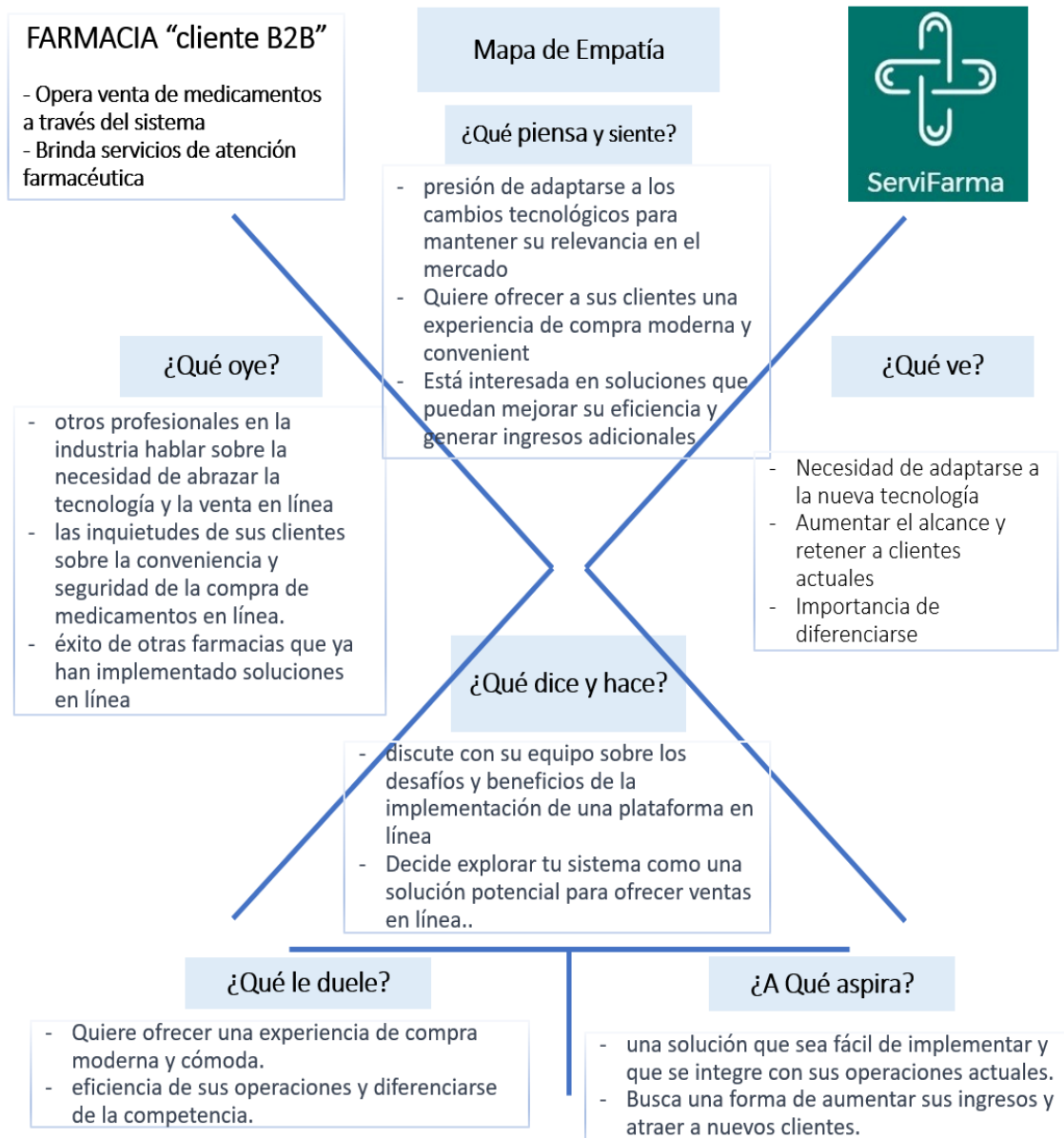
Para conocer a los pacientes, se debe conocer cuáles son las características de los mismos y tener un conocimiento de sus usos y costumbres. Para ello se crearon las personalidades de algunas “buyer personas” ([ver anexo 1](#)). Así a través del conocimiento de estos clientes llegar a un mapa de empatía (Dave Gray – Alexander Osterwalder) enfocados en las necesidades de esas personas.



Fuente: Elaboración propia

## Empathy Map de la Farmacia

Basados en quien a futuro será el cliente del sistema, de la misma forma se realizó un mapa de empatía de nuestro cliente, la Farmacia.



Fuente: Elaboración Propia

## PROPUESTA DE VALOR

Acercamos al paciente y la Farmacia; así, aquellas personas que, por dependencia, enfermedad o falta de tiempo, no les faltará su medicación recetada en el momento necesario.

El sistema propuesto se caracteriza por ser una plataforma online que conecta a los pacientes con las farmacias, a su vez estará conectado a los repositorios de recetas más importantes, los que brindarán los datos de la receta para que ServiFarma realice un match entre el paciente y una o más farmacias cercanas a su domicilio. Las farmacias serán propuestas al paciente para brindarle el servicio, teniendo en cuenta que posea el contrato con la obra social o prepaga de ser necesario y que indique la disponibilidad de los medicamentos en stock o con un tiempo aceptado por el paciente, por otra parte, permitirá que el paciente defina si tiene una farmacia de la red que sea de su preferencia.

Es de destacar que el servicio siempre esta prestado por farmacias habilitadas por la autoridad competente y bajo la supervisión de un Farmacéutico (ley 17565) y entregada por personal idóneo de la misma farmacia y no es un sistema automático de atención.

### Propuesta de Valor a los pacientes

Hoy en día con las facilidades otorgadas por la ley 27553 el paciente puede acceder a una teleconsulta y a su receta electrónica, pero en este proceso no está resuelta la atención farmacéutica.

Teniendo en cuenta que ServiFarma conecta pacientes con farmacias, lo primero que debemos pensar es que servicio diferencial le ofrecemos al paciente, a modo de simple enumeración y sin abordar la totalidad de los beneficios se puede decir:

**Comodidad y Accesibilidad:** Los pacientes pueden acceder a sus medicamentos recetados en cualquier momento y desde cualquier lugar, sin tener que visitar físicamente una farmacia.

**Cumplimiento del Tratamiento:** Al ofrecer entregas a domicilio, y posibilidad de entregas programadas de tratamientos crónicos, el paciente se asegura de



seguir su tratamiento de manera constante, asegurando la adherencia a los medicamentos recetados.

**Eliminación de Esperas:** Se eliminan las largas esperas en las farmacias, lo que ahorra tiempo a los pacientes y reduce la necesidad de desplazamientos innecesarios.

**Privacidad y Confidencialidad:** Los pacientes pueden obtener sus medicamentos de manera discreta y confidencial, evitando las posibles incomodidades de recoger medicamentos en persona.

**Historial Médico Digital:** Los pacientes pueden acceder a su historial médico digital y llevar un registro de sus medicamentos recetados, lo que facilita el seguimiento y la gestión de su salud.

**Seguimiento de Recetas:** La plataforma puede ayudar a los pacientes a llevar un registro de las recetas y programar renovaciones de tratamientos crónicos cuando sea necesario.

### Propuesta de Valor a las Farmacias

Por su parte las farmacias que participen en el modelo ServiFarma, verán incrementada la atención de recetas de Obras Sociales, Prepagas y Particulares. La propuesta se completa permitiendo a la farmacia formar parte del mercado online, prestando un servicio semi automatizado, sin la necesidad que el paciente se presente en la farmacia.

La plataforma permitirá dirigir a la farmacia específica las recetas generadas por sistemas médicos de receta electrónica y archivadas en los distintos validadores, siempre dependiendo de la cercanía o preferencia del paciente.

**Ampliación del Alcance:** Las farmacias pueden ampliar su base de clientes, llegando a personas de áreas geográficas más amplias.

**Eficiencia en la Dispensación:** El sistema automatiza la validación de recetas y la dispensación de medicamentos. Esta metodología de trabajo de prestaciones semiautomáticas bajo la supervisión del Profesional Farmacéutico redundará en agilidad, transparencia y menor riesgo de errores que de forma cien por ciento manual.

**Nuevas Fuentes de Ingreso:** Al interactuar con el sistema, las farmacias pueden diversificar sus fuentes de ingresos y participar en un modelo de negocio en crecimiento.



**Mayor Visibilidad:** Pueden beneficiarse de la visibilidad que la plataforma proporciona al estar en línea, lo que puede atraer nuevos clientes y aumentar su reconocimiento en el mercado.

### Propuesta de Valor a los emisores de recetas

Las plataformas o sistemas de atención médica online y de generación o resguardo de recetas electrónicas, serán socios estratégicos en la atención farmacéutica. Como parte de esta relación contractual por la cual comparten por los distintos medios sus archivos médicos, obtendrán un fee por parte de ServiFarma por cada receta atendida por una de las farmacias miembro.

**Automatización de Procesos:** Permitirá cumplir con el ciclo completo de la prescripción.

**Seguridad y Autenticidad:** Al ser un sistema seguro de punta a punta, se garantiza la autenticidad y la validez de las recetas, reduciendo el riesgo de recetas fraudulentas.

**Seguimiento y Análisis:** Los sistemas de prescripción pueden obtener datos valiosos sobre las recetas emitidas y los medicamentos dispensados, lo que puede ayudar en el análisis y la planificación de la atención médica.

**Colaboración Prescriptor-Farmacia:** Este proceso llegará a ser colaborativo, con la consecuente mejora en la comunicación y la coordinación en el proceso de dispensación.

### Desarrollo de Plataformas Informáticas

Para poder ofrecer nuestra propuesta de valor, nos vamos a valer del desarrollo de tres plataformas informáticas, que serán principalmente la base de la comunicación entre los distintos participantes:

#### **Sistema ServiFarma:**

Nombramos así al sistema encargado de la recepción de recetas provenientes de los prescriptores, administración y respaldo de datos, comunicación primaria con el paciente, y comunicación con la farmacia. Basado en web y datos, tendrá procesos capaces de:

- Realizar administración de clientes (farmacias)
- Administración de pacientes.
- Administración de recetas

- Administración y seguimiento de KPI's
- Administración de seguridad de datos
- Verificar geolocalización del paciente según datos del domicilio.
- Comunicación con paciente para la elección de farmacias (a través de Whatsapp Bot o AppServiFarma)
- Asignación de Farmacias
- Puesta en contacto Farmacia – Paciente
- Manejo de agenda de recetas postpuestas

¿Cómo se obtienen las recetas para las farmacias? Como se dijo bajo el título anterior las empresas y/o aplicaciones de prescripción de recetas se convertirán en socios estratégicos, se realizarán contratos de participación cooperativa con estos socios para que al momento en que se prescribe una receta se publique en la base de datos desde donde el sistema ServiFarma será capaz de obtenerla para colocarla a disposición de las farmacias. Esta cooperación será retribuida por ServiFarma con el pago de un fee por receta que se analizará luego.

**Sistema Farmacias:** Será el sistema basado en Web que posee cada farmacia, su función principal en modo de operación será recibir las recetas y comunicarse con el paciente para realizar la atención.

