



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios Thinprep

Autor: Matías Telmo
Legajo: 25067
Mentor: Fermín del Valle

Buenos Aires, Mayo de 2017

Índice

Índice	2
Evaluación de la oportunidad de negocios.....	4
Modelo de Negocio	6
Cadena de Valor	9
Análisis Estratégico.....	12
Estructura de la industria	16
Análisis Macroambiental	17
Investigación del Mercado	19
Recolección de información.....	22
Segmentación del mercado	25
Objetivos y Metas:	27
Plan de Marketing	29
Producto:	29
Precio:.....	31
Promoción:.....	33
Comunicación.....	35
Distribución:.....	36
Operaciones	38
Costos, Finanzas e Inversión	39
Equipo	43
Aspectos legales, impositivos y propietarios	44
Plan de Implementación y Riesgos	46
Bibliografía	48

Resumen Ejecutivo

El cáncer de cuello uterino es una de las mayores causas de muerte en países en vías de desarrollo y también en la Argentina. Está comprobado que la detección temprana de lesiones pre cancerígenas tales como el Virus del Papiloma Humano (VPH), incrementa las posibilidades de sobrevivir del paciente. Aun así, la Argentina está muy atrasada respecto a las tecnologías de detección disponibles en el mercado actual.

El examen Thinprep de Papanicolaou en base líquida, es una nueva forma de realizar citología con resultados superiores frente al examen tradicional en base sólida. A través del procesador Thinprep, se logra crear muestras uniformes más pequeñas que permiten un diagnóstico más rápido y preciso junto con otros beneficios para el paciente. Es un método que ya ha sido implementado en gran cantidad de países con excelentes resultados, esencialmente disminuyendo la incidencia del cáncer de cuello uterino.

Access Medical es una empresa dedicada a la venta de equipamiento de diagnóstico de última generación con un foco en la salud de la mujer y con más de 20 años de trayectoria en el mercado. La empresa lleva trabajando con Hologic Inc. (la empresa productora de Thinprep) desde sus inicios y es su distribuidor exclusivo para Argentina, Bolivia y Uruguay. En este trabajo se propone la creación de una nueva unidad de negocios para la empresa dedicada a la importación de procesadores e insumos para realizar el testeo Thinprep.

Access Medical posee una amplia experiencia en el mercado de la salud argentino. No solo eso sino que también se destaca por proveer equipamiento de calidad y un servicio técnico diferencial a sus clientes. Al no haber competidores directos que ofrezcan citología en base líquida, la empresa tiene la posibilidad de abrir un nuevo segmento del mercado para clínicas privadas y hasta hospitales públicos que pretendan mejorar sus estándares de detección.

Para convencer a los potenciales clientes de probar el producto, se ofrecerá el procesador de muestras en comodato (préstamo a costo 0) a cambio de un contrato bianual que estipule un consumo mensual de procedimientos (vials y cepillos para tomar las muestras). A estos procedimientos se les efectuará un recargo que permita a la empresa recuperar el capital invertido en los procesadores.

Se necesitará de una inversión inicial de 35.154 USD que será recuperada en un período de tres años dejando una rentabilidad del 22%. Este proyecto apunta a generar un cash flow constante gracias a la compra mensual de procedimientos. Durante los primeros dos años se deberá hacer una inversión en procesadores que luego se verá compensada con las muestras que compren los centros médicos.

Evaluación de la oportunidad de negocios

En Argentina, el cáncer de cuello uterino o cáncer cervical, es el segundo cáncer con mayor incidencia en mujeres luego del cáncer de mama y poco se está haciendo para poder mejorar en la detección temprana para incrementar las posibilidades de un tratamiento efectivo. Se estima que casi 5000 mujeres son diagnosticadas al año con cáncer cervical de acuerdo con el ministerio de salud de la Nación (Ministerio de Salud, 2016)

Aproximadamente 230.000 mujeres mueren al año de cáncer cervical y al menos 80% de estas muertes se dan en países en vías de desarrollo. Las diferencias en las tasas de mortalidad del cáncer cervical se pueden atribuir directamente a la correcta realización, o no, del test PAP. Este test, que fue creado hace más de 50 años, recién llegó a la Argentina hace 30 años y a partir de 1997 se empezó a generar un plan de implementación nacional. (Gamarra, Araujo Paz y Griep, 2005)

La realización correcta y periódica del PAP test en las mujeres sexualmente activas, permite una detección temprana del Virus del Papiloma Humano. Este virus ha quedado demostrado más allá de toda duda razonable que es un factor desencadenante del cáncer cervical en las mujeres. (Bosch y

otros, 2002) Al no detectarlo tempranamente, se demora el comienzo del tratamiento y por ello en muchos casos llega a causar un cáncer cervical. Hoy por hoy Argentina se encuentra entre los países con mayor incidencia del cáncer cervical en el mundo; esto se debe en parte al retraso en las técnicas de detección temprana.

Hay muchas cosas que se podrían hacer para disminuir la incidencia del cáncer cervical en las mujeres y mejorar la temprana detección del HPV. Una de ellas es cambiar el sistema de detección. El test Thinprep es el primer gran avance en el testeo convencional del PAP en 50 años. Permite identificar más células precancerosas o cancerosas al preservar mejor la muestra y prepararla de manera automática y más clara.

Este test fue creado en 1996 y fue aprobado por la FDA en 1998. Tras su implementación en los Estados Unidos, hubo una reducción del 33% en la incidencia del cáncer de cuello uterino (Surveillance, Epidemiology, and End Results, National Cancer Institute, 2005). Hoy por hoy, el test Thinprep es reconocido como el Gold Standard en esta práctica y es el test de PAP más utilizado en los Estados Unidos.

El Test Thinprep es una nueva manera de realizar tests de citología (estudios de las células). Ha introducido la citología en base líquida, lo que permite preservar las muestras obtenidas del paciente en una solución líquida aprobada por la FDA que impide la pérdida de material celular obtenido. A su vez, este examen permite preservar la muestra por más tiempo y realizar más de una prueba sin necesidad de volver a llamar al paciente.

El test tradicional del PAP en base sólida requiere de un cepillo con el cual se toma la muestra del paciente, que luego se usa para depositar la muestra en un portaobjetos. Éste luego debe pasar por un proceso de coloración que permite visualizar mejor las células y evidenciar lesiones celulares de manera más rápida. Después, la muestra es tapada por un cubreobjetos que permite conservar de mejor manera la muestra obtenida.

Con el Test Thinprep, este proceso sufre algunas alteraciones. En primer lugar, el cepillo no es el mismo ya que permite tomar una mejor muestra con mayor material celular. Luego, este cepillo es lavado en una solución líquida dentro de un vial, lo que permite depositar allí una mayor proporción del material genético obtenido. Este vial luego debe pasar por un procesador, que

extrae una muestra uniforme y mucho más pequeña que la normal y la deposita sobre un portaobjetos. Después, éste se colorea y se pasa a analizar.

Con este nuevo procedimiento se obtiene una mejor muestra que provee resultados más claros para que el citólogo pueda analizarla. También, al ser mucho más pequeña y uniforme que una muestra convencional, esto significa un ahorro considerable en el tiempo de análisis. Es decir, una muestra típica está esparcida por todo el portaobjetos y el citólogo debe ir analizando toda la superficie de éste para llegar a un resultado. Con el nuevo método, toda la muestra queda concentrada en un círculo en el medio del portaobjetos, reduciendo así el tiempo de análisis de la muestra.

Hoy en día, Thinprep está empezando a expandirse por Latinoamérica; ya hay equipos instalados en Venezuela, Chile y Brasil. La empresa que produce las muestras y los procesadores Thinprep se llama Hologic y es una compañía con base en los Estados Unidos. En muchos países, el test Thinprep es usado tanto para el ámbito privado como el ámbito público, por ejemplo en el caso de Escocia que ha sido adoptado por el National Health System como parte del Scottish National Cervical Screening System.

En el mercado argentino, todavía no hay competidores directos para este nuevo método de detección. La dificultad de registrar nuevos productos importados para el área médica en la Argentina y diversas barreras de entrada hacen que esta posibilidad sea atractiva. Si se lograra imponer este nuevo sistema, esto convertiría a Access Medical en el único proveedor de citología en base líquida de todo el país.

Modelo de Negocio

Access Medical Systems es el único distribuidor oficial de productos Hologic en la Argentina. Es una empresa familiar comenzada por Rubén Telmo y Susana Romero hace más de 15 años cuyo foco principal es la venta de mamógrafos digitales. Fue la primera en introducir la mamografía digital en Argentina y hoy cuenta con más del 50% del mercado. Además, a lo largo de estos años, ha sido el único distribuidor oficial para Hologic en Argentina.

La reconocida marca de la empresa en el mercado de la salud y el conocimiento del mercado serán claves para que el producto despegue. El renombre de Access Medical al igual que de Hologic Inc. en el mercado de salud de la mujer es de vital importancia para poder impulsar un cambio del ya anticuado PAP test. A su vez, la larga historia de cooperación entre Access Medical y Hologic puede proveer mejores alternativas de financiación para poder apalancarse e impulsar el producto.

La idea que se propone es crear una nueva unidad de negocio para la empresa y que ésta se dedique exclusivamente a la importación y comercialización del producto Thinprep. Para ello se necesitará en un primer momento:

- Un empleado dedicado a la importación de los equipos y procedimientos.
- Un vendedor encargado de comercializar el producto
- Un especialista en producto, es decir, una citotecnóloga que sea una experta en el producto que se encargue de explicar cómo funciona y dar entrenamiento a los compradores del producto.

Para poder importar y comercializar el producto, es necesario pasar por el proceso de registro de éste, algo que puede tardar entre 6-12 meses dependiendo de la agilidad de la Aduana para registrarlo. Una vez que se registre, se comenzará con el proceso de comercialización del Thinprep. Para ello, se utilizará un contrato de comodato, es decir, se le dará el equipo “gratis” al centro médico a cambio de una determinada cantidad de procedimientos al mes que deberá comprar. Se buscará amortizar el precio del procesador a través de un recargo en el precio de las muestras. El tiempo aproximado de amortización será de 1 año, dependiendo de la cantidad de muestras que se ordenen al mes.

Para comenzar a concientizar a los médicos sobre esta nueva forma de detección, será importante generar evidencia clínica en el país, que respalde los beneficios del nuevo test. Para ello, se buscará acordar pruebas clínicas en diversos hospitales comparando el test convencional con Thinprep. Demostrar las ventajas del producto de manera incuestionable es uno de los factores determinantes para poder desarrollar correctamente este modelo de negocios.