Funciones alcanzadas

- Alta de usuario farmacia: datos farmacia y farmacéutico, domicilio, zona de alcance propuesta, obras sociales y/o prepagas que desea atender.
- Recepción de recetas y conexión continua con el módulo ServiFarma.
- Conexión con paciente: a través de WhatsappBot o AppServiFarma.
- Confirmar atención
- Relación con sistemas de Facturación de terceros
- Administrar atenciones pendientes

**Sistema Paciente:** La llegada al paciente es la que a priori presenta más complicaciones debido a la baja aceptación de las personas a bajar nuevas aplicaciones a su Smartphone. Por eso está pensada la comunicación a través de un Whatsapp Bot, una vez conectado con el paciente darle la posibilidad de seguir a través del bot con funciones limitadas o bajar la App



con las funciones completas de ServiFarma. Para la App esta pensada una extensión del sistema que funcione con un e-commerce propio de productos no recetados (accesorios, ortopedia, art. para bebe) que administre cada farmacia. Si el paciente ya es usuario de la App, nos comunicaremos a través de una notificación.

Que tendrá disponible el paciente en el bot:

- El sistema le envía un mensaje de bienvenida al paciente y le comunica que hay una receta que puede ser atendida por una farmacia de la red.
- El paciente acepta los términos y condiciones y la posibilidad de bajar la aplicación.
- El paciente elige una farmacia de las propuestas o tiene la opción de proponer otra farmacia de la red
- ServiFarma lo pone en contacto con la Farmacia elegida.
- La farmacia sigue en contacto para coordinar la facturación y entrega de los medicamentos de la receta digital.

Opciones desde la App:

Si el paciente ya tiene la app o recién la baja desde la opción que le provee el bot;

- Elige la Farmacia que propone el sistema con vista de GoogleMap
- ServiFarma Conecta al paciente con la Farmacia.
- La farmacia realiza la atención de la receta
- Se procesa el envío o el retiro
- El paciente tiene en todo momento la información de estado de su entrega.
- Tiene la posibilidad de agendar su receta para ser atendida en forma postdatada.
- En el futuro tendrá la posibilidad de agregar productos que la farmacia posea en su e-commerce para que se agreguen a su entrega.

**Cabe destacar que nuestro sistema ofrece farmacias disponibles que cumplan con los criterios de cercanía, atención de obra social, disponibilidad de stock, pero siempre es el paciente quien decide que farmacia lo atienda a partir de esas opciones.**

## EL PRODUCT MARKET FIT

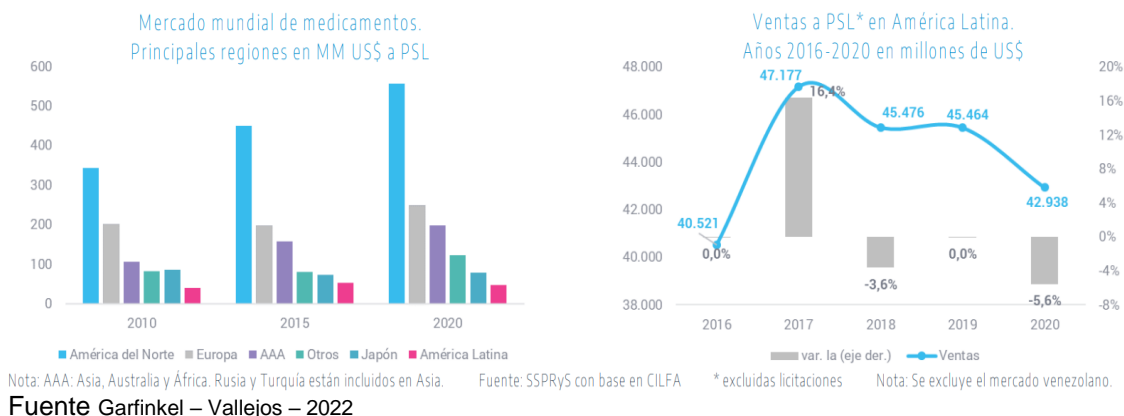
Para entender mejor el mercado que debe ocupar el producto ServiFarma, comprendamos el significado del término. Product Market Fit o en español “adecuación del producto en el mercado”

Según el creador del concepto (Marc Andreessen, fundador de Netscape), tener un buen PMF significa estar insertado en un mercado fuerte y, al mismo tiempo, ofrecer productos que satisfagan ese nicho.

### Síntesis del mercado

La industria farmacéutica global ha tenido un crecimiento significativo en sus ventas en los últimos años, consolidando su nivel por encima de 1 billón de dólares desde el año 2014 a precios de salida de laboratorio (PSL)

La industria farmacéutica latinoamericana participa con 3,9% de las ventas de la industria a nivel mundial. El comportamiento del último quinquenio ha sido errático.



Argentina participa en un 11,2% del total del mercado de América Latina y 0,5% del mercado mundial. (Garfinkel – Vallejos – 2022)

### El mercado objetivo

Nuestro mercado es claramente el canal de venta minorista de medicamentos, está compuesto por aproximadamente 13.500 farmacias, en una distribución Federal que permite, potencialmente, llegar a todos los habitantes del país.

Las farmacias están asociadas habitualmente a una organización colegiada o empresaria. Estas organizaciones que denominaremos en el texto como



entidades intermedias o entidades farmacéuticas, se dedican a proveer servicios de asesoramiento técnico y legal para todas sus farmacias asociadas, como así también en todos los servicios relativos al procesamiento de las prestaciones farmacéuticas.

La ventaja de pertenencia más importante de las farmacias, es la transferencia directa de los contratos de atención que estas entidades poseen.

A modo de ejemplo podemos decir que la “ENTIDAD A” tiene contrato con la “Obra Social IOSFA”, por lo tanto todas las farmacias que están agrupadas a la “ENTIDAD A” consecuentemente podrán atender afiliados de IOSFA.

Entre las organizaciones más importantes se puede nombrar:

COFA (Confederación Farmacéutica Argentina), que nuclea a los Colegios Farmacéuticos de Provincias,

FACAF (Federación Argentina de Cámaras de Farmacias), con presencia en todo el país,

AFMySRA (Asociación de Farmacias Sindicales),

FARMASUR (Asociación Mutual Farmasur), con presencia principalmente en el AMBA.

Fefara (Federación de Farmacias de la R.A.), que agrupa a Colegios de Farmacéuticos de algunas provincias.

Para lograr un elemento distintivo de las farmacias que posean el sistema ServiFarma, no se podría pensar en un alcance total de las Farmacias del país. Se analizaron distintas estrategias de segmentación de clientes, el método elegido y siguiendo el objetivo de tener un alcance nacional y a su vez de un rápido crecimiento, se alcanzaron conversaciones previas con una entidad de las antes nombradas, pero a los términos del presente trabajo se la seguirá pensando solo como un socio estratégico para no estar atados a un nombre y en el futuro podría ser cualquiera de ellas.

Otro punto de interés por el que se elige la estrategia de la entidad farmacéutica es tener la llegada a los Convenios con Obras Sociales y prepagas que poseen tanto a nivel Nacional como las Cámaras asociadas en los ámbitos regional o local.

Los convenios pre existentes hacen que se tenga acceso inmediato tanto a sus recetas de atención médica espontánea como de patologías crónicas.

## Mercado en el que se posiciona ServiFarma

Del punto anterior se puede inferir que nuestro mercado objetivo está marcado por dos variables, cantidad de Farmacias y Cantidad de recetas digitales anuales que recibe esa farmacia. Analizando el mercado argentino y refrescando los datos CILFA vistos anteriormente hay 13.500 farmacias que despachan 690 millones de unidades. Las que se transforman en promedio en 12.155 recetas médicas atendidas anualmente por cada farmacia (dejando de lado las recetas PAMI).

De estas recetas y según la expectativa de tiempo de cinco años, alrededor de 5.200 recetas anuales por farmacia serán electrónicas.

INDUSTRIA	AR\$	U\$S
<b>Mercado medicamentos (2021)</b>	\$ 660.800.000.000,00	
Mercado Etico sin Alto Costo	\$ 586.100.000.000,00	
Mercado OTC	\$ 74.700.000.000,00	
Variación precio InterAnual 2022 - estimado (\$)	69,6%	
<b>Mercado Etico estimado 31/12/22</b>	<b>\$ 994.025.600.000,00</b>	<b>3.976.102.400,00</b>
Canal Farmacias respecto mercado	76%	3.021.837.824,00
Crecimiento de la industria	3%	
<b>FARMACIAS</b>		
Fcias Argentina	13500	
Farmacias Objetivo Lago Plazo (5 años) +/- 25,9%	3500	
Farmacias Objetivo 1er año	1000	
Crecimiento objetivo (anual)	35%	
<b>RECETAS</b>		
Cantidad de recetas de O.S. y prepagas (sin pami)	9925	
Cantidad de recetas no O.S.	2230	
Cantidad de recetas alcanzables (suma de las dos anteriores)	12155	
Porcentaje de recetas (no PAMI) digitales 1er año	15%	
Crecimiento Recetas Digitales (5 años)	30%	
Crecimiento recetas digitales (perpetuidad - mercado)	3%	

Fuente: P&L de ServiFarma, elaboración propia

## TAM - SAM – SOM

Con todos estos datos en mente se llega a un modelo TAM – SAM – SOM para graficar los objetivos de ServiFarma.

TAM (Total Addressable Market):

13.500 farmacias en Argentina

12.155 recetas anuales por farmacia

**SAM (Serviceable Available Market)**

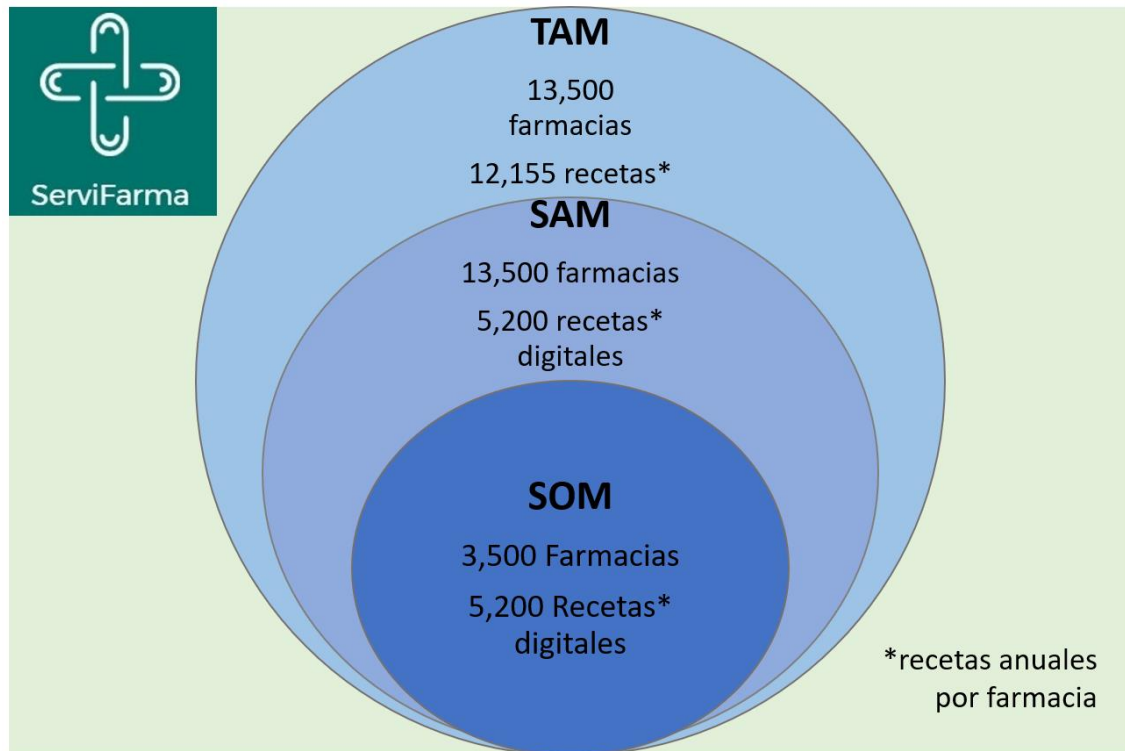
13.500 farmacias de Argentina

5.200 recetas digitales anuales por farmacia

**SOM (Serviceable Obtainable Market)**

3.500 Farmacias de la red de la Entidad Intermedia

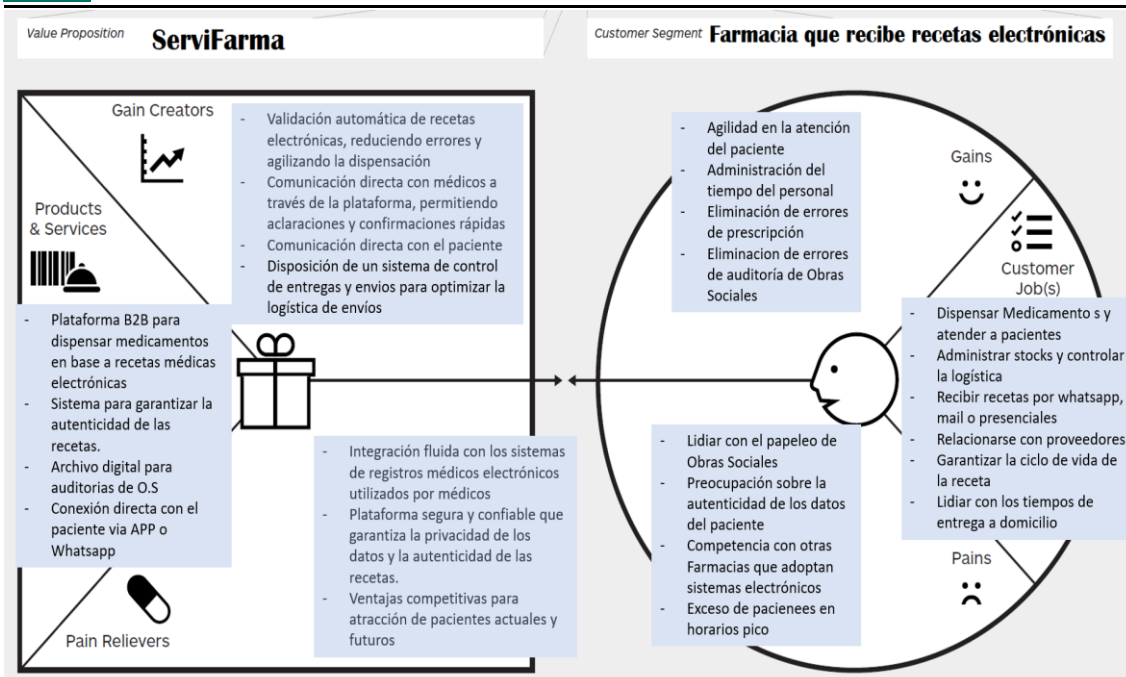
5.200 recetas digitales anuales por farmacia



Fuente: Elaboración propia

**Value Proposition CANVAS**

Ya conociendo a nuestros clientes y el mercado objetivo que queremos alcanzar, nos centramos en cómo crear el valor que necesitan nuestros clientes a través de la herramienta Value Proposition Canvas (Alexander Osterwalder), modelo enfocado específicamente en el cliente y como nuestra propuesta de valor satisface sus necesidades y deseos.



Fuente: Elaboración propia

La necesidad de las farmacias de simplificar la validación y dispensación de medicamentos se alinea con la propuesta de valor del sistema, que ofrece una plataforma eficiente para este proceso.

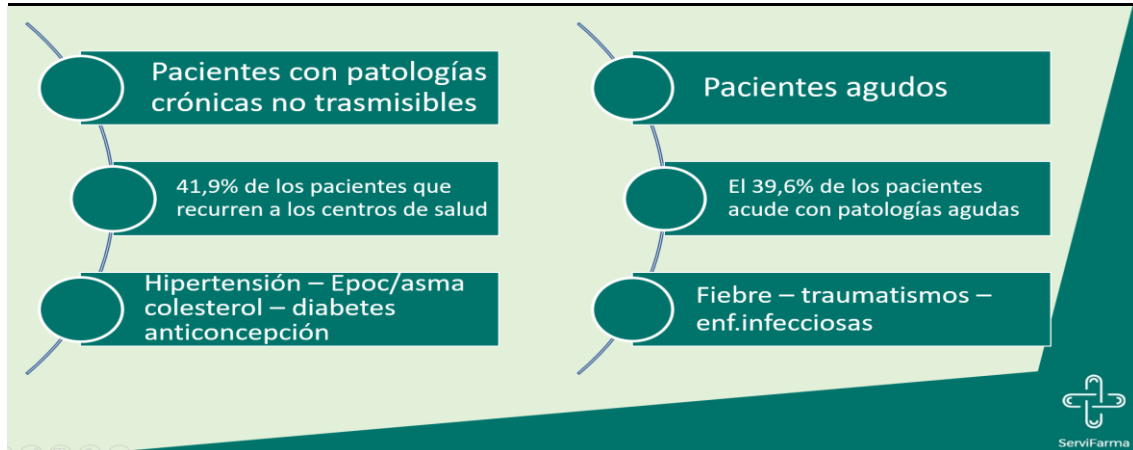
La posibilidad de comunicación directa con los médicos, satisface la necesidad de una comunicación fluida y eficiente para aclaraciones y confirmaciones de recetas.

Puede considerarse una mayor personalización de la plataforma para las necesidades específicas de cada farmacia.

### Análisis de la competencia

Como tal el sistema Servifarma se posiciona dentro del mercado de medicamentos recetados de bajo costo, o sea aquel que el paciente costea de su bolsillo o a través de alguna Obra Social o Prepaga, pero en general sin necesidad de autorizaciones o trámites extra.

Para tener una idea más visual se puede resumir en el siguiente esquema.



Fuente: Elaboración propia

El mercado de aplicaciones móviles o páginas web de compras dentro del ámbito farmacéutico minorista se refleja principalmente en aquellas que permiten un carro de compras para medicamentos OTC, cuidado personal, productos para bebés y niños, cuidado de la salud (tiras de control, test de embarazo), ortopedia. En el último tiempo se comenzaron a conocer aplicaciones dedicadas al tratamiento de recetas médicas, la diferencia primordial con el sistema propuesto es que en todas ellas el paciente es quien carga la receta en sistema y luego la farmacia le envía el medicamento (Farmacity online, Labbi Go), ServiFarma invierte el sentido y es la aplicación la que recupera la receta y le ofrece al paciente hacérsela llegar a su domicilio a través de una farmacia asociada de manera transparente al paciente.

La propuesta que caracteriza a ServiFarma se basa en la “relación con los mecanismos de prescripción electrónica” que, como veremos al analizar el modelo de negocios a través de CANVAS, se transforman en socios claves y serán los que permitan mantener la diferencia.

A modo de ejemplo se construyó una tabla donde se comparan los distintos servicios.



Principales características	farmacity	Labbigo.	Choiz	farmaonline	gpsfarma	FARMALINK	Servifarma
Recupero automático de recetas electrónica	✗	✗	Recetas de médicos propios	✗	✗	✓	✓
Chatea con la farmacia	✗	✓	✗	✗	✗		✓
Envíos a domicilio	✓	✓	✓	✗	✗		✓
Retiro en Farmacia	✓	✓	✗	✓	✓		✓
Medicamentos bajo receta	✓	✓	Solo patologías específicas	✗	✗		✓
Genera receta médica	✗	✗	✓	✗	✗		✗
OTC – Accesorios – cosmética – bebes - perfumería	✓	✓	✗	✓	✓		Extensión
Farmacias en su red	Farmacias propias	No informa	- CABA - GBA	+ 3000	+5000	Mayor red del país	Farmacias de la entidad Farmacéutica
Posee repositorio de recetas	✗	✗	Recetas de médicos propios	✗	✗	✓	✗

– Farmalink es el mayor jugador en cuanto a validación de recetas electrónicas y manuales. Se lo incluye a los efectos de tener en cuenta la capacidad de generar un negocio similar en el futuro,  
 - La importancia de contar con una entidad farmacéutica nacional como aliado estratégico radica en que el resto de las redes ya se encuentran conformadas, de esta forma Servifarma se asegura la rápida captación de farmacias desde el momento de su lanzamiento

Fuente: Elaboración propia

### Fuerzas de Porter

El marco que nos brinda Porter en el esquema de sus 5 fuerzas (Porter, 2008), brinda un análisis del mercado al que estamos haciendo referencia.

**Rivalidad entre competidores existentes:** En Argentina, hay muchas farmacias que ofrecen entregas de medicamentos en línea. La rivalidad entre competidores la podemos representar como moderada y dependiendo del alcance geográfico alta. La calidad del servicio, la disponibilidad de medicamentos y la reputación de cada Farmacia hace a la elección por parte del paciente. El sistema que se plantea va más allá de la sola entrega de medicamentos, por lo tanto, no se identifican competidores directos en el ámbito de implementación de esta solución. Se pueden citar algunas herramientas de alcance más orientado a patologías puntuales, servicios de medicación anticonceptiva o servicios orientados a la oferta secundaria de la farmacia como perfumería, belleza, alimentos o accesorios.

**Amenaza de nuevos competidores:** Hasta mediados del año 2020, el sistema de prescripción estaba impuesto por la receta de papel, que brindaba a los pagadores (seguridad social) un control sobre los pacientes o los prescriptores,





haciendo que no se involucraran nuevos actores. Sin embargo, la pandemia y sus cambios normativos, permitieron el ingreso masivo a la prescripción médica electrónica (entre ellos médicos particulares o instituciones). Estos cambios impuestos hacia lo electrónico y automático, hacen que la atención farmacéutica sea vista hacia un futuro no muy lejano como atractiva para distintas empresas, por lo tanto se debe hacer foco en salir al mercado con el primer producto con innovación suficiente para que sea adoptado rápidamente, construir una sólida reputación de marca y tener la mejor experiencia del usuario.

Para mantener una ventaja, es esencial construir relaciones sólidas con médicos, farmacias y pacientes, y establecer barreras de entrada adicionales, como acuerdos exclusivos y tecnología avanzada.