Aunque el producto tenga diversas ventajas clínicas para el paciente y además reduzca el tiempo de análisis de las muestras para los doctores, existen algunas debilidades del producto que se deberían tener en cuenta. Entre ellas se encuentran:

1. Precio: hoy en día cada test de PAP que se realiza cuesta alrededor de 30 pesos (2 USD aproximadamente). El precio del Test Thinprep será de aproximadamente 5-7 USD.
2. Procesamiento: luego de tomar la muestra, ésta es depositada en un vial con una solución líquida que luego es colocada en el procesador para que este la plasme en el portaobjetos. El test convencional del PAP no requiere de un procesador, sino que solamente la muestra se coloca directamente sobre el portaobjetos
3. Costumbres de los ginecólogos: aunque no hay una gran diferencia entre la toma de la muestra Thinprep y el PAP convencional, el cepillo es distinto lo que hace que los médicos tengan que acostumbrarse al nuevo método.

Aun así, estos son obstáculos que se han logrado traspasar en otros países tanto desarrollados como en vías de desarrollo. Una vez que los médicos vean con sus propios ojos la mejora sustancial en la detección de lesiones cervicales y que este proceso representa una mejora considerable para la salud de la mujer, el producto será buscado y requerido.

El modelo de negocios de Thinprep reconoce tres actores principales: consumidores, clientes y financiadores. Los consumidores son los pacientes, es decir los que le darán uso a este nuevo procedimiento. Pero, los pacientes podrían usar Thinprep a través del canal público o privado. Ahí es donde entran los clientes de Access Medical que podrán ser tanto clínicas privadas como también hospitales públicos. A ellos es a los que se debe apuntar para poder vender el producto, ya que son los que en buena medida determinan qué procedimiento se realizará con los pacientes.

El tercer actor de este modelo son los financiadores, algo que se verá con un poco más de detalle más adelante. Pero en resumen, la salud en Argentina se financia a través de obras sociales, el Estado, prepagas o de manera privada. Para que los clientes estén dispuestos a adquirir Thinprep, se debe establecer un método de financiación para que ellos luego puedan cobrar

el procedimiento sea a los pacientes mismos, obras sociales o prepagas. En caso de que se venda a un hospital público, con que el cliente (el hospital) lo acepte y destine una parte del presupuesto a financiarlo será suficiente ya que el Hospital es quién también elige dónde destinar sus fondos.

Cadena de Valor

En esta sección, se buscará explicar cómo la empresa intentará diferenciarse para poder generar una nueva propuesta de valor para sus clientes y los consumidores del producto. Para ello se utilizará el concepto de cadena de valor que propone Michael Porter en su libro *Competitive Advantage*(1985) y cómo las actividades primarias pueden generar una ventaja competitiva para una empresa.

En el caso de Access Medical, las dos actividades primarias que pueden generar una ventaja competitiva para la empresa son: Logística Externa y Servicios. En el primer caso, porque tiene un departamento de comercio exterior eficiente y dedicado que permite que los tiempos de espera para el cliente sean menores a los de la competencia. En Argentina esto no es algo de poca importancia ya que las importaciones suelen ser procesos engorrosos y complicados, especialmente para este tipo de productos. Tener un proceso de logística externa aceitado facilita la recepción a tiempo de los productos y crea clientes más satisfechos y con mejores posibilidades de recompra.

Por el lado de los servicios, el servicio técnico es uno de los pilares de la empresa. No sólo es lo que le permite tener un cash flow operativo positivo todos los meses sino que también es un diferenciador de la empresa con sus competidores. La empresa contrata personal altamente calificado y lo entrena tanto internamente como con cursos en Brasil y Estados Unidos.

En la industria médica, es de vital importancia el servicio técnico para los clientes ya que cualquier problema que pueda tener el producto puede significar una pérdida de ingreso para el cliente. Si un cliente no puede usar su equipo por dos días, esos son dos días que el cliente está resignando ingresos. Por lo cual, el servicio técnico es una parte esencial de lo que se le ofrece al cliente a la hora de concretar una venta.

A su vez, con respecto a la estrategia competitiva que la empresa buscará llevar a cabo será la misma que ha implementado a lo largo de sus 20 años de funcionamiento. Esto es una estrategia marcada de diferenciación, tanto en el producto, como en servicio técnico y reparación del equipamiento. La empresa no busca competir por precios, sino que busca proveer productos y servicios diferenciales que tanto los clientes (centros médicos) como los consumidores (personas físicas) valoren y estén dispuestos a pagar un extra.

Para darle un análisis más completo a la cadena de valor, hay que tener también en cuenta a los proveedores y a los clientes ya que Access Medical estaría cumpliendo el papel de distribuidor de los productos de Hologic. Con respecto a su proveedor, Hologic encaja perfecto con la estrategia de diferenciación de la empresa ya que provee equipamiento de última generación, innovador y enfocado en la salud de la mujer, tres características alineadas con la filosofía de la empresa.

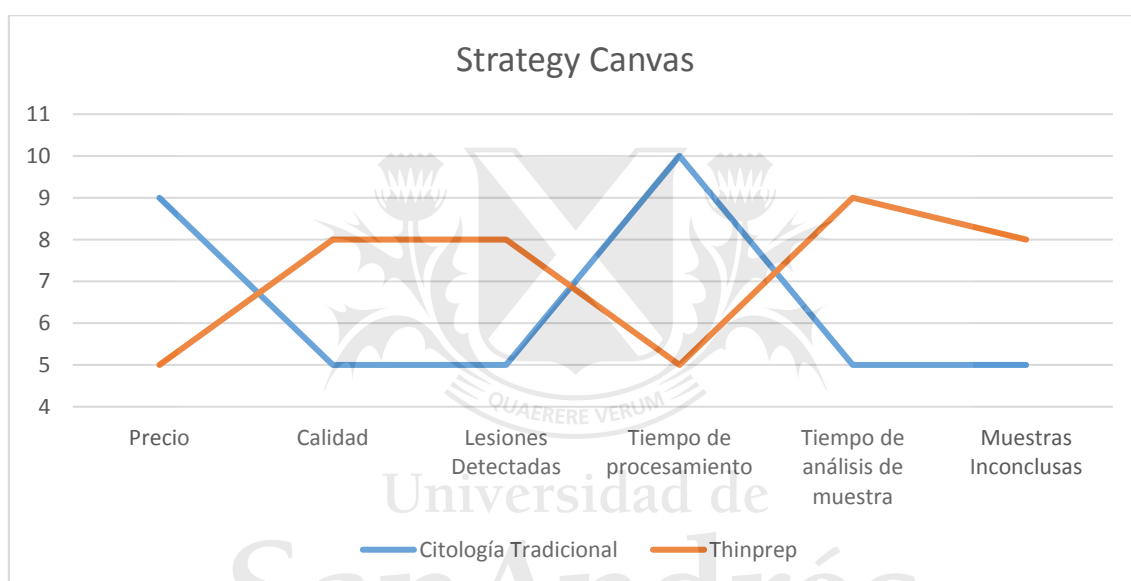
Por el lado de los clientes, quienes compren Thinprep también deberán compartir esta filosofía en cierta medida. Siendo privados, lo harán para poder diferenciarse frente a sus competidores o siendo clientes del ámbito público deberán buscar mejorar el standard de salud de su municipio o jurisdicción para proveerle un mejor servicio a sus habitantes.

De acuerdo con lo que propone Porter, existen ciertos atributos que se pueden destacar para determinar una propuesta de valor. En este caso sería: novedad, calidad, desempeño y reducción de riesgos. Novedad porque está generando un gran cambio en un mercado abandonado. Desempeño y reducción de riesgos van en conjunto ya que son características similares en este sistema. Al ser un producto de mejor desempeño que permite diagnósticos más certeros, esto reduce el riesgo de no ver una lesión y generarle un problema al paciente y al centro médico. A su vez, la calidad es parte de la propuesta de valor porque, como todos los productos de Hologic, estos están muy enfocados en tener los estándares de calidad más altos del mercado proveyendo equipos duraderos que no requieran de reparaciones frecuentes.

Lo importante es lograr una diferenciación del producto suficiente para que la discusión no se focalice solamente en el precio del producto sino en las demás características del sistema. Esto se puede relacionar con lo que Kim y

Mauborgne (2005) denominan como *Blue Ocean Strategy*. Ellos proponen que las empresas exitosas lo hacen al crear un espacio de mercado nuevo donde la competencia sea irrelevante llamado *Blue Ocean*.

Esto es en parte lo que se espera con Thinprep. La innovación tecnológica de la citología en base líquida genera un espacio nuevo en el mercado, algo no comparable con la tradicional citología en base sólida. Un concepto particularmente interesante de este libro es lo que ellos llaman Strategy Canvas. Aquí, lo que se busca es graficar el valor construido para el cliente usando ambos métodos y también evidenciar cómo se diferencian en cada uno de los aspectos analizados.



En este gráfico se puede observar la diferente propuesta de valor entre la citología convencional y el Thinprep. Con respecto a la calidad, lesiones detectadas, muestras inconclusas y tiempo de análisis de muestra, se toma a la citología como el standard, por eso se le asigna un cinco. En esos aspectos es donde Thinprep se destaca y supera ampliamente al PAP convencional al proveer estándares nuevos a los cuales el mercado se deberá adaptar.

Pero por otro lado, en términos de precio y tiempo de procesamiento, Thinprep no puede competir ya que es considerablemente más caro y agrega un paso más al proceso de detección (el procesamiento). Aun así, esto no es un inconveniente ya que se lo que se busca con este producto es atraer clientes que pongan por encima de todo la salud de la mujer. Si un cliente pone como condición preponderante el precio de cada examen, entonces la citología

convencional se ajustará mejor a sus intereses. Pero si a un centro le preocupa verdaderamente mejorar el servicio que ofrece, sin duda optará por Thinprep.

Análisis Estratégico

Con respecto al análisis estratégico, se comenzará en primer lugar con un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades del proyecto de lanzar un nuevo test de citología en base líquida.

Fortalezas

- La empresa tiene una fuerte presencia en el mercado del equipamiento médico y una cartera de clientes que incluye muchos de los centros médicos más importantes del país.
- Relación fuerte y duradera con Hologic, la empresa que produce el nuevo sistema, con más de 15 años trabajando en conjunto
- Buen servicio técnico y atención al cliente
- Test superior en términos de calidad y eficiencia en la detección temprana de lesiones cervicouterinas

Oportunidades

- Nuevas campañas fomentando la realización periódica del test PAP
- Mayor transparencia en el otorgamiento de licitaciones estatales lo que facilitaría introducir el test en los hospitales y centros médicos estatales
- Centros médicos buscando ofrecer una solución integral para la salud de la mujer. Estos podrían comprar de un mismo proveedor prácticamente todo el equipamiento asociado con la salud de la mujer.