Los servicios existentes y que fueron analizados como competidores, cuentan hoy con la ventaja de poseer una red de farmacias ya implementada, en este punto toma importancia la característica de ServiFarma que, al tener como socio estratégico a una entidad farmacéutica intermedia, desde el primer día tendrá la posibilidad de llegada a todas ellas.

**Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Los servicios de receta médica electrónica ya están sustituyendo a la receta en papel en el Sistema de Salud, en el transcurso de este año se reglamentó la ley 27525 de prescripción electrónica, lo que permite que la materia prima de este sistema sea cada vez más accesible para sistemas que quieran abarcar los servicios de ServiFarma. La industria farmacéutica a través de sus empresas como FarmaLink, laboratorios con propuestas independientes (LabbiGo), las Federaciones de Farmacias, las empresas de Medicina Prepaga y hasta las droguerías, todos ellos con llegada a las farmacias, podrían hacer uso de su potencial para ocupar el lugar de nuestro proyecto. Para hacer frente a esto, nuestro sistema deberá estar presente y con buenos servicios antes que todos los posibles competidores, tentando a las farmacias asociadas con el primer nivel de características y funcionalidades. Invirtiendo en nuevas tecnologías y manteniendo socios estratégicos para que las Farmacias no sean tentadas a cambiar de alternativa.

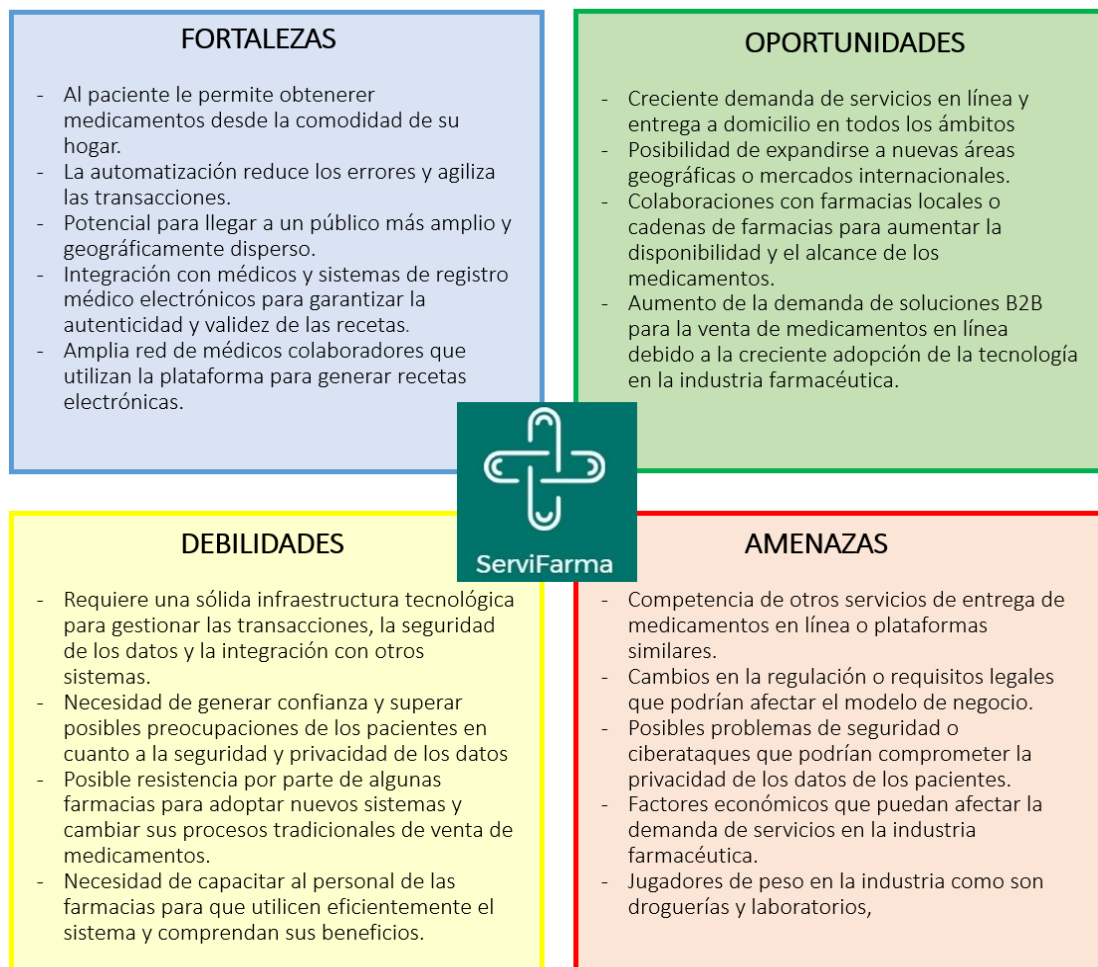
**Poder de negociación de los proveedores:** En este modelo de negocio, los proveedores y socios estratégicos clave son los sistemas de receta electrónica que brindaran los datos de manera automática para la dispensa de los

medicamentos. Para asegurar su colaboración, es importante establecer relaciones sólidas con los representantes de estas empresas prescriptoras, ofreciendo comisiones o tarifas preferenciales, también es indispensable garantizar un proceso fácil y eficiente para que las farmacias administren y entreguen medicamentos.

**Poder de negociación de los clientes:** El cliente de ServiFarma es básicamente la farmacia, tienen un poder de negociación limitado a partir de la falta de alternativas en el mercado. Es importante ofrecer precios competitivos, promociones y un excelente servicio al cliente para mantener la lealtad y satisfacción de las farmacias y las entidades farmacéuticas.

### FODA

Para completar este análisis de conceptos para la incorporación de Servifarma al sistema de salud argentino, se propuso el armado de una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).





El análisis FODA hace pensar que el proyecto ServiFarma tiene una gran oportunidad, si bien es un mercado sumamente regulado y donde hay jugadores de peso como las droguerías y laboratorios, ser el primer sistema integral que ataca toda la vida útil de la receta, desde que el médico la confecciona hasta que el medicamento llega a las manos del paciente, da una ventaja competitiva que debe ser aprovechada.

### Análisis PESTEL

Este análisis permitirá estar atentos a las posibles transformaciones en el ámbito externo a ServiFarma, que si no son anticipados podrían alterar negativamente el curso del negocio.

<p><b>Factores Políticos</b></p>	<p><b>Regulación Farmacéutica:</b> Las regulaciones gubernamentales relacionadas con la venta de medicamentos en línea pueden influir en el negocio. Se debe estar atento a las políticas que afectan la validación y la entrega de medicamentos recetados en línea. Al momento del presente análisis no hay impedimentos legales para realizarlo.</p> <p><b>Privacidad y Seguridad de Datos:</b> La legislación sobre la privacidad de datos y la seguridad de la información médica es fundamental</p>
<p><b>Factores Económicos</b></p>	<p><b>Costos de Salud:</b> Los cambios en los costos de atención médica y medicamentos pueden afectar la demanda del servicio.</p> <p><b>Situación Económica General:</b> Las condiciones económicas generales, como la recesión o el crecimiento económico, pueden influir en la disposición de las farmacias para invertir en nuevas soluciones tecnológicas</p>
<p><b>Factores Sociales</b></p>	<p><b>Cambio en el Comportamiento del Consumidor:</b> La aceptación de la compra de medicamentos y la comodidad percibida por parte de los pacientes pueden influir en la demanda del servicio.</p> <p><b>Envejecimiento de la Población:</b> Un aumento en la población de adultos mayores podría aumentar la demanda de servicios de salud y, por lo tanto, la necesidad de soluciones similares</p>
<p><b>Factores Tecnológicos</b></p>	<p><b>Avances en Tecnología Médica:</b> La evolución de la tecnología médica y los registros médicos electrónicos puede afectar la integración y la eficiencia de la plataforma.</p> <p><b>Ciberseguridad:</b> A medida que más datos médicos se almacenan y comparten en línea, la seguridad se vuelve crucial. Los avances y amenazas en seguridad electrónica pueden impactar la confianza de los clientes.</p>
<p><b>Factores Ambientales</b></p>	<p><b>Sostenibilidad:</b> Los consumidores y las empresas están cada vez más interesados en la sostenibilidad. Se debe</p>



	considerar cómo el negocio puede contribuir a prácticas más sostenibles en la industria farmacéutica
<b>Factores Legales</b>	<b>Regulaciones de Salud y Farmacia:</b> Se debes cumplir con regulaciones específicas relacionadas con la venta y distribución de medicamentos. <b>Derechos de Privacidad y Protección de Datos:</b> cumplir con las leyes de datos personales para garantizar la confidencialidad de la información del paciente

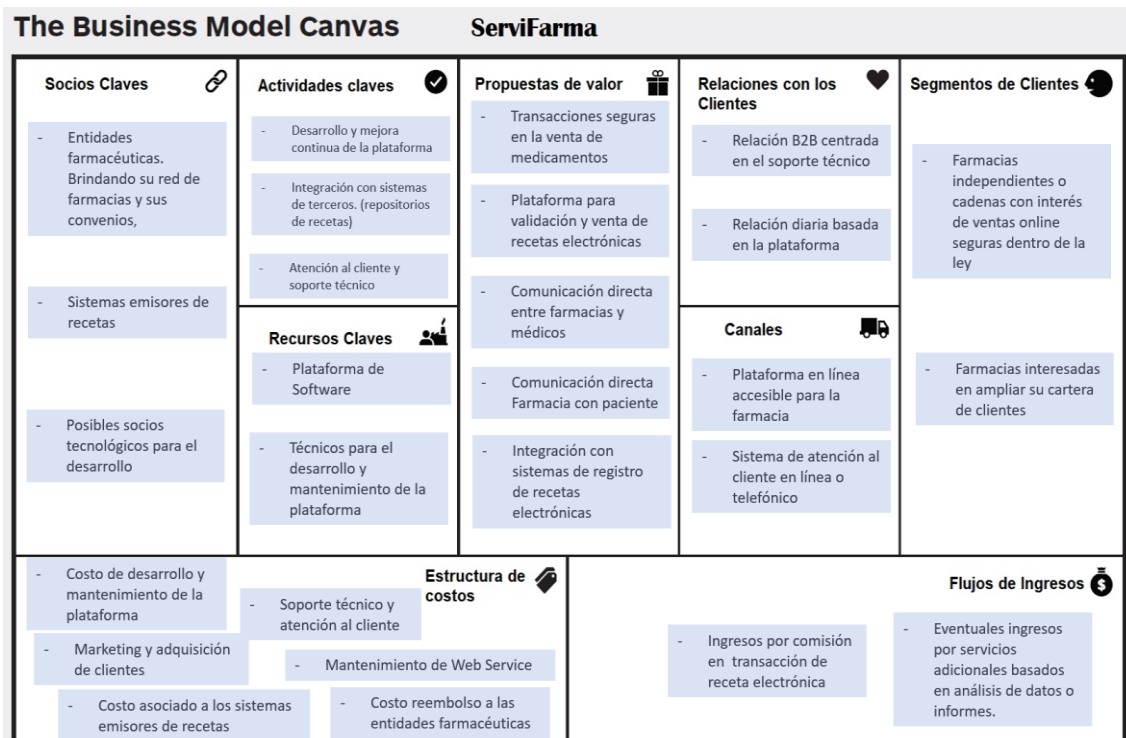
## MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios, se basa en el ofrecimiento de servicios pagos para una comunidad de usuarios conformada por Farmacias que ven la necesidad de actualizar la forma de llegar a pacientes a través de un sistema tecnológico que recupera recetas médicas digitales para ser atendidas por una farmacia miembro.

Este modelo se verá beneficiado por la búsqueda de uno o más socios estratégicos que ya se encuentran organizados a nivel país como agrupaciones de farmacias o Colegios de Farmacéuticos, algunos de ellos ya mencionados entre los actores relacionados al sistema. De esta manera se logra una rápida llegada a los clientes potenciales, además de aprovechar los convenios con Obras Sociales o Prepagas que estas entidades poseen.

### Bussines Model Canvas

De acuerdo con el método propuesto por Alexander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur – 2012) se propone el CANVAS de la siguiente figura para el modelo ServiFarma.



Fuente: Elaboración propia

## Plan de Marketing

### Metodo de Marketing Mix

Como estrategia de llegada al mercado se analizó ServiFarma según el modelo de Marketing Mix (las 4P) (McCarthy 1960), lo que se podría estructurar de la siguiente manera:

#### *Producto*

#### **Recursos Clave**

En esta etapa identifiqué los recursos claves que comprenden el proyecto

- La plataforma tecnológica. Se divide en tres recursos, a saber: Plataforma de Administración (oficinas de ServiFarma), Plataforma de Farmacias y Plataforma de Pacientes.
- El equipo emprendedor, el desarrollo, necesita cumplir con especificaciones técnicas y legales propias de un sistema de salud regulado y nuestro equipo tiene gran experiencia en ese ámbito.
- La concreción de los contratos con nuestros socios estratégicos. La provisión de las recetas y la llegada a las Farmacias son esenciales para llegar al paciente de una manera rápida y eficiente.
- Los recursos financieros necesarios para implementar los desarrollos de software y puesta en marcha de la empresa.

#### **Actividades Clave**

Identificamos las siguientes actividades como claves para el desarrollo de nuestro producto:

- El desarrollo y mantenimiento de las distintas aplicaciones móviles o Web.
- La puesta en funcionamiento de cada Farmacia, con su consecuente recolección de información respecto a su funcionamiento, horarios, Área de influencia, Obras Sociales y/o Prepagas que atiende
- La recolección de la experiencia de uso, críticas y sugerencias que puedan tener las farmacias y Pacientes que usen las distintas plataformas, de esta forma se podrá realizar mejoras y mejorar la satisfacción.
- Actualización de versiones para acompañar los updates de los sistemas operativos de los smartphones de los usuarios.
- El soporte técnico y asistencia rápida para clientes y pacientes.

### *Precio*

Nuestro modelo de negocios se basa en el cobro de un arancel al cliente, en este caso la Farmacia Incorporada al sistema. Este arancel estará dado por un porcentaje del valor final de los productos incluidos en la transacción.

El análisis completo lo llevaremos a cabo al desarrollar el Plan Financiero

### *Promoción*

#### **Promoción a Farmacias y prescriptores**

Durante los primeros meses del proyecto se generará una página Web de ServiFarma, en ella se promocionará la plataforma así como los beneficios de las Farmacias a participar del proyecto. Esta promoción estará disponible en la página de la entidad intermedia asociada por lo que se destinará específicamente al submercado de farmacias que se intenta atraer. Esta forma de darnos a conocer es efectiva y de poco consumo de recursos económicos ya que la llegada es directa y a través de un socio clave también interesado en que se incorporen farmacias.

Otra parte esencial de la promoción a través de la página web es la intención de darnos a conocer con las empresas prescriptoras. Para esta intención, se realizarán reuniones presenciales o vía zoom para comentar las oportunidades que brinda la transferencia de los datos de recetas a nuestra organización, teniendo en cuenta que por cada una de sus recetas atendida se prevé un pago por parte de ServiFarma a estas empresas.

Para todos aquellos que muestren su interés la estrategia será continuar con marketing físico, se organizarán seminarios para dar a conocer los beneficios de la plataforma y como integrarla en las operaciones.

Utilización de redes sociales para mantener a las farmacias informadas sobre actualizaciones y mejoras en la plataforma, fomentar la interacción y la retroalimentación

#### **Promoción a Pacientes**

En cuanto al paciente las acciones más importantes estarán destinadas a realizarse dentro de las farmacias clientes, en ellas se promocionarán los beneficios para el paciente de obtener recetas electrónicas en la visita a su



médico y la forma en que el mismo se beneficiará de hacer uso de las aplicaciones de ServiFarma.

Debido a las dificultades que habitualmente se presentan para lograr que el público instale aplicaciones en su teléfono, está pensado que la primera comunicación de ServiFarma con el paciente será a través de un Bot sobre WhatsApp que le permitirá realizar las acciones básicas para obtener su medicamento y eventualmente lo invitará a bajar la Aplicación.

Igualmente se prevén acciones de Marketing Digital para acelerar ese proceso y que los pacientes conozcan de antemano la existencia de ServiFarma e incluso bajen la aplicación ya que les va a ofrecer mejores experiencias de uso que el WhatsApp Bot. Esta decisión tiene que ver con los objetivos de negocio de ServiFarma que el paciente siempre reconozca como la primera opción al pensar una compra de medicamentos recetados y llegar a expandir el reconocimiento de marca para quienes nunca se plantearon una solución similar. Siendo el marketing digital la forma más eficiente y directa de llegar a estos usuarios.

Se implementará una acción combinada entre Google y Facebook, a través de Google Search y Facebook Ads, para captar la atención de las personas que se encuentren en línea.

Para estas acciones previas y durante la implementación de ServiFarma, se prevé el uso de U\$S 5.000, como se observa en el P&L (Anexo 2). Luego se contará con un plan de marketing estipulado en el organigrama de costos.

### **Promoción a Obras Sociales y Prepagas.**

Es de destacar que habrá Obras Sociales o Prepagas que pueden obtener beneficios extra para sus afiliados brindando el servicio de atención personalizada y prioritaria que va a desarrollar ServiFarma. Para tener llegada y poder plantear los beneficios se realizarán promoción del sistema a través de mailings empresarios dirigidos a las gerencias de prestaciones a los fines que nos conozcan y de la misma manera trabajar en manera conjunta recibiendo las recetas electrónicas de las plataformas de dichas Obras Sociales.

Las acciones de marketing a través de mails a las gerencias dispondrán de la información necesaria del resto de los canales de marketing visual que nos interesa promocionar. Se podría pensar que a partir de estas acciones se puedan realizar presentaciones personales para el mejor conocimiento del sistema.





### Plaza

Básicamente es un sistema que se mantendrá en línea para las farmacias, lo que facilita el acceso.

Se dispondrá de canales para soporte técnico y respuesta inmediata para las farmacias o los pacientes.

Se considera una expansión geográfica gradual, comenzando con una cantidad limitada de farmacias cerca de Bahía Blanca y Mar del Plata, para luego ir creciendo hacia las farmacias del país como se verá al proporcionar el plan operativo.

### Funnel de Ventas

Se diseñó el funnel de ventas para atraer y convertir a farmacias como clientes dentro del modelo de negocio.

<b>Conciencia</b>	Se creará contenido informativo a través de los cuales se dará a conocer los desafíos que enfrentan las farmacias y como la plataforma puede ayudar a superarlos, incluirá artículos, infografías y webinars  Pagina web de la plataforma inserta en publicaciones de los socios estratégicos.
<b>Interés</b>	Se podrá ofrecer una etapa de prueba simulada en la cual el sistema demuestre su funcionamiento con recetas electrónicas ficticias, con asistencia remota por nuestro equipo.
<b>Consideración</b>	Luego que una farmacia demuestre interés se realizarán seguimientos personalizados a través de teléfono, correos o videoconferencias
<b>Decisión</b>	En esta etapa se presentarán a la farmacia interesada los planes económicos y propuestas de valor claras que destaque los beneficios económicos y de atracción de clientes de la plataforma.  Se proporcionarán la resolución de toda duda respecto del sistema o del modelo de negocios, haciendo incapie en casos de éxito



<b>Conversión</b>	En esta etapa nos centraremos en que el proceso de compra y puesta en funcionamiento sea sencillo y sin problemas.
<b>Retención</b>	Se ofrecerá capacitación y asesoramiento continuo para lograr que las farmacias utilicen eficazmente la plataforma y les asegure el retorno económico que esperaban  Se comunicarán habitualmente mejoras al sistema que promuevan el interés de pertenecer

### Cumplimiento de objetivos – KPI´s

Para llevar adelante el desempeño de ServiFarma, tendremos en cuenta algunas métricas que nos permitirán simplificar la información referente a la eficacia y productividad de las acciones que se tomen en el negocio con el fin de llevar a cabo la toma de decisiones.

**Atracción de usuarios:** Se mide la cantidad de visitantes que llegan a nuestra página web, así como la cantidad de usuarios que se registran.

**Adquisición de clientes (Farmacias):** Mide cuantas farmacias se registran en la plataforma. También tendrá en cuenta la tasa de conversión de prospectores en clientes. Otro dato importante es que se cumpla la tasa estimada de crecimiento en el tiempo.

**Retención y Satisfacción de clientes:** Chequeamos que cantidad de usuarios continúan en el tiempo usando la plataforma y se retroalimenta con comentarios para evaluar el nivel de satisfacción.

**Eficiencia operativa:** Evaluamos el tiempo de respuesta de la Farmacia al paciente, comprobando que el tiempo de vida de la transacción sea adecuado a los intereses del paciente.

**Crecimiento de ingresos:** Verifica que el crecimiento de ingresos este alineado con las proyecciones realizadas. Valoraremos además el valor de vida del cliente, chequeando cuanto valor aporta el cliente a lo largo de su relación con la plataforma.

## PLAN OPERATIVO

### Localización

La localización física de la empresa será una oficina en el centro de la ciudad de Buenos Aires, desde allí siempre se obtiene una llegada rápida y directa hacia todas las necesidades empresarias.

Como se tiene la posibilidad cierta de hacer la presentación e implementación del MVP en la ciudad de Bahía Blanca, se espera instalar en los primeros momentos una oficina satélite con capacidades mínimas en esta ciudad para estar cerca de esta prueba. Además de estar cerca del equipo de tecnología permitirá mejorar la integración con esta empresa.

Mientras tanto el equipo general se va instalando en CABA para la realización de las alianzas comerciales y comercialización.

### Operación

La forma en que se capturan los datos de las recetas electrónicas es la característica única que distinguirá a ServiFarma de los demás competidores y lo hará atractivo para los clientes. Nuestra propuesta diferencial desarrolla y describe cómo la nueva empresa creará, entregará y capturará valor a la vez que se basa en una innovación disruptiva, que consiste en ofrecer un servicio que cubre las necesidades de las Farmacias y los pacientes utilizando la tecnología y usando como pilares las alianzas estratégicas con stakeholders claves dentro de la prescripción médica, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

Utilizando el concepto de “cadena de valor” desarrollado por Porter (1986), identificamos los beneficios para el usuario y la forma de brindarle una ventaja competitiva frente a la competencia.