Amenazas

- Desembarco de Beckton Dickinson en Argentina con su test competidor Surepath.
- Resistencia al cambio por parte de los ginecólogos o los laboratorios encargados de procesar la muestra. Para implementar este sistema, se

requerirá de un breve entrenamiento de los médicos y citólogos para enseñarles el nuevo proceso.

- Restricción de importaciones o vuelta de las Declaraciones Juradas de Necesidad de Importación.

Debilidades

- Precio elevado en comparación con el test antiguo
- Falta de conocimiento sobre el producto: muchos médicos desconocen el producto o piensan que no es viable para un país como Argentina.
- Mayor tiempo de procesamiento de la muestra: incorpora un nuevo paso en el diagnóstico

El mercado de la citología en Argentina fue dejado de lado en los últimos años. La citología se realiza de la misma forma hace décadas y los médicos y citólogos que la realizan piensan que se va a mantener así de manera indefinida. Aunque éste parezca un panorama desalentador, cabe mencionar que éste fue también el caso de la mamografía en Argentina hace algunos años. Hace tan solo 10 años, todo se hacía de manera analógica y nadie pensaba que la mamografía digital podría llegar a asentarse en el país.

Hoy, casi 10 años después de haber instalado el primer mamógrafo digital, Access Medical cuenta con más de 100 instalados en los principales centros de diagnóstico del país y es el amplio líder del mercado. Éste es un claro ejemplo de un producto que en primer momento se creía que no era viable para un mercado de un país en vías de desarrollo como la Argentina pero que luego se comprobó lo contrario.

En este caso lo que sucedió fue que, aunque en un primer momento se pensó que no existiría demanda para un producto de tan elevado precio, si uno puede demostrar que provee un producto o servicio verdaderamente superior, se generará una demanda. Bastó con que unos cuantos centros médicos adoptaran el producto para que éste se convirtiese en moneda corriente.

Esto se debe a que, por lo general, los centros de diagnóstico son muy competitivos entre sí, por lo cual, si uno tiene un dispositivo mejor que su principal competidor, éste lo hará saber a todos sus pacientes a través de diversos medios de comunicación. Una vez que esto sucede, sus competidores

se ven forzados a buscar esa nueva tecnología o equipamiento que les permita volver a equipararse con sus competidores.

Con Thinprep puede pasar algo similar. Aunque el producto en principio parezca demasiado caro para la Argentina, es necesario demostrar su verdadera utilidad para poder generar interés y generar una demanda inicial. Una vez que se instalen los primeros procesadores en el país, se espera que se vaya haciendo conocido a través del boca en boca y esto vaya generando presión a los demás centros para adoptar el nuevo método. De esta manera se estaría fortaleciendo el embudo de compras del producto, es decir con el boca en boca generado, se podría generar una etapa más fuerte de pre compra del producto lo que desembocaría finalmente en más ventas para la empresa.

Avanzando un poco con la estrategia de mercado que se debería implementar para lanzar este producto, se trae a colación lo que propone Ansoff. De acuerdo con este autor, hay momentos donde una empresa debe crecer y para ello propone diferentes alternativas de crecimiento. En este caso, Access Medical, está pasando de ser una empresa pequeña a una empresa mediana y busca crecer para competir en otros mercados y para poder mejorar la marca que ya posee.

Si se tiene en cuenta la matriz de Ansoff, con este producto, la empresa estaría adoptando una estrategia de diversificación para poder seguir creciendo. Se trata de un producto nuevo, o al menos una variación considerable de un producto ya existente (Test PAP convencional) pero manteniéndose en el mercado de la salud de la mujer. Tomando ventaja de su fuerte posición como importador de tecnología médica para la detección de lesiones cancerígenas, se puede incorporar un nuevo producto al estrecho portafolio de la empresa.

Para que Access Medical pueda continuar con su crecimiento, será muy útil introducir un producto como Thinprep, que le permita tener un flujo de caja constante gracias a la venta de consumibles. Hoy en día la empresa se maneja con grandes ventas de equipos de un precio elevado, pero está buscando una mayor estabilidad en sus ingresos, algo que la venta de consumibles le podría proveer.

Continuando con el plan de implementación, para poder lograr atraer clientes a la citología en base líquida, se necesitará de una gran movilización de la fuerza de ventas para generar concientización sobre la llegada del nuevo producto y los beneficios del test. Es necesario escuchar de manera activa a los clientes (tanto los centros médicos como los pacientes que son los consumidores finales) y lograr entender qué es lo que ellos valoran para luego crear estrategias de comunicación adecuadas.

Con respecto al mercado de test PAP en Argentina, se puede observar que está en pleno crecimiento. Esto se debe en gran medida a iniciativas del estado y al Programa Nacional de Prevención de Cáncer Cervicouterino que fomentan la implementación del Test PAP en todas las provincias del país. Alicia Campanera cuenta esto en una entrevista en 2011: “El año pasado se hicieron 26.000 y este año, al 30 de junio ya habían superado los 16.000, vemos que vamos a superar ese número” (El Tribuno, 2011).

Lo mismo se puede observar en ciudades como Rosario, donde el crecimiento de la cobertura del PAP fue tremendo, como explica Silvina Correa directora del PNPCC: “Eso indica que pasamos de una cobertura de un 9% en el año 2008 en la población de mujeres con cobertura pública con Papanicolaou, a un 43,2% en el año 2014, en el centro norte. Si bien falta mucho por hacer, el crecimiento ha sido muy grande”. (Diario Uno, 2015).

También se pueden comparar los datos presentados por el Ministerio de Salud en 2006 respecto a la cobertura del PAP por provincias y los relevados por el INDEC en su Encuesta Nacional de Factores de Riesgo. En este relevamiento del INDEC se concluye, entre otras cosas, que todas las provincias de la Región Centro, a excepción de Córdoba, evidenciaron una mayor cobertura de realización de PAP a lo largo de los últimos 8 años. Córdoba es un caso atípico ya que de 2009 a 2013 su proporción de cobertura se mantuvo, pero de 2005-2009 aumentó un 10%. (Ministerio de Salud, 2013).

Estos datos del mercado son útiles para determinar el tipo de producto que se va a introducir y el tipo de mercado. Para ello, es importante tener en cuenta la matriz BCG. Esta matriz propone dos ejes con los cuales determinar qué tipo de producto es el que se está hablando. El primer eje es la participación en el mercado y el segundo es el crecimiento del mercado.

Ya que se está hablando de un producto nuevo en un mercado que se encuentra en crecimiento, se trata de un producto incógnita. Para poder lanzar de manera exitosa este producto, será necesario invertir fuertemente en el lanzamiento y la concientización del público para que éste despegue y así poder ganar cuota de mercado y convertirse en un producto estrella.

Esta matriz va de la mano con el ciclo de vida de un producto, en el cual en la etapa de introducción el producto será el producto incógnita y si todo sale bien, éste se convertirá en estrella, luego vaca lechera y por último perro. En una primera etapa, las ventas serán bajas, los costos altos debido a los costos de proveer el procesador en comodato y se invertirá fuertemente en promocionar el producto.

Estructura de la industria

Para poder evaluar el grado de competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia del negocio, es relevante traer a colación el modelo de Michael Porter de las cinco fuerzas de toda industria. Usando este modelo, se pueden extraer conclusiones sobre cuán atractiva es esta industria y si es conveniente o no entrar a competir en este mercado.

Respecto al poder de negociación de los clientes, hay que tener en cuenta que en este caso, como ya se ha dicho previamente, hay tres actores involucrados a la hora de decidir si comprar el método: clínicas y hospitales, pacientes y financiadores. Los que tienen el mayor poder de decisión son los financiadores, ya que sin ellos es muy difícil lograr que una clínica adopte el método. Su poder de negociación es moderado ya que son pocos jugadores y muy grandes, pero en caso de uno financiar el método, los demás se verán presionados a seguirlo para seguir siendo competitivos.

El poder de negociación del proveedor es moderado, debido a que aunque hayan pocos proveedores de citología en base líquida, Hologic desea que este producto se comience a vender en más países, especialmente en los que están en vías de desarrollo. Por lo cual, también teniendo en cuenta los 20 años de relación comercial con Hologic, se espera que la empresa tienda a

cooperar por lo menos en los primeros años para darle un impulso inicial al producto.

La amenaza de nuevos competidores es baja ya que es una industria con altos aranceles, se necesitan licencias y un conocimiento especializado del mercado. A nivel mundial, existe un solo competidor con un test de citología líquida: Beckton Dickinson. Este no ha sido implementado en ningún país en vías de desarrollo y tiene un porcentaje de mercado menor a Thinprep en los países donde si ha sido implementado.

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que el test PAP tradicional está asentado en el país. Los ginecólogos están acostumbrados a trabajar de la misma manera con los mismos resultados hace ya muchísimos años. Aunque el test tradicional no tenga los mismos beneficios que Thinprep, las costumbres de los médicos van a jugar un papel importante a la hora de intentar introducir este nuevo método al mercado.

Por último, la rivalidad entre los competidores es baja. No hay empresas que se dediquen a producir el test PAP, sino que son empresas que venden insumos médicos entre los cuales se encuentran el cepillo para tomar la muestra y el portaobjetos. Es decir, Access Medical entraría en un mercado donde prácticamente no tiene competidores directos.

En resumen, existen oportunidades para aprovechar en la industria de la citología en Argentina. Es un mercado que se ha dejado casi abandonado a lo largo de las últimas décadas y donde los médicos piensan que no hay innovaciones posibles para realizar. Si se logra generar una propuesta de valor superadora tanto para el centro médico como para el paciente, puede haber un lugar para Thinprep.

Análisis Macroambiental

Habiendo terminado de analizar la industria que compete a este plan de negocios, ahora es importante también tener en cuenta los factores macroambientales que pueden llegar a afectar este proyecto. Para hacer esto, se aplicará el modelo creado por el profesor de Harvard Francis Aguilar

conocido como análisis PEST en su libro de 1967 *Scanning the Business Environment*.

Esta herramienta permite entender mejor el ambiente macro en el que se encuentra la industria en cuestión, detectar oportunidades y evitar empezar proyectos con altas chances de fracasar. Este método consiste en evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del país en donde se llevará a cabo el proyecto. A continuación, se aplicará este modelo a la Argentina con foco en la industria del equipamiento médico.

Factores políticos: la Argentina viene de 12 años de un mismo gobierno con políticas económicas muy duras para quienes buscaban importar. Hoy las cosas han cambiado y el gobierno busca ser menos intervencionista y es más partidario del libre mercado. Aun así, la presión impositiva es muy alta y todavía hay cierta desconfianza del futuro político del país.

Factores económicos: la inflación es el principal problema y uno que no parece que vaya a terminar en el corto plazo. Aunque en el 2017, se espera que la inflación sea de la mitad que la del 2016, sigue teniendo tasas mayores al 20%, lo cual dificulta planificar a largo plazo. Respecto al consumo, este sigue estancado, pero se espera que repunte en el segundo semestre. Las tasas de interés son altas, pero el mercado de créditos está empezando a repuntar. El tipo de cambio está atrasado, dando razones a los consumidores para comprar productos importados.

Factores sociales: el país tiene una población que está envejeciendo, pero todavía muy lejos de sociedades desarrolladas como por ejemplo las nórdicas. La educación y la salud, dos pilares que antes eran puntos destacables a nivel internacional, pero hoy ya no son lo que eran y su deterioro se evidencia año a año.

Factores tecnológicos: el desarrollo tecnológico de Argentina todavía está muy atrasado. Aunque haya incentivos por parte del gobierno al desarrollo de nuevas tecnologías en el país, es algo que nunca ha logrado desarrollar por sí solo y tener una industria competitiva. Existen muchos beneficios impositivos para quienes decidan producir dentro del país.

Este análisis permite ver que aunque el país sea todavía riesgoso para nuevas inversiones, hay expectativas que el ambiente mejore. Especialmente, de mantenerse la tendencia de una menor intervención en el mercado y seguir

con un tipo de cambio atrasado, esto generaría un ambiente propicio para las empresas importadoras.

Investigación del Mercado

Antes de empezar a hablar sobre la investigación de mercado es importante tener en cuenta a qué necesidad responde Thinprep. Teniendo en cuenta las teorías de Maslow, este producto estaría satisfaciendo una de las necesidades más básicas: la de seguridad. Al poder realizarse exámenes periódicos con el mejor método posible, los consumidores estarían encontrando una mayor tranquilidad con respecto a su estado de salud.

Es necesario que la gente entienda cuales son los peligros de no realizarse un PAP periódicamente y también cuáles son los beneficios funcionales de Thinprep en comparación con el antiguo test. De esta forma, es que se intentará construir el valor para el consumidor. Es decir, si las mujeres perciben que no realizarse el PAP de manera periódica es un alto peligro para ellas (como hoy pasa con las mamografías), entonces estarán más dispuestas a buscar la forma de acceder al mejor método de detección posible.

Esto viene de la mano con la tendencia que se ha remarcado en la oportunidad de negocios. La concientización sobre el cáncer de cuello de útero es algo que cada vez se hace más presente en la sociedad. Junto con ello, cada vez son más las iniciativas sociales para fomentar la aplicación periódica del PAP en las mujeres.

Comportamiento de compra

A través del análisis del comportamiento de compra del consumidor, se busca lograr una mejor comprensión de cómo el consumidor decide comprar el producto y cuáles son los pasos para llegar a esto.. Para ello, se utilizará el modelo de proceso de decisión del consumidor propuesto por Blackwell, Miniard y Engel en 2002.

Tal como el modelo sostiene, el proceso de toma de decisión de compra se basa en 7 etapas: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas de compra, compra, consumo, evaluación posterior al consumo, descarte. En el caso del Thinprep PAP Test, el consumidor y el cliente no son los mismos ya que quien compra los procedimientos es el centro médico y quién los consume es el paciente.

En este caso, lo relevante sería analizar el proceso de decisión del centro médico ya que es quién realizará la decisión de compra, pero también teniendo en cuenta cómo afecta este proceso la decisión del cliente. Por lo general, quien sí debe tomar una decisión al comprar es el centro médico/laboratorio que debe decidir qué tipo de método va a utilizar.

Los consumidores, es decir, las pacientes casi nunca deben tomar una decisión de compra. Ellas consultan a su ginecólogo de siempre que utilizará uno de los dos métodos y mandará la muestra a analizar a un laboratorio. Por ello, se analizará más que nada la postura del cliente y en algunos casos donde sea relevante, también se tendrá en cuenta lo que suceda con el paciente

En primer lugar, se debe analizar el reconocimiento de la necesidad, por el lado del cliente ésta sería la de proveer un servicio diferencial a sus pacientes. Por el lado de los consumidores, sería una necesidad de saber que son saludables y contar con los mejores mecanismos de detección.

Por el lado de la búsqueda de información, los clientes pueden acudir a congresos, simposios, experiencias de otros centros médicos o revistas médicas para informarse sobre los nuevos métodos de detección. También pueden buscar información a través de reuniones con vendedores de la empresa para conocer más sobre el producto. Los pacientes por otro lado, casi exclusivamente se enfocan en lo que recomiendan sus ginecólogos y donde ellos mandan a analizar las muestras.

Por ello es que para poder promocionar el proceso, se entregarán folletos a todos los ginecólogos que adopten el proceso para informar mejor a los pacientes. A su vez, también se publicitará en Google Argentina para aparecer en los resultados de "PAP", "Citología" o "Citología en base líquida", para que estos sean redirigidos a nuestra página web. De esta forma, se podrá también trabajar alineados a la estrategia vinculada al consumidor, poniendo

énfasis lo que se conoce como *Zero Moment of Truth (ZMOT)* y proveyendo la información que alimente el embudo de compras.

Siguiendo con la evaluación de alternativas de compra, los pacientes casi no piensan en qué examen hacerse, sino que confían en su ginecólogo. Los centros médicos deberán evaluar si vale la pena comprar los test Thinprep aunque su precio sea más elevado en comparación con el test PAP tradicional. Aquí, se deberán resaltar todos los beneficios que tiene Thinprep y por qué es un método superador al test antiguo. Luego, la etapa de compra se realizará de manera física luego de haber obtenido toda la información necesaria sobre el producto y se ejecutará un modelo de comodato por el procesador a cambio de una venta mensual de muestras.

Con respecto al consumo y la evaluación posterior al consumo, los pacientes se realizarán el Test y con ello obtendrán un diagnóstico claro sobre su situación actual. Lo más probable es que el paciente no pueda diferenciar los dos métodos ya que es difícil que puedan apreciar sus beneficios. Por otro lado, los centros médicos y laboratorios si podrán ver diferencias en el consumo y su evaluación posterior. Podrán ver si sus expectativas fueron al menos igualadas o superadas con respecto al incremento en la facilidad de detección de lesiones útero cervicales. También deberá evaluar si el método es rentable y sostenible a gran escala en relación a sus costos y su tiempo de procesamiento.

Finalmente, el paciente no deberá descartar el producto ya que lo que recibe es simplemente un servicio de diagnóstico. El centro médico deberá descartar de manera segura los vials y los cepillos luego de su uso y los procesadores una vez que cumplan con su ciclo (10 años aproximadamente) serán reemplazados por la empresa sin costo para el cliente. Así es como finalizaría todo el proceso de decisión de compra.

Para cada comportamiento de compra, existe un proceso de decisión vinculado. Cuando un consumidor/cliente va a realizar una compra por primera vez, este debe recurrir a algún modelo de pensamiento que le permita decidir si efectuar o no la compra. Existen diferentes tipos de procesos decisorios ante distintos tipos de problemas que el cliente busca resolver.

Blackwell propone que el comportamiento de compra depende de cuan complejo sea el problema que se está buscando resolver. Esta compra sería

según sus palabras una resolución de problema de rango extenso. Estos son los procesos extremadamente detallados y rigurosos, donde existe una falta de información y duda ante una compra costosa.

Esto se debe a que la compra de este tipo de producto no es una decisión de todos los días, o algo que pueda ser tomado a la ligera. No solo implica un compromiso a mediano plazo sino que también requiere de una adaptación de los procesos del centro médico para poder implementar este nuevo sistema. Aquí, los costos y los riesgos de tomar una decisión equivocada para el centro médico son elevados.

Entender de qué tipo de decisión de compra se trata es importante para también pensar en cómo se deberá manejar a los clientes para poder vender Thinprep. Esta no es una compra que se realizará de manera inmediata. La compra del producto será un proceso que durará semanas o hasta meses hasta que el cliente se decida.

Será necesario acompañar al cliente a lo largo de todo su proceso decisorio ya que este estará lleno de dudas y temor ante una situación nueva. Tanto el vendedor como el especialista en producto deberán visitar al cliente en varias ocasiones, para mostrar el producto, generar evidencia clínica y lograr entender cuáles son las principales preocupaciones del cliente e intentar darles una solución.

Recolección de información

Para realizar esta investigación, se recurrió tanto a fuentes primarias como secundarias. En el caso de las fuentes secundarias, se buscaron reportes que muestren la situación actual del mercado de la salud en la Argentina, sus principales actores y sus diferencias. Éste fue el primer paso para empezar a entender mejor cómo se puede insertar este nuevo producto ante el mercado argentino.

Luego, una vez que se recolectó la información genérica, se recurrió a fuentes primarias para recolectar información más específica sobre la problemática que se busca abordar. Para ello se coordinaron reuniones con

posibles clientes y además con distribuidores de Hologic por Latinoamérica para entender mejor sus experiencias vendiendo el producto.

Los dos países principales donde Thinprep ha funcionado en Latinoamérica son Brasil y Venezuela. Gracias a la buena relación entre el Access Medical y las distribuidoras de Hologic en esos dos países, se logró una comunicación fluida para obtener toda la información necesaria. Se coordinaron reuniones con Wagner Silva, de Brasil y con Antonio Orlando de Venezuela para poder obtener información sobre cómo ha resultado Thinprep en esos países.

En el caso de Brazil se instalaron más de 100 procesadores de diferente capacidad. Todos los que se han instalado fueron en el ámbito privado y hoy se procesan más de 700.000 muestras con Thinprep. El producto arrancó a comercializarse hace 5 años y tuvo un buen arranque al conseguir a uno de los laboratorios más grandes de Brasil, DASA (Diagnósticos América). Pero luego, debido a la fuerte crisis que viene azotando Brasil en los últimos años, las ventas disminuyeron fuertemente.

Para poder entrar en el mercado brasilero, fue clave la buena relación que tenía el distribuidor con diversos centros médicos y laboratorios del país. Al ya tener acceso a los clientes y mostrar las ventajas del producto, con que unos pocos decidan probar el método, ya se logra tener una importante cantidad de procedimientos por año, debido a los altos volúmenes que manejan.

Por el lado de Venezuela, Thinprep logró un éxito temprano en los primeros años desde que se introdujo en el país. Gracias a la buena relación entre Meditron (el distribuidor) y el Estado venezolano, Thinprep hizo pie en muchos hospitales públicos y comenzó a expandirse a lo privado. Esto no duró mucho tiempo ya que debido a los problemas que hoy tiene Venezuela con las importaciones, no se pueden importar más ni procesadores ni los descartables para poder hacer los estudios.