El diseño de los servicios que se ofrezcan a través de la plataforma, requiere de un plan estratégico que contemple los objetivos, metas y estrategias de la empresa.

En la primera etapa del proceso de incorporación al mercado, se plantea la necesidad de llegada a las recetas prescriptas. En esta etapa que se estima de



un mes calendario se harán los contratos correspondientes con las empresas que manejan la prescripción médica, se deberán detectar las formas de ese traspaso de información necesarios, y analizar que no hay interrupciones en el tratamiento de los datos personales y de salud que al ser datos sensibles están amparados por la ley 25326 de protección de datos personales. Esta etapa estará signada por sendas reuniones donde se da a conocer el negocio y la propuesta de captura de valor para el prescriptor. Se entiende que, si bien se define un tiempo acotado, esta operación va a ser continua ya que se deberá estar atentos para tener en cuenta la atracción de nuevas empresas que se establezcan en el sector

En paralelo a lo anterior se plantea la necesidad de cerrar filas con otro socio estratégico con el que ya se realizaron conversaciones, estamos hablando de una entidad que nuclea farmacias a nivel nacional, se presentará el proyecto definitivo y se ofrecerá también la forma de capturar valor para este socio clave. También el primer mes se estará reclutando y capacitando al personal de atención administrativa de ServiFarma.

De la misma manera, se debe desarrollar las plataformas necesarias para el manejo electrónico de los datos, estos desarrollos se llevarán a cabo en los primeros 3 meses de vida del proyecto. Como una simple enumeración de necesidades se puede destacar:

- 1- El desarrollo de la interface de Farmacia basada en Web, con dos funciones muy marcadas, relación con la prescripción y relación con el paciente.
- 2- Un sistema Bot para la comunicación con el paciente que será la primera instancia de comunicación, donde aceptará los términos y condiciones para ser atendido por ServiFarma y le dará la posibilidad de seguir a través de este sistema o bajar una App de paciente, que tendrá mayores opciones que el Bot.
- 3- El back end o sistema de comunicación entre distintos sistemas y recuperación y mantenimiento de datos.

El tercer mes se preparará la propuesta comercial y de marketing a las farmacias que serán parte de la primera prueba piloto, esta se llevará a cabo con una entidad farmacéutica de la Ciudad de Bahía blanca, Mar del Plata y sus zonas



de influencia con la que ya se ha conversado y forma parte integrante de la Organización Nacional. Esta prueba será con un número cercano a las 200 farmacias posibles, previendo una aceptación del sistema del 70% de las mismas. Se espera que en esta propuesta se puedan validar en las funcionalidades clave y obtener en forma temprana retroalimentación de los usuarios.

Para el cuarto mes, se prevé el inicio de la prueba piloto de dos meses con las farmacias de Bahía Blanca y Mar del Plata, a cargo de un equipo de asesores comerciales y asistencia técnica.

Mientras tanto otro equipo se dedicará a las propuestas nacionales a Farmacias, comenzando con la Provincia de Buenos Aires y La Pampa, la elección de las dos provincias se debe a que tienen leyes típicamente distintas del funcionamiento de las Farmacias, su mayor diferencia radica en que Buenos Aires es una provincia muy regulada en cuanto a cantidad de farmacias por habitante y productos a comerciar, mientras La Pampa posee una ley desregulada en cuanto a cantidad y productos que se pueden comercializar, más similar a la Ley de CABA.

A partir del quinto y hasta el octavo mes, se realizará el marketing nacional e implantación del sistema, llegando a las farmacias a través de la entidad Nacional y se podrá tener funcional el sistema para las farmacias objetivo del país.

De lo anterior se desprende que se espera que ServiFarma esté cien por ciento operativo en el transcurso de 8 meses, representando lo dicho en el diagrama de Gantt que sigue.



ACTIVIDADES	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Llegada a los prescriptores	X							
Llegada a las entidades farmacéuticas	X							
Reclutamiento y capacitación del personal administrativo	X							
Desarrollo del sistema de software	X	X	X					
Propuesta comercial y marketing a Farmacias del MVP			-->					
Prueba piloto de MVP (B.Bca – MDQ)				X	X			
Propuesta comercial y MKT (Bs.As – La Pampa)				X	X			
Llegada a Las farmacias objetivo del país						X	X	-->
Soporte y actualización de software				X	X	X	X	-->

La llegada a los pacientes se dará de forma progresiva a través de la Farmacia, el propio sistema a través de la publicación de una receta electrónica por parte de un prescriptor, será el encargado de contactar al paciente y de brindarle las posibilidades de atención.

El primer contacto del sistema con el paciente será a través de un Bot de WhatsApp que le comunicará la disponibilidad de su receta en una farmacia miembro de la red y le dará la posibilidad (si la hay) de elegir a que farmacia transmitirla. La elección de las farmacias por las que el paciente podrá optar se realiza por proximidad a su domicilio, dato que se toma de la receta médica. El paciente tendrá la opción además de continuar la conversación vía WhatsApp con su farmacia de preferencia o hacerlo a través de la aplicación para celular de ServiFarma para coordinar la entrega en domicilio o retiro en el local.

Los pacientes que en el proceso anterior vía Bot acepten bajar la aplicación, se verán beneficiados con propuestas extra como pago en línea, agregar productos a su compra además de los propios de la receta y/o recibir promociones de su farmacia en un futuro.

### Riesgo operativo

Los riesgos en el proceso de venta de medicamento a través de recetas electrónica son diversos, sin ser el universo total de los posibles, se pudieron identificar algunos importantes y la forma en que esta previsto mitigar los mismos.

**Cumplimiento normativo y legal:** Las regulaciones y las leyes pueden cambiar, más teniendo en cuenta el federalismo de nuestro país, para ello contamos con profesionales farmacéuticos atentos a cumplir con todas las regulaciones farmacéuticas locales y nacionales, apoyados por un estudio de abogados con conocimiento de la legislación farmacéutica.

**Seguridad de datos y privacidad:** La gestión de datos médicos y personales de pacientes y farmacias puede ser vulnerable, para ello se trabaja en la seguridad a través de sistemas de protección avalados por la autoridad de salud y se realizarán auditorías de cumplimiento permanentes.

**Competencia de grandes jugadores:** grandes empresas de la industria farmacéutica pueden ingresar al mercado y competir directamente con nuestro sistema. La intención es diferenciarse a través de una propuesta de valor sólida y una experiencia de usuario excepcional y establecer relaciones sólidas con las farmacias y colaboradores estratégicos.

**Fallos técnicos y problemas de plataforma:** pueden afectar la confianza de los usuarios y la operación del negocio. Se realizarán pruebas regulares de seguridad y mantenimiento de la plataforma a través del proveedor.

**Adquisición y retención de clientes:** La adquisición y retención de farmacias clientes puede ser costosa. Este riesgo pensamos mitigarlo a través de la entidad farmacéutica que sea nuestro socio estratégico.

## PLAN FINANCIERO

### Modelo de Ingresos y Pricing

La importancia del modelo de ingresos y pricing nos permite generar la estrategia financiera de la empresa.

Nuestro modelo de negocios se basa en el cobro de un arancel al cliente, en este caso la Farmacia Incorporada al sistema. Este arancel estará dado por un porcentaje del valor final de los productos incluidos en la transacción.

Teniendo en cuenta que los costos en la cadena de comercialización de la industria farmacéutica son básicamente fijos, es una buena estrategia para que el cliente sepa de antemano cual va a ser el peso de los honorarios por el servicio de ServiFarma en su estructura de costos. Según lo dicho y pensando en que los resultados económicos de las farmacias no son altos, se dispuso un valor del 0.5% del valor de la transacción, pagaderos según resumen en los primeros diez días luego de cerrado el ciclo mensual. Este valor permite a ServiFarma cubrir los costos de funcionamiento y a su vez, según lo relevado con los posibles clientes, sería un valor atractivo para ellos.

### Resultados económicos y financieros

Los datos económicos del trabajo se expresan en dólares estadounidenses, atento la situación inflacionaria que vive Argentina. A tal efecto, se dispuso dolarizar todas las proyecciones al momento de iniciar el presente trabajo, (Agosto de 2022). Se tomó como base 1 dólar sostenible (USD ) = 250 pesos argentinos.

Se ha planificado una inversión inicial de USD 65.200 en conceptos conformación de la empresa, desarrollo de la plataforma tecnológica, adquisición de equipos informáticos, equipamiento de oficina y marketing de producto.

<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>U\$S</b>	<b>65200,00</b>
<i>Plataforma informática (software)</i>		40000,00
<i>Compra equipos informáticos</i>		10000,00
<i>Habilitar Dominio</i>		200,00
<i>Gastos de conformación de la empresa</i>		5000,00
<i>Equipamiento de oficina</i>		5000,00
<i>Marketing inicial</i>		5000,00





Para la generación de ingresos, hemos planificado contar en el primer año con una cantidad de 1.000 clientes con una capacidad de atención de 1.823 recetas electrónicas por cliente. Generando un ingreso promedio de U\$D 0.11 (0.5% x 22.48 U\$) por receta atendida.

Se estima un crecimiento anual del 35% de farmacias clientes, para llegar aproximadamente a 3.500 al quinto año. Representando cerca del 25% de las farmacias del país. Teniendo en cuenta el crecimiento del mercado de las recetas electrónicas se espera que cada farmacia atienda un total de 5.200 recetas anuales.

Análisis de ingresos Brutos	Período de Crecimineto					Perpetuidad
	1 31/12/2024	2 31/12/2025	3 31/12/2026	4 31/12/2027	5 31/12/2028	6 Flujo incremental
Tasa de crecim de cantidad de recetas	30%	30%	30%	30%	30%	2%
Tasa de crecim cantidad de fcias		35%	35%	35%	35%	
<b>Ventas(cantidad de recetas por farmacia)</b>	1.823	2.369	3.079	4.002	5.202	
<b>Fcias alcanzadas según objetivo</b>	1.000	1.350	1.822	2.459	3.319	
<b>Ventas mercado Objetivo (Farmacias x Recetas)</b>	1.823.000	3.198.150	5.609.938	9.840.918	17.265.438	
<b>Ventas U\$</b>	204890,62	359446,47	630512,15	1106040,46	1940497,11	1979307,05
<b>Impuesto a los Ingresos Brutos</b>	6146,72	10783,39	18915,36	33181,21	58214,91	

Luego de este período de cinco años planificado, se estima un crecimiento a perpetuidad del 2%, siendo pesimista respecto del estimado de la industria que se espera que sea del 3% anual.

Asumimos el impacto del impuesto a los ingresos brutos en el total de las operaciones comerciales debido a la ubicación definida en CABA, el impuesto a las ganancias es estimado sobre la base de resultado antes de Intereses e impuestos (EBIT).