Además, para entender mejor cómo es que Thinprep se adapta a la realidad del mercado de salud argentino, se programó una reunión con la jefa de anatomía patológica del Hospital Alemán y con citólogos del hospital para contarles sobre el método. Lo que se logró extraer de esta reunión fue que aunque los médicos se vieron asombrados con los resultados del producto, las

preocupaciones por el elevado precio y por el tiempo de procesamiento se hicieron presentes.

Este es un punto importante, ya que permite entender que para poder desembarcar en el país, hay que tener una visión general de todos los procesos que este sistema va a modificar. No es suficiente con mostrar los resultados clínicos, sino también proveerle al centro médico, laboratorio, ginecólogo y demás partes involucradas las soluciones a los problemas que se pueden llegar a generar. Es importante tener claros tanto los costos como los ahorros extras que se generarán para poder hacer el caso de negocio para el lugar donde se aplique el sistema.

Además de contactarse con distribuidores de otros países para conocer más sobre su experiencia, se investigó sobre cómo ven los financiadores de la salud este nuevo producto. Para ello, se programó una reunión con el Dr. Eduardo Lanari, director general de OSDE. En esta reunión, donde también asistió el director financiero de la empresa, se pudo profundizar un poco más sobre cuán compatible es este sistema con las obras sociales. También se obtuvo su perspectiva de la mejor forma de cómo poder financiar Thinprep.

De acuerdo con lo discutido, se dejó en claro su preocupación por el elevado precio del producto ya que hoy por hoy, el costo que tienen ellos por cada test Papanicolaou es muy bajo. Aunque dijeron conocer el producto y reconocer los resultados clínicos, la estructura de costos que manejan no les permite afrontar todo el costo del producto. Es por eso que propusieron que al menos para los primeros años en que se realice este test, se implemente un sistema de copago como se hizo con la mamografía digital.

El sistema copago se realiza mediante un pago compartido entre el paciente que quiere realizarse el procedimiento y la obra social. Cada procedimiento cuesta 5,5 USD, aproximadamente 85 pesos con el tipo de cambio actual. Para el paciente, esto no implicaría un gran desembolso de dinero y cómo sucedió durante varios años con la mamografía digital, existe un mercado de consumidores dispuestos a desembolsar algo más de dinero por un servicio de diagnóstico diferencial.

Gracias a este proceso de recolección de información, se logró una comprensión general de la situación a la que se enfrenta Thinprep y comprender las visiones de diversos actores. Al recolectar la experiencia de

otros países, junto con las opiniones de distintos actores conocedores del tema en Argentina, se pudo obtener una mejor visión de cómo es el mercado argentino y cómo implementar este nuevo sistema.

Segmentación del mercado

Según Dvoskin (2004) la segmentación es la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante un determinado producto o servicio. Esto es lo que se busca encontrar a la hora de segmentar el mercado de la citología en Argentina. Se intenta determinar quiénes son los consumidores o clientes que reaccionan de una manera similar ante este producto nuevo para poder establecer una estrategia apuntada a ellos.

Con respecto al mercado de los consumidores de citología de cuello uterino, aunque en teoría el mercado serían todas las mujeres en edad sexualmente activa, en la práctica esto no es así. Pasando a analizar las variables, dentro de las variables geográficas, la mayor cantidad de pacientes provienen de zonas urbanas, mientras que las mujeres en zonas rurales no son tan propensas a examinarse.

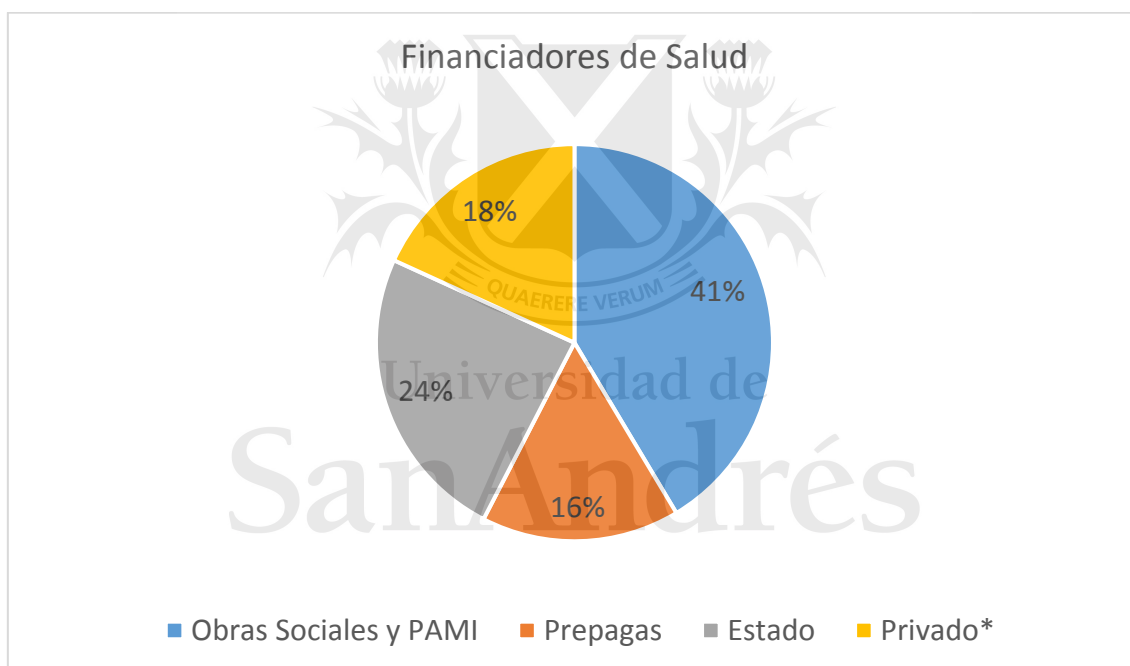
La edad de las mujeres (demografía) que se realizan el PAP todos los años, suele ser entre los 18-45 años, las menores o mayores no suelen realizarse el test al menos todos los años debido a tener una pareja estable o nunca haber tenido una pareja. Las variables motivacionales que se destacan, son la necesidad de estar bien de salud, algo que motiva a casi todas las mujeres que se realizan este procedimiento.

Por otro lado, pasando a las variables socioeconómicas, no existe un perfil socioeconómico definido para este producto. Su nivel socioeconómico se puede ver dependiendo de qué sistema de salud tenga, es decir, obra social, prepaga o dependa del sistema de salud público. Thinprep puede apelar a cualquiera de estos sistemas de salud, aunque todavía no es posible definir a cuál o cuáles se ajustará mejor

Con respecto al nivel económico del consumidor, es probable que los consumidores de mayores recursos probablemente sean los que más valoren

este nuevo procedimiento. Las mujeres de clase media alta serán más propensas a informarse más sobre el procedimiento y consultar a su médico sobre la posibilidad de realizarse un test Thinprep y no uno convencional. Aun así, como ya se explicó, es más importante enfocarse en los proveedores de salud y como poder acceder a ellos.

Dado que estamos planteando un modelo de negocios estilo B2B, también hay que tener en cuenta la segmentación de los clientes a los que se apuntará y a sus financiadores. De acuerdo con un relevamiento del mercado realizado por OSDE, en la Argentina, existen 3 grandes financiadores de salud: obras sociales y PAMI, prepagas y por último el Estado. Además, parte del gasto está financiado de manera privada por empresas o particulares.



Para poder ser exitosos, será necesario evaluar como apelar a estos tres grandes financiadores de la salud. Se debe tener en cuenta que estos proveedores tienen intereses distintos y habrá que utilizar diferentes estrategias para poder capturar su interés. Por el lado de las prepagas, se deberá analizar cómo se puede justificar o balancear el elevado precio del test. Respecto a las obras sociales, PAMI y el sistema de salud público, se deberá justificar el gasto extra con evidencia clínica contundente que demuestre el carácter superior de este nuevo procedimiento.

Pasando a los clientes a los que se apuntarán, estos se pueden segmentar en dos grandes grupos: hospitales públicos y clínicas y hospitales privados. El primer grupo, depende en su totalidad del Estado, que le asigna un presupuesto año a año. Luego el hospital puede administrar ese presupuesto como desee. Por el lado de las clínicas y hospitales privados, cada uno elige que prepaga/obra social admitir y ahí se necesitaría el aval de las dos partes, tanto de la clínica como del financiador.

En lo que respecta al mercado de la citología en sí, Thinprep estaría inaugurando una nueva área del mercado de citología: la citología en base líquida. Aunque éste es un mercado ya existente hace muchos años en los países desarrollados, en Argentina es algo totalmente nuevo y no existen competidores activos.

El único competidor mundial en el área de citología en base líquida es la empresa Beckton Dickinson con su test Surepath. Éste es el principal competidor global para Hologic Inc, pero hasta hoy, no tiene una presencia fuerte en ningún país de Latinoamérica. En Argentina, todavía no hay ninguna empresa que haya comenzado con el proceso de registro del producto. Es vital llegar primero al mercado ya que son dos productos muy similares respecto a sus funciones y resultados clínicos para el diagnóstico. El que primero llegue al mercado será el que cuente con una gran ventaja ya que una vez que un método está implementado en un hospital o centro médico, sería muy difícil lograr que decidan cambiar al otro.

Objetivos y Metas:

Como parte de este trabajo, es importante preguntarse cuáles son los objetivos que la empresa busca cumplir con la introducción de este nuevo producto. Estos pueden ser divididos en dos grandes grupos: los extraeconómicos y los económicos. Es decir, los que no están relacionados con la obtención de un rédito monetario y los que sí lo están.

Comenzando por los primeros, se pueden dividir en dos subsecciones: los sociales y los individuales/empresariales. Con respecto a los sociales,

Access Medical está enfocado en mejorar el sistema de salud argentina, para ello introduce equipamiento de punta que permite la detección temprana de lesiones/enfermedades de todo tipo. Más específicamente está enfocado en mejorar la salud de la mujer, siendo pionero en la mamografía digital directa, técnica que revolucionó por completo el diagnóstico precoz de cáncer de mama.

Con respecto a los objetivos extraeconómicos empresariales, Access Medical apunta a ser el proveedor líder de equipamiento médico de alta gama en cada área que participa. Apunta a ser siempre el que provee los equipos de mayor calidad y mejor desempeño al compararlo con sus competidores. Con Thinprep, se mantendría esta política al ser una técnica superadora a lo que se usa actualmente como el standard del mercado.

Estos objetivos se pueden ver claramente plasmados en la política de calidad de la empresa.

“Introducir en el mercado de la salud productos de alta calidad tecnológica que garanticen un diagnóstico confiable. Nuestro objetivo es aportar tecnología de punta proveyendo equipos médicos ajustados a las buenas prácticas de fabricación.”
(extraído de la Política de Calidad de Access Medical Systems).

Pasando ahora a los objetivos económicos concretos que la empresa persigue al vender este nuevo producto, primero hay que desglosar la entrega de procesadores y la venta de muestras. Para crear un plan comprensivo de marketing, es necesario conocer un estimado de los pronósticos de ventas de tanto los procesadores como las muestras.

Para el primer año, se espera que se entreguen alrededor de 6 procesadores Thinprep 2000, que procesa de una muestra por vez a 6 centros médicos distintos. En un primer momento, comenzará apuntando a los centros médicos privados donde la empresa tiene mayor experiencia y una buena relación con referentes tales como CERIM, Diagnóstico Maipú o Centros de Diagnóstico Rossi. A su vez, se espera que cada uno de ellos consuma un promedio de 1100 muestras al mes, llegando así a unas 79.200 muestras al año.

Estas cifras, aunque a primera vista parezcan exageradas, cuando se analiza el mercado total de PAP en Argentina, (casi 7 millones al año), se puede entender un poco mejor como esto puede llegar a ser posible. Con estos

6 procesadores, se llegarían a solamente el 1,15% del mercado en términos de muestras consumidas.

Continuando con los objetivos de la empresa, es importante remarcar cuáles son los objetivos con respecto al comportamiento de clientes y consumidores que la empresa espera generar a través de sus productos. Con respecto a sus consumidores, espera generar concientización sobre la importancia de la realización del PAP Thinprep y sus beneficios para que se difunda el nuevo método. Esto se realizará a través de folletos en consultorios y afiches en centros médicos informando sobre Thinprep y dirigiendo a los posibles pacientes a preguntarle a sus ginecólogos sobre el método y donde realizarlo.

Por el lado de los clientes, con Thinprep, espera generar mayor lealtad a la marca Hologic y Access Medical continuando con su política de excelencia en calidad y diferenciación en servicio técnico. A su vez, espera lograr que la empresa sea vista como un proveedor de equipamiento integral de excelencia para la salud de la mujer. Evitando así que los centros de la mujer deban recurrir a múltiples proveedores para equipar su centro y puedan conseguir gran parte del equipamiento de Access Medical.

Plan de Marketing

A continuación, se seguirá con el desarrollo de este plan de negocios con la explicación del plan de marketing para el producto en cuestión. Todo lo que se explique será pensado en un primer momento con foco en Argentina, aunque más adelante lo mismo podría ser aplicado para otros países de la región donde Access Medical es distribuidor como Uruguay o Bolivia.

El plan de marketing se basará en los siguientes cinco pilares: producto, precio, promoción, comunicación y distribución, en los cuales se analizarán todas las aristas de cómo se introducirá este nuevo producto al mercado.

Producto:

Para analizar la sección del producto del plan de marketing, se tomarán los conceptos propuestos por Philip Kotler en su libro *Marketing Management: Analysis and Control* (1967). Aquí, el propone que la naturaleza de un producto puede ser subdividida en tres niveles fundamentales: el producto básico, el aumentado y el potencial. Analizando estos tres niveles, se podrá entender todas las dimensiones y los beneficios que puede traer este producto.

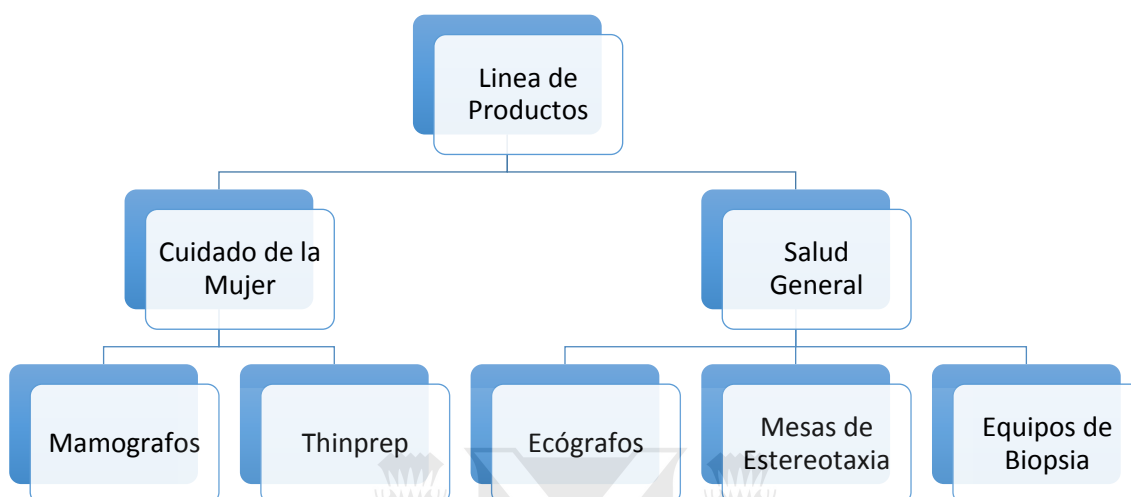
El producto básico es un sistema de citología en base líquida, que consiste en cepillos, vials y un procesador de muestras. Con estos elementos, se puede generar una muestra más homogénea y clara que permita al citólogo analizar la muestra más rápido y detectar lesiones de manera más sencilla. El producto esperado por parte del consumidor y del cliente, es un sistema que prevenga la necesidad de tomar de vuelta una muestra, aumentando la satisfacción tanto del paciente como del laboratorio y ofrezca mejoras en la detección de lesiones.

Además del producto básico que se ofrece, también se ofrece un servicio técnico diferencial que forma parte del producto aumentado. Si el equipo se descompone, se envía un técnico en menos de 24 horas, quien decidirá en el momento si es que se puede arreglar ahí mismo. En caso de esto no ser posible, se deja otro procesador de repuesto hasta que el primero pueda ser arreglado, haciendo así que el centro médico no deje de procesar muestras en ningún momento.

También, todo producto nuevo que vende la empresa, se entrega con garantía de 12 meses, aún si el cliente decide por no optar por contratar el servicio técnico. Estas características que componen el producto aumentado, son determinantes para ayudar a la decisión de los clientes. En productos donde la complejidad técnica no es menor y donde el cliente necesita del producto para operar, la confianza que tenga este en el servicio del proveedor tendrá un papel determinante a la hora de decidir una compra.

A su vez, aunque el producto tiene usos mayormente ginecológicos, también se puede usar para procesar muestras no ginecológicas como de orina o de páncreas. Esto es parte de lo que se conoce como producto potencial, es decir, los demás usos que podría llegar a tener el producto, además de su uso principal que sería el de procesar las muestras del PAP.

Para mostrar un poco mejor cómo quedaría la línea de productos de la empresa, se creó un gráfico jerárquico, mostrando las dos ramas principales de venta de la empresa: el cuidado de la mujer y la salud general.



Con Thinprep, se estaría abordando la otra rama que faltaría por cubrir de la salud de la mujer. La primera y la que mayor experiencia tiene la empresa es la de la venta de mamógrafos, que sirven para detectar lesiones mamarias y pre cancerígenas, que es el cáncer más común entre las mujeres. Ahora con Thinprep, se estaría abordando la técnica del PAP que sirve para detectar el segundo tipo de cáncer más común entre las mujeres: el de cuello de útero.

Con estos dos equipos más los ecógrafos que también vende la empresa, Access Medical podría proveer una solución integral del cuidado de la mujer para los centros médicos especializados en eso. De esta forma se estaría logrando ampliar la línea de productos que ofrece la empresa, diversificando las necesidades que puede llegar a cubrir.

Precio:

Para determinar el precio del producto, lo primero que hay que tener en cuenta sería el costo del producto para la empresa que lo va a vender. En la determinación del precio del producto, hay que tener en cuenta los costos pero no dejar que estos sean los determinantes principales del precio de venta. De

acuerdo con Nagle y Holden (1998), cuando se habla de la problemática del precio, es necesario tener en cuenta tres factores: el costo para la empresa, el valor para el cliente o consumidor y finalmente el precio como una conjunción entre los dos aspectos previos.

Con respecto a los costos de la empresa estos se pueden desglosar en dos partes: la de los procesadores y las muestras. Los procesadores tienen un costo aproximado de 19.000 USD para la empresa y estos serán dados en comodato a los clientes, es decir, se entregarán por un tiempo determinado a cambio de un consumo mensual de muestras. Por otro lado, las muestras tienen un costo aproximado de 3 USD por muestra, al momento de entrar al país, es decir después de pagar todos los impuestos y derechos de importación.

Siguiendo con el análisis del precio del producto, es importante traer a colación el concepto de valor. Esto quiere decir, el valor que los clientes/consumidores le asignan a nuestro producto. Por el lado de los consumidores, el valor que le asignan en diferencia a un test tradicional es el de tener mayor efectividad de detección y además el hecho de impedir la necesidad de realizar una segunda toma de la muestra.

Los clientes, por otra parte, valoran el producto porque crea una muestra uniforme más pequeña, lo que facilita su análisis y reduce las probabilidades de un falso negativo. Esto además genera un ahorro de tiempo en el análisis de la muestra, por lo cual los citólogos pueden analizar más muestras por día de trabajo. A su vez, ofrece resultados superiores en comparación con el viejo método, ya comprobado por la comunidad científica internacional.

Finalmente, hay que abordar el concepto del precio del producto que se va a empezar a vender. Esto es una conjunción entre los dos conceptos previos que se introdujeron en el trabajo: su costo y el valor que le asignan los clientes y consumidores. Este producto, al ser uno importado y que requiere de un procesador para las muestras, tiene un costo mayor al de un PAP normal. El precio de los insumos requeridos para un PAP normal es de aproximadamente 30 pesos es decir 2 USD.

Teniendo en cuenta el valor agregado diferencial que se les proporciona tanto a los clientes como a los consumidores de Thinprep, es evidente que el

precio de cada procedimiento de Thinprep va a ser mayor al de un PAP tradicional. El precio propuesto para el producto variará entre 5-7 USD dependiendo de la cantidad de muestras que el cliente busqué realizar al mes. Estos contratos se irán renegociando de manera bianual, por lo cual, un cliente que empiece pagando 7 USD por muestra debido a su bajo volumen de PAP al mes, una vez que termine el contrato, podrá llegar a 5 USD por muestra ya que en ese momento, el procesador ya estará amortizado.