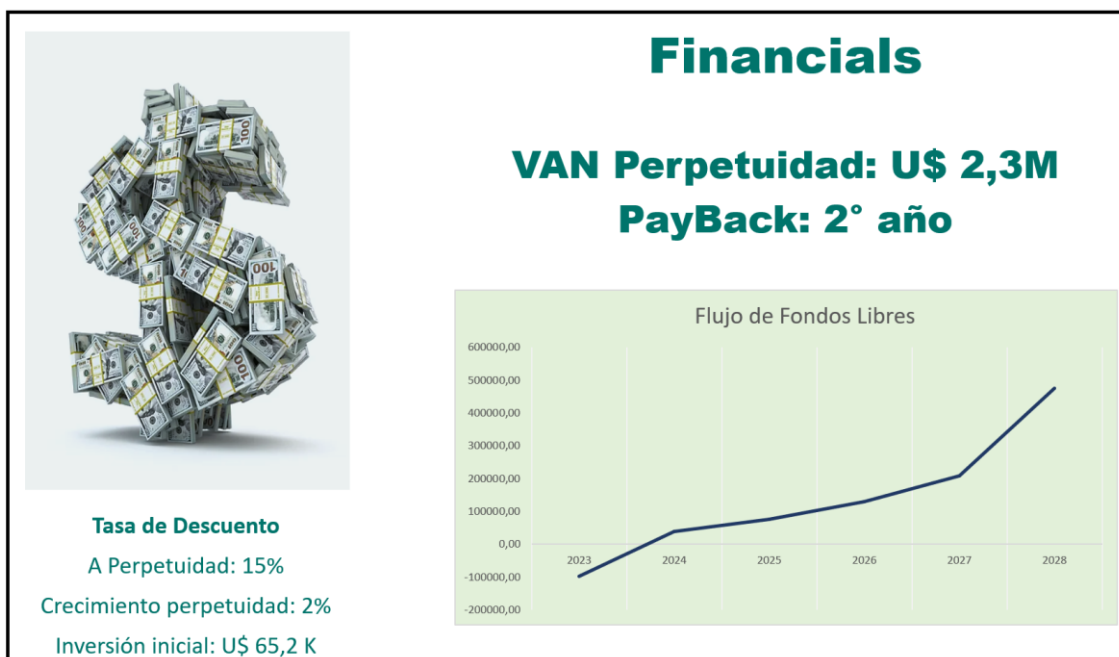
Los costos operativos erogables estarán definidos principalmente por las comisiones ofrecidas a Proveedores de Recetas y la Asociación de Farmacias, siendo estos los principales socios estratégicos, y viendo la necesidad para la llegada tanto a materia prima como clientes se dispuso realizar contratos que den previsión a todas las partes. Teniendo en cuenta que el ingreso de divisas se forma a partir de porcentaje del precio de las recetas atendidas, es razonable tener los costos en la misma sintonía, ofreciendo a cada uno de ellos el 25% de la venta bruta (U\$S 0.028 x receta).

Los gastos de Comunicación y Marketing se estiman en U\$S 10.000 para el primer año, creciendo un 3% en los siguientes períodos, siguiendo al crecimiento de NOF.

	1	2	3	4	5
	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
<b>Costos Operativos Ergogables</b>	<b>176631,97</b>	<b>271261,48</b>	<b>439362,21</b>	<b>727902,18</b>	<b>1103775,88</b>
Plataforma informática (software)			2000,00	2000,00	2000,00
Compra equipos informáticos			1000,00	1000,00	1000,00
Pago a proveedores de datos (recetas)	51222,65	89861,62	157628,04	276510,11	485124,28
Pago a proveedores de Fcias (FACAF u otro)	51222,65	89861,62	157628,04	276510,11	485124,28
Hosting de datos	4560,00	6156,00	8308,32	11213,04	15134,64
Honorarios Directivo	20489,06	35944,65	63051,22	110604,05	60000,00
Honorarios personal (valor por cantidad)	21600,00	21600,00	21600,00	21600,00	21600,00
Honorarios Estudio Contable	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00
Alquiler Oficina	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
Equipamiento de oficina					5000,00
Seguro integral oficina + equipamiento	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00
Productos de librería y oficina	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Tasas y servicios	2841,60	2841,60	2841,60	2841,60	2841,60
Gastos en publicidad	10000,00	10300,00	10609,00	10927,27	11255,09

El resto de los costos son menos representativos e incluyen Hosting de datos, Honorarios del personal y directivos, equipamiento de oficina, Honorarios de estudio contable, seguros, entre otros.

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto a perpetuidad arroja U\$S 2.293.735,14 (U\$S 435.742,42 para los primeros 5 años) y el Payback se produce en el segundo año, esto planteando un costo de capital para los accionistas del 15%.



Todos los detalles se pueden observar en el [Anexo 2](#).

## EL EQUIPO EMPRENDEDOR

En esta etapa veo la importancia de crear un equipo que posea las habilidades, antecedentes y perspectivas que permitan abordar los desafíos desde diferentes ángulos y encontrar soluciones innovadoras. Además, la importancia es complementarse con líderes comprometidos con los objetivos de la empresa, colaborar en las distintas decisiones que deban tomarse durante el proceso de creación y luego en la concreción de objetivos a largo plazo.

En la conformación de este equipo se buscó que sea diverso y con conocimiento en las distintas áreas que integran el desarrollo del negocio.

El autor es Licenciado en Ciencias de la Computación, con experiencia en la docencia universitaria y desde hace veinticinco años administrando la salud financiera de Farmacias de Bahía Blanca y con conocimientos de confección de contratos y soluciones ligadas a las Obras Sociales y Prepagas, en la búsqueda continua de soluciones innovadoras para todo negocio o resolución de problemas.

Marcela, Farmacéutica Nacional, con veintiséis años como directora técnica de la oficina de farmacia familiar en Bahía Blanca, una de las más tradicionales y con mayor prestigio de su zona. Llevando adelante la parte ética comercial de la misma e interactuando con los factores humanos de ambos lados del mostrador. Leonardo, Licenciado en Comercialización, encargado de grandes cuentas del sur argentino de la principal productora de alimentos del país, amplio conocedor de cadenas de suministro y dirección de personas, con gran capacidad de networking.

ViaNet, especialistas en aplicaciones y consultora de soluciones digitales, será la empresa encargada de la programación y mantenimiento de las plataformas de software y administración y seguridad de los datos.

El Estudio Contable Rodríguez, con quienes trabajo hace más de 20 años, será el encargado de llevar adelante esta tarea.

Con los conocimientos que nos ligan a la salud y contando con la experiencia de identificar los puntos débiles de la atención en las farmacias y la imposibilidad de muchas farmacias de realizar un salto tecnológico necesario hacia el futuro, decidimos lanzarnos a recorrer el camino de este emprendimiento.



La formación del equipo se completará con personal administrativo y de gestión comercial que se irá incorporando al staff de ServiFarma.

## CONCLUSIONES, VIABILIDAD Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO

De acuerdo a lo expresado en el presente trabajo, se concluye que el proceso de compra de medicamentos recetados se puede simplificar y agilizar a partir de plataformas como ServiFarma. El mercado de las Recetas Digitales está creciendo a pasos muy acelerados a partir de la puesta en marcha de la ley que las regula. Como complemento, la pandemia de covid-19 produjo cambios en los hábitos de vida y consumo de las personas que encontraron en la tecnología la forma de ahorrar tiempo y realizar tareas que de otra forma a veces no las podrían realizar, además de ayudar al cumplimiento de los tratamientos médicos crónicos que en oportunidades no se llevan a cabo por la falta del medicamento recetado.

Dentro de los cambios en las compras digitales, todavía no se ha explotado significativamente la relacionada a las compras de salud.

Se piensa además que ServiFarma se presentará como solución a la obtención de medicamentos recetados, pero que tiene potencial de extenderse a otros ámbitos dentro de los productos que se pueden obtener dentro de una Farmacia. La viabilidad está fundada gracias a que ya se han tenido conversaciones respecto al trabajo con los principales socios clave que son los emisores de recetas y las entidades farmacéuticas, quienes se mostraron interesados tanto en la propuesta tecnológica como económica.

Entendemos que la competencia por el momento no es hostil y da la ventana de oportunidad para ingresar al mercado con una propuesta innovadora.

Creemos haber demostrado que el Plan de Negocios se muestra consistente en los diferentes aspectos y lo considero exitoso para su desarrollo.

## FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

CACE (La Cámara Argentina de Comercio Electrónico) – Informe Anual 2022

Garfinkel – Vallejos - Ministerio de Economía de La Nación - INDEC – Informes de Cadena de Valor – Industria Farmacéutica – Feb 2022

CILFA (Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos – Informe “LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA ARGENTINA SU CARÁCTER ESTRATÉGICO Y PERSPECTIVAS” – Buenos Aires 2021

El mercado de los medicamentos en Argentina – Centro de Estudios para el Cambio Estructural – Bisang R, Luzuriaga J, San Martín M

ESCENARIO Y PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA NACIONAL (2021-2025) – CILFA -

Porter, M E (2008) Competitive Strategy. The five competitive Strategy Forces that Shape Strategy. HBR 86(1)

Albert S. Humphrey, 2005 - SWOT (es. FODA) analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter (SRI International),

Gray, Dave (2018-07-21). "Updated Empathy Map Canvas".

Alexander Osterwalder – Yves Pigneur, 2011 – Generación de Modelos de Negocios.

Liam Fahey y V.K. Narayanan - Análisis Macro-Ambiental en Gestión Estratégica (1986) – PESTEL

Jerome MCarthy – Un enfoque de gestión – Marketing Mix (1960)

Universidad de San Andrés – TFG – MiFarma - Magdalena Götz y Agustina  
Santillán (jul – 2020)

Ley 27553 (jul 2020) – Recetas Electrónicas o Digitales.

Ley 17565 - Régimen Legal del Ejercicio de la Actividad Farmacéutica, y de la  
Habilitación de las Farmacias, Droguerías y Herboristerías

Ley 25326 – (Oct 2000) - Ley de Protección de los Datos Personales

Funneliza Tu Empresa: Convierte Extraños en Clientes Leales a Tu Marca  
(Spanish Edition) eBook: Villarreal Real, Andoni: Kindle Store

Marketing – Kotler – Armstrong – (Traducción de Principles of Marketing – 14°  
Edition – Pearsons Education)

## ANEXOS

### Anexo 1 – Buyer Persona



**Nombre:** María

**Demografía:**

- Edad: 45 años
- Género: Femenino
- Estado civil: Casada, madre de dos hijos adolescentes
- Nivel Socioeconómico: Clase Media

**Trabajo y Estilo de vida:**

- Profesión: Ejecutiva en una empresa de tecnología
- Estilo de Vida: Activa y ocupada, equilibra su trabajo con su familia y sus responsabilidades

**Necesidades y Objetivos**

- Necesita medicamentos recetados regularmente para manejar una afección crónica de salud.
- Busca una forma conveniente de obtener sus medicamentos sin tener que desplazarse a una farmacia.
- Desea estar segura de que los medicamentos son auténticos y de alta calidad.

**Dolor y Frustraciones**

- Siente frustración por perder tiempo en las largas esperas en las farmacias locales.
- Le preocupa la posibilidad de que sus datos médicos sean compartidos sin su consentimiento.
- Se siente estresada por la posibilidad de olvidar recoger sus medicamentos y afectar su tratamiento.