Cabe remarcar los costos ocultos que traen aparejados tanto el sistema tradicional como Thinprep para el centro médico. No solo influye el costo de los insumos, sino también es importante tener en cuenta cómo afectan las diferencias entre ambos métodos a los costos del centro médico. Esto tiene que ver con el *total cost of ownership* o costo total de propiedad, un método de cálculo que incluye tanto los costos directos como indirectos relacionados con la compra de nuevo equipamiento tecnológico.

Es cierto que Thinprep en un primer análisis parece más caro que el test Papanicolaou regular. Pero si se tiene en cuenta los ahorros en tiempo de análisis de la muestra y la reducción de segundas consultas por muestras inconclusas, se compensa en buena medida por la diferencia en precio por muestra. Aun así, esto dependerá de cada centro médico donde se quiera introducir el sistema, dependiendo de su porcentaje de muestras inconclusas y su cantidad de muestras que se analicen por mes.

Respecto al modelo de negocios, Access Medical tomará el riesgo de instalar un procesador de muestras al cliente en comodato sin que este deba hacer una inversión inicial. A cambio, el cliente estará pagando un sobrecargo por cada muestra que consuma por 2 años para que la empresa pueda cubrir el costo en aproximadamente un año. Una vez que este contrato se haya acabado, el cliente podrá optar por renovarlo, y renegociar el precio por muestra.

Promoción:

Thinprep vendría a reforzar la construcción marcaria de Access Medical Systems y Hologic Inc. para Argentina. Sumaría tanto a la reputación de la

marca como también a fortalecer la identidad de esta frente a sus clientes. La reputación se vería beneficiada por ser el producto uno de alta calidad que promete un mejor nivel de detección de lesiones útero cervicales y hay una multiplicidad de estudios a nivel mundial que avalan estos resultados. Por ello, su desempeño se corresponde con la promesa que la empresa hará sobre su producto.

Por el lado de la identidad, esta se compone por diferenciación y consistencia. Access Medical siempre ha buscado proveer equipamiento de última generación enfocados en mejorar el sistema de salud de la Argentina. Busca vender productos y servicios diferenciales a nivel calidad y satisfacción del cliente que generen valor para éste a cambio de un precio más alto que la competencia. Thinprep sería un producto acorde con esta idea de diferenciación y consistencia. Es un producto lógico para ser incorporado a su portafolio de productos que no sólo persigue los mismos fines de diferenciación de la empresa sino que también se enfoca en la salud de la mujer, área donde la empresa tiene mayor reconocimiento.

Se buscará que la empresa tenga un lugar preponderante en el *top of mind* del cliente a la hora de elegir equipamiento para la salud de la mujer. Al expandir su portafolio de productos dedicados a la detección de enfermedades o lesiones propias de la mujer, la marca estaría reforzando su *saliencia* *marcaria* como el proveedor de salud para la mujer. Al tener un portafolio comprensivo de las necesidades del cliente, aumenta la resonancia de la marca al crear una mayor lealtad con el cliente a través de compras repetitivas de productos coherentes.

Como Thinprep apunta a un segmento del mercado similar al que apuntan los demás productos de la empresa, se estaría permitiendo que un mismo *customer journey* desemboque en múltiples compras. Es decir, la marca y el producto estarán posicionadas como el proveedor principal de salud de la mujer, entonces, cuando un cliente piense en Hologic o en Access, tendrá un abanico de posibilidades para reforzar su equipamiento para la salud de la mujer.

De esta forma, al tener productos similares en términos de utilidad, calidad y desempeño, se estarían formando caminos del cliente integrados. Es decir, cuando un cliente busque comprar un mamógrafo, también se encontrará

con la posibilidad de comprar el Thinprep, ecógrafos, equipos de biopsia, todos con el mismo foco y nivel de calidad.

Comunicación:

Con respecto a la estrategia de comunicación que se utilizará con este nuevo producto, no se utilizarán medios de comunicación masivos como forma de difusión ya que no se trata de un producto de consumo masivo. La estrategia de comunicación será mucho más personalizada, poniendo enfoque en las visitas de ventas y la presencia en diversos congresos de la especialidad y relacionados.

Se buscará crear y comunicar una imagen de un producto revolucionario, que viene para cambiar una industria que hasta ahora estaba dormida. La idea es posicionar el método como algo que no puede ser comparable con la citología tradicional, ni en precio ni en rendimiento/calidad. El producto viene a generar un nuevo standard de detección de lesiones cervicouterinas.

Es vital que los vendedores hagan un buen trabajo al encargarse de difundir el producto en el ambiente médico. Siendo algo que la mayor parte de los médicos no conocen o consideran inalcanzable para la Argentina y dado que el precio de la citología convencional es tanto inferior, es vital lograr posicionar Thinprep como algo distinto a la citología tradicional. De esta forma se logrará crear suficiente valor para que el cliente (el centro o laboratorio) se vea más propenso a invertir tiempo y dinero en implementar el nuevo método.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la estrategia de comunicación constará de dos factores: visitas de ventas y presencia en los congresos para generar posibles leads de ventas. Con respecto al primer punto, es importante concretar reuniones tanto con posibles compradores como también con KOL (líderes de opinión). A través del contacto directo con posibles compradores es que se puede ir haciendo conocido el método y además ir generando *feedback* sobre las fortalezas y debilidades del mismo.

Conseguir el apoyo de alguno de estos líderes de opinión, como puede ser por ejemplo el Doctor Tatti, presidente de la Federación Internacional de

Colposcopia, o de la Coordinadora del Programa Nacional del Cáncer, la Doctora Rosa Laudi, sería un gran impulso para la difusión de Thinprep. En un negocio donde el boca a boca es tan importante, es muy relevante la labor y el movimiento que realicen los vendedores para lograr que los potenciales clientes comiencen a considerar Thinprep como lo nuevo en citología.

Siendo la comunidad médica, específicamente la citológica/ginecológica algo relativamente pequeño, donde los médicos se conocen e interactúan de manera constante, se espera que esto refuerce la presencia en la mente de los potenciales clientes. Es decir, a medida que se visiten más y más posibles compradores o cuando se empiecen a concretar ventas, esto tendrá un efecto de una espiral positiva al atraer más posibles compradores por el simple contagio y difusión.

Como medio de publicitación masiva, nuestra propuesta es para los primeros centros que adopten la citología en base líquida, instalar diferentes carteles, *billboards* o afiches en sus clínicas o por fuera de ellas para dar a conocer el método a los posibles pacientes. De esta forma, se estaría logrando un doble beneficio, tanto para la clínica por difundir su iniciativa como pioneros en la salud de la mujer como para Access Medical por ayudar a concientizar sobre el nuevo método.

Distribución:

Para distribuir el producto, se contará con dos alternativas que dependerán de a quién se quiera vender Thinprep para decidir cómo se hará. La primera y la más importante será la distribución directa a través de la fuerza de ventas y logística tercerizada de Access Medical. También se podrá operar a través de distribuidores que se utilizarán para la venta al Estado.

La decisión de vender a través de dos canales diferentes es debido a dos razones vinculadas entre sí: Access Medical no está inscripto como proveedor del Estado y por ello tampoco tiene el *expertise necesario* a la hora de esas negociaciones. La empresa siempre ha vendido al sector privado, es donde es reconocida y donde sabe cómo relacionarse para conseguir sus objetivos.

Para poder ser proveedor del Estado hay que pagar un canon y pasar por un proceso engorroso del cual la empresa no desea participar. A su vez, debido al alto grado de burocracia estatal, es necesario operar con alguien tenga una probada experiencia a la hora de negociar con el Estado. En los negocios en los que se deba recurrir a un distribuidor, este le pondrá un porcentaje de recargo a las muestras por el servicio prestado al hacer de intermediario

Cuando la empresa busque vender a clínicas o laboratorios privados, podrá vender de manera directa. En este sector tiene experiencia en ventas, al igual que contactos en muchas de las clínicas más importantes del país (no así en los laboratorios). Aunque lógicamente sería más beneficioso para la empresa poder vender a todos sus clientes de manera directa, venderle al Estado le demandaría mucho tiempo y recursos para lograr ser inscriptos como proveedores. Aun logrando esa inscripción, es imposible garantizar que la empresa sea exitosa en un segmento del mercado donde nunca ha operado.

El proceso de distribución aun así sería muy similar en ambos casos ya que Access Medical se seguiría encargando de dar soporte al proceso de ventas. En el caso de que se venda al Estado, el distribuidor se encargaría de conseguir los contactos y gestionar las negociaciones previas a la venta. Aun así, los vendedores de Access Medical acompañarían a los vendedores del distribuidor a la hora de explicar el producto o efectuar una demostración.

De acuerdo con Kotler en su libro *Fundamentos de Marketing* (2015), existen diferentes tipos de distribución que una empresa puede utilizar: intensiva, selectiva y exclusiva. Respecto entonces al proceso de distribución para Thinprep en Argentina, podría decirse que es uno selectivo donde solamente existe un distribuidor principal (Access Medical), que puede elegir unos pocos sub-distribuidores para ayudar a ingresar al aparato estatal.

Ante cada venta concretada por un distribuidor, se especificará el ingreso que Access espera obtener por cada muestra lo cual como ya se explicó previamente variará dependiendo de cuantas muestras se vendan al mes y luego el distribuidor podrá ponerle un recargo de entre el 5% y el 15% dependiendo de qué es lo que pueda arreglar con el cliente. La política de descuentos dependerá totalmente de cuantas muestras se ordenen por mes, a mayor cantidad de muestras, menor será el precio por muestra.

Operaciones

Hasta ahora se ha explicado el modelo de negocios sin poner foco en cómo serían las operaciones del día a día para que esto funcione. En la siguiente sección se buscará explicar de manera detallada qué se necesitará desde la parte de la empresa para poder comenzar a comercializar esta nueva línea de negocios.

En primer lugar, hoy la empresa posee oficinas propias, por lo cual el equipo dedicado a Thinprep podrá estar en el mismo espacio físico que el resto de los empleados. A su vez, lo primero para hacer respecto a este producto es comenzar con el proceso de registro. Debido a la gran burocracia que hoy por hoy sufre el comercio exterior en Argentina, este es un proceso que puede durar entre 6 y 12 meses. Se deben registrar tanto los procesadores, como los consumibles (los vials y cepillos) y también todas las partes que componen el producto en caso de tener que importar alguna parte por separado.

Para este proceso, es posible apalancarse de la fuerza de trabajo que actualmente posee la empresa ya que no se necesitaría de una persona full time para encargarse del registro. Una vez que ya se acerque la finalización de este proceso, se deberá contratar alguien para que se encargue de la parte de comercio exterior y pueda ser previamente entrenado.