**Comportamiento y Motivaciones:**

- Investiga en línea sobre opciones para comprar medicamentos de manera conveniente.
- Valora la privacidad y la confidencialidad en el manejo de sus datos médicos.
- Está dispuesta a probar nuevas soluciones tecnológicas que simplifiquen su vida.

**Canales de Comunicación:**

- Utiliza redes sociales para obtener información de salud y consejos médicos.
- Lee blogs y artículos en línea relacionados con tratamientos y medicamentos.
- Está suscrita a boletines de salud y bienestar.



**Nombre:** Juan

**Demografía:**

- Edad: 30 años
- Género: Masculino
- Estado civil: Soltero
- Nivel Socioeconómico: Medio

**Trabajo y Estilo de vida:**

- Profesión: Diseñador gráfico freelance
- Estilo de Vida: Trabaja desde casa y tiene horarios flexibles, hace deportes

**Necesidades y Objetivos**

- Necesita medicamentos recetados ocasionalmente para tratar síntomas de alergias estacionales.
- Busca una forma rápida y sencilla de obtener sus medicamentos sin interrumpir su trabajo.
- Desea información clara sobre los medicamentos y sus posibles efectos secundarios.

**Dolor y Frustraciones**

- Se frustra cuando necesita perder tiempo visitando una farmacia para medicamentos menores.
- Le preocupa no entender completamente la información médica en las recetas.
- Siente que las farmacias pueden estar aglomeradas y prefiere evitarlas

**Comportamiento y Motivaciones:**

- Utiliza su teléfono y la web para buscar información sobre síntomas y tratamientos.
- Valora la eficiencia y la comodidad en las soluciones que utiliza en su vida cotidiana.
- Está dispuesto a probar nuevas soluciones tecnológicas si le ahorran tiempo y le brindan claridad.

**Canales de Comunicación:**

- Utiliza aplicaciones de salud y bienestar para rastrear su salud y leer sobre tratamientos.
- Sigue cuentas de redes sociales relacionadas con la salud y la medicina para mantenerse informado.
- Consulta foros en línea y sitios web de preguntas y respuestas sobre salud.





**Nombre:** Marta Rodriguez

**Demografía:**

- Edad: 72 años
- Género: Femenino
- Estado civil: Viuda
- Nivel Socioeconómico: Media-Alta
- Posee prepaga de primer nivel

**Trabajo y Estilo de vida:**

- Profesión: Maestra jubilada
- Estilo de Vida: Activa y con muchas amigas
- Con movilidad reducida por problemas de salud

**Necesidades y Objetivos**

- Necesita acceder a los medicamentos recetados regularmente, pero tiene dificultades de trasladarse a la farmacia
- Dada su edad busca una solución tecnológica sencilla y fácil de usar.
- Agradece tener un buen servicio y asistencia cuando le surja algún problema
- Busca una solución de bajo costo ya que es jubilada.

**Dolor y Frustraciones**

- Siente frustración por no poder trasladarse y tener que molestar a sus amigas para sus compras.
- Le preocupa la posibilidad de que sus datos médicos sean compartidos sin su consentimiento.
- Se siente estresada por la posibilidad de olvidar recoger sus medicamentos y afectar su tratamiento.

**Comportamiento y Motivaciones:**

- A pesar de tener quien le ayude valora su independencia para realizar trámites.
- Espera que con la ayuda de nuestro sistema pueda gestionar sus problemas de salud y mejorar la calidad de vida

**Canales de Comunicación:**

- Utiliza su smartphone principalmente para comunicarse via mensajes de chats, utiliza algunas aplicaciones sencillas.

## Anexo 2 – P&L

### Hipótesis de trabajo

VARIABLES GLOBALES		
Tipo de cambio (1 dólar sostenible)	220-250	\$ 250
Tasa de descuento cinco años		15%
Tasa descuento perpetuidad		15%
Crecimiento sostenible		2% <b>sigue el crecimiento de la industria (-1%)</b>
Impuesto a las Gcias		35%
Impuesto a los IIBB		3%
Crecimineto de NOF		3%

### Datos de la Industria

Datos obtenidos de CILFA, (agosto 2022), con proyecciones a Dic 22. Transformados a dólares según las hipótesis de trabajo dispuestas.

INDUSTRIA		U\$S
Mercado medicamentos (2021)	\$ 660.800.000.000,00	
Mercado Etico sin Alto Costo	\$ 586.100.000.000,00	
Mercado OTC	\$ 74.700.000.000,00	
Variación precio InterAnual 2022 - estimado (\$)	69,6%	
Mercado Etico estimado 31/12/22	\$ 994.025.600.000,00	3.976.102.400,00
Canal Farmacias respecto mercado	76%	3.021.837.824,00
Crecimiento de la industria	3%	

## Datos del mercado ServiFarma

<b>FARMACIAS</b>	
Fcias Argentina	13500
Farmacias Objetivo Lago Plazo (5 años) +/- 25,9%	3500
Farmacias Objetivo 1er año	1000
Crecimiento objetivo (anual)	35%

<b>RECETAS</b>	
Cantidad de recetas de O.S. y prepagas (sin pami)	9925
Cantidad de recetas no O.S.	2230
Cantidad de recetas alcanzables (suma de las dos anteriores)	12155
Porcentaje de recetas (no PAMI) digitales 1er año	15%
Crecimiento Recetas Digitales (5 años)	30%
Crecimiento recetas digitales (perpetuidad - mercado)	3%
Precio promedio x receta (Ago 2022)	4683
Precio Promedio Receta (estimado Dic 22)	5619,6
Costo del servicio por receta atendida	0,50%
Precio reconocido a sistema de Receta electrónica (25% de la venta bruta)	25,00%
Precio reconocido a FACAF (u otro similar) por alcanzar sus farmacias.	25,00%

U\$S	
	22,48
	0,11
	0,028
	0,028

## Gastos iniciales y de funcionamiento

<b>SISTEMAS Y EQUIPOS</b>		U\$S
Programación Sistemas por cuenta de 3º (c/mantenimiento 2 años)		40.000,00
Mantenimiento Sistema años 3 en adelante (5% inicial)	5%	
Dominio Web		200,00
Hosting cada farmacia por mes	95	0,38
Hosting x cliente anual		4,56
Inicial equipos informáticos		10.000,00
re inversión anual equipos (10%) (Primeros 2 años sin reinversión)	10%	
Amortización de equipos informáticos y software (años)	3,00	

<b>RECURSOS HUMANOS</b>		U\$S
Honorarios Director Primer período % ventas	10%	
Honorarios director segundo período		60.000,00
Honorarios Personal (1 persona comercio 10 años de antigüedad + cargas)	2700000,00	10.800,00
Cantidad personas	2,00	
Honorarios Estudio Contable		1.600,00

<b>OFICINA</b>		U\$S
Gastos de conformación de la empresa		5.000,00
Alquiler oficina		12.000,00
Seguros oficina + equipos	24000,00	96,00
Equipamiento oficina		5.000,00
Amortización de equipamiento de oficina (años)	3,00	
Tasas y servicios	710400,00	2.841,60
Productos de librería y oficina		1.000,00

<b>VARIOS</b>		U\$S
Marketing previo a puesta en marcha		5.000,00
Gastos publicitarios (primer año)		10.000,00
Gastos publicitarios (sigue al crecimiento de NOF)	3,0%	

## Flujo de Fondos Libres, VAN, Payback

	Primer periodo						Perpetuidad
	0	1	2	3	4	5	
Tasa de crecim de cantidad de recetas		30%	30%	30%	30%	30%	2%
Tasa de crecim cantidad de fcias		35%	35%	35%	35%	35%	
	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	Flujo incremental
<b>Ventas(cantidad de recetas por farmacia)</b>		1.823	2.369	3.079	4.002	5.202	
<b>Fcias alcanzadas según objetivo</b>		1.000	1.350	1.822	2.459	3.319	
<b>Ventas mercado Objetivo (Farmacias x Recetas)</b>		1.823.000	3.198.150	5.609.938	9.840.918	17.265.438	
<b>Ventas U\$</b>		204890,62	359446,47	630512,15	1106040,46	1940497,11	1979307,05
<b>Impuesto a los Ingresos Brutos</b>		6146,72	10783,39	18915,36	33181,21	58214,91	
<b>Costos Operativos Erogables</b>		65200,00	176631,97	271261,48	439362,21	727902,18	1103775,88
Plataforma informática (software)		40000,00		2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
Compra equipos informáticos		10000,00		1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Pago a proveedores de datos (recetas)			51222,65	89861,62	157628,04	276510,11	485124,28
Pago a proveedores de Fcias (FACAF u otro)			51222,65	89861,62	157628,04	276510,11	485124,28
Habilitar Dominio		200,00					
Hosting de datos			4560,00	6156,00	8308,32	11213,04	15134,64
Honorarios Directivo			20489,06	35944,65	63051,22	110604,05	60000,00
Honorarios personal (valor por cantidad)			21600,00	21600,00	21600,00	21600,00	21600,00
Honorarios Estudio Contable			1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00
Gastos de conformación de la empresa		5000,00					
Alquiler Oficina			12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
Equipamiento de oficina			96,00	96,00	96,00	96,00	96,00
Seguro integral oficina + equipamiento			1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Productos de librería y oficina			2841,60	2841,60	2841,60	2841,60	2841,60
Tasas y servicios							
Marketing inicial			10000,00	10300,00	10609,00	10927,27	11255,09
Gastos en publicidad							
<b>Depreciaciones y Amortizaciones (eq. Informáticos + software)</b>		16666,66667	16666,66667	16666,66667	16666,66667	16666,66667	2000
<b>Amortiz Equipamiento de oficina</b>		1666,67	1666,67	1666,67	1666,67	1666,67	0,00
<b>Resultado antes de Intereses e Impuestos (EBIT)</b>		-65200,00	40445,26	95734,93	190567,91	345957,06	780506,31
<b>Impuesto a las Ganancias</b>		-22820,00	14155,84	33507,23	66698,77	121084,97	273177,21
<b>Resultado operativo (NOPLAT)</b>		-42380,00	26289,42	62227,70	123869,14	224872,09	507329,10
<b>NOF (Capital de Trabajo Operativo) % del 1er año de facturación+ crecimiento</b>			6146,72	10783,39	18915,36	33181,21	58214,91
<b>Incremento en las NOF</b>			6146,72	4636,68	8131,97	14265,85	25033,70
<b>Inversión en Activos Fijos (CAPEX)</b>		55000,00	0,00	0,00	3000,00	3000,00	8000,00
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>			18333,33	18333,33	18333,33	1000,00	2000,00
<b>FLUJOS DE FONDOS LIBRES</b>		-97380,00	38476,03	75924,36	131070,50	208606,24	476295,40
							3737087,013

Payback	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	- \$ 58.903,97	\$ 17.020,40	\$ 148.090,90	\$ 356.697,14	\$ 832.992,54

VAN (en U\$S sostenible) U\$ 1 = \$ 250		Tasa de descuento
5 años	435.742,42	15%
perpetuidad	1.857.992,72	15%
<b>Total</b>	<b>U\$S 2.293.735,14</b>	