Ya con el proceso registrado y habiendo importado el primer procesador para poder utilizarlo como muestra, se deberá contratar un vendedor y un especialista en producto. Estas dos figuras son complementarias ya que ambos necesitan del otro para funcionar. La tarea del vendedor será la de un vendedor de campo, es decir, hacer todo lo posible para recorrer todos los posibles lugares donde puedan estar interesados en el método. Se necesitará de una persona proactiva con un cierto conocimiento de la industria para que pueda recorrer hospitales y clínicas mostrando el producto.

En un primer momento, será importante conseguir potenciales clientes a través de los contactos o actuales clientes del director comercial de la empresa, Rubén Telmo. Esta es una de las ventajas más importantes con las que cuenta la empresa, al ya tener relación con diversas clínicas y centros de

diagnóstico, esto le da una mayor posibilidad de ampliar su portafolio de productos ofrecidos.

Volviendo a la rutina de trabajo, el vendedor será quien se encargue de moverse para conseguir los contactos para concretar reuniones y mostrar el producto a directores de hospitales y clínicas. Por el lado del especialista en producto, su función será resolver todas las consultas propiamente técnicas que el vendedor no tiene el conocimiento para responder. Además, deberá capacitar a los ginecólogos en una primera instancia y dar soporte a los patólogos que analicen las muestras.

Al ser un producto con alto grado de complejidad, es necesario contar con alguien que lo conozca técnicamente a la perfección y tenga experiencia en patología. Es por eso, que lo mejor sería contratar a un citólogo para luego enviarlo a entrenarse a Boston, la casa madre de Hologic, para que pueda aprender en profundidad sobre todas las funcionalidades y características técnicas del producto.

Esta será la fuerza de trabajo necesaria para una primera instancia de lanzamiento del producto. Luego, dependiendo del éxito o no del producto, se deberán ir incorporando progresivamente nuevos empleados para encargarse de las ventas e instalaciones. Una vez que ya haya una buena cantidad de equipos instalados en el país, se necesitará de un técnico para que se encargue del mantenimiento y la reparación de los procesadores. Durante el primer año, se podrá utilizar los mismos técnicos que ya utiliza la empresa.

A diferencia de los mamógrafos, el fuerte de Access Medical, estos equipos no requieren de un técnico para su instalación que calibre el equipo, e instale software y hardware. Estos procesadores sólo requieren de corriente eléctrica para funcionar, no necesitan *customización* ni instalación alguna lo cual disminuye la fuerza de trabajo necesaria para operar.

Para el resto de las operaciones necesarias del funcionamiento del día a día de esta nueva unidad de negocios, se puede recurrir a las áreas ya existentes de la empresa sin necesidad de tener que incorporar empleados con dedicación exclusiva.

Costos, Finanzas e Inversión

En esta sección, se analizará el proyecto de acuerdo con la inversión necesaria que se requerirá para comenzar a comercializar el producto sumado a todos los ingresos que se esperan recibir durante los primeros 3 años de operaciones. El análisis se efectuó en dólares debido a que es todos los insumos necesarios son importados de EE.UU y cotizados en dólares.

Para realizar la evaluación financiera de este proyecto, se recurrió a la información del libro *Principles of Corporate Finance* de Brealey y Myers en 2016. De acuerdo con estos autores, existen ciertos principios que se deben seguir para la evaluación de un proyecto. Primero, solo se deben considerar los costos incrementales, es decir, solo los resultantes de la aceptación del proyecto, los costos generales en los que ya incurre la organización no deben ser considerados. También, se debe incluir la variación en capital de trabajo necesaria para lanzar el proyecto, no deben ser considerados los costos hundidos y se debe considerar el costo de oportunidad del capital.

En primer lugar se generó una proyección del estado de resultados del proyecto para los primeros tres años. En este cuadro, se toman en cuenta solo los costos incrementales, no se toma una proporción de los costos generales de la empresa ya que estos son independientes de la realización o no del proyecto. Luego, a raíz de este cuadro se puede evaluar cómo quedaría el cash flow para los primeros 3 años de operación y hacer un DCF para calcular el Valor Actual Neto del mismo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión en Equipos	19,590	97,950	97,950	156,720
Mercado Potencial Total		13,500,000	13,500,000	13,500,000
Ventas (Volumen)		6,628,500	6,694,785	6,761,733
Ventas (\$)		13,257,000	13,389,570	13,523,466
Ventas de la Empresa (Uni)		79,200	138,600	242,550
Ventas (\$)		455,400	762,300	1,334,025
Cuota del Mercado		1.19%	2.07%	3.59%
CMV		242,352	424,116	742,203
Resultado Bruto		213,048	338,184	591,822
Margen Bruto (%)		47%	44%	44%
Costos Fijos	26,959	96,754	120,549	172,221
Depreciación	1,959	11754	21549	37221
Entrenamiento	10,000	10,000		

Registro y patentamiento	5,000	-	-	-
Congresos	10,000	10,000	10,000	10,000
Publicidad		5,000	5,000	5,000
Sueldos	-	60,000	84,000	120,000
Costos Variables	-	43,263	72,419	126,732
Comisiones	-	4,554	7,623	13,340
Promociones	-	22,770	38,115	66,701
Impuesto a Ingresos Brutos	-	15,939	26,681	46,691
Resultado Operativo	-26,959	73,031	145,217	292,869
Margen Operativo		16%	19%	22%
Impuesto a las ganancias	-9,436	25,561	50,826	102,504
Resultado desp de impuestos	-17,523	47,470	94,391	190,365

Este cuadro muestra cómo sería el estado de resultados para este proyecto y cómo se espera que evolucione la demanda por el producto durante los primeros 3 años. También muestra cuánto se tardaría en recuperar la inversión inicial y la tasa de retorno del proyecto.

El mercado total potencial para la Argentina es de 13.500.000, es decir las mujeres entre 16-65 años, de acuerdo con las proyecciones del último censo (INDEC 2016). Respecto al mercado real, 49,1% de las mujeres se realizan el PAP anualmente (Badr y otros, 2012), por lo cual se realizan aproximadamente 6.628.000 PAP al año. Para realizar este cuadro, se supuso que esa cantidad aumenta a un ritmo del 1% anual.

Para el primer año de ventas de la empresa, se asume que se venderán 6 procesadores que consuman un promedio de 1100 muestras al mes a 5,75 USD por muestra y una tasa de crecimiento de las ventas del 75% anual. Para el año 2, se espera poder disminuir el precio promedio por muestra a 5,5 USD. Respecto al costo de la mercadería vendida, cada muestra costará 3,28 USD. Más adelante, en la planilla para importación de insumos, se puede ver el desglose de este costo. A su vez, la vida útil de estos procesadores es de 10 años y se utilizó una depreciación lineal.

A su vez, durante el primer año, se contratará un especialista en producto (2000 USD al mes) y un vendedor (2000 USD al mes). Se tiene en cuenta que aunque no se contrate un técnico, se deberá usar parcialmente uno de los

técnicos de la empresa, lo que implicaría un costo de 1000 USD al mes. Para el segundo año se contratará otro vendedor y en el tercer año se contratará un técnico tiempo completo.

También, se espera gastar 5000 USD al año en publicidad, un 1% en comisiones y un 5% en promociones que puedan hacer los vendedores para cerrar un negocio. A su vez se estiman 10.000 USD al año para poder contar con un stand en el Congreso Argentino de Citología y en otros congresos relevantes. Respecto al año 0, se estiman gastar 5.000 USD en el registro y patentamiento, no solo por los gastos propios del proceso sino por el tiempo que deberá dedicar un empleado de la empresa a realizar esto.

Por último, se tiene en cuenta el pago del 3,5% por el impuesto a los ingresos brutos y un 35% por impuesto a las ganancias. Además, dado que la empresa en su totalidad tiene un resultado positivo, se tiene en cuenta el ahorro de impuesto a las ganancias por la inversión inicial y el primer año de operación. A continuación se puede observar cómo quedaría el flujo de caja para los primeros 4 años de este proyecto.

FLUJO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión en Capital	-19,590	-97,950	-97,950	-156,720
Capital de Trabajo	-	-4,817	-14,126	-24,720
Inversión en Capital de Trabajo	-	4,817	9,309	10,594
Ventas	-	455,400	762,300	1,334,025
CMV	-	242,352	424,116	742,203
Otros Costos	25,000	112,324	144,738	215,042
Impuestos	-9,436	41,500	77,506	149,195
Cash Flow Operativo	-15,564	59,224	115,940	227,586
Cash Flow Neto	-35,154	-33,909	27,298	81,460
VAN al 15%	-30,569	-25,640	17,949	46,575
Valor Actual Neto Total	8,315			
TIR	22%			

La inversión inicial constará de 35.154 USD durante el primer año de operación dividida entre el registro de los procesadores, el entrenamiento de los técnicos y la importación del procesador para hacer las primeras pruebas. También se hará publicidad en revistas médicas y se comprará un stand en el Congreso Argentino de Citología y en otros congresos relevantes para hacer conocido el producto. También durante el primer año de ventas se seguirá

manteniendo un cash flow negativo, pero esto se ve revertido en los siguientes años.

El capital necesario para emprender este proyecto provendrá de los mismos recursos autogenerados por la empresa por lo cual no habrá necesidad de acudir a financiamiento externo. Hoy la empresa está buscando expandir su portafolio de productos y de acuerdo con lo expuesto en los cuadros previos, esta sería una oportunidad que le provea un flujo de caja estable con una tasa de retorno alta (22%).

Para calcular el capital de trabajo, se da una situación particular, la empresa funciona de la siguiente forma: paga a Hologic a 180 días, requiere inventarios por 60 días y cobra a 60 días también. Esto le permite no requerir de capital de trabajo para funcionar, logra financiarse con fondos ajenos al tener la posibilidad de pagarle a su proveedor a 6 meses.

Para calcular el VAN, se consultó con los directivos de la empresa para saber cuál es la tasa de retorno que se suele calcular para las operaciones que se dan en la empresa. Usando una tasa del 15%, se llegó a un VAN de 8.315 USD para los primeros tres años.

Equipo

La empresa hoy cuenta con 12 empleados y 4 socios. Los 2 socios mayoritarios son los fundadores Rubén Telmo y Susana Romero (ambos con 40% de participación), el primero se encarga de la parte comercial de la empresa mientras que Susana se encarga de la parte financiera. Luego están sus hijos Federico Telmo y Matías Telmo cada uno con un 10% de participación accionaria en la empresa. Federico es parte de la empresa hace ya 5 años y se encarga de liderar el área de ventas mientras que Matías se incorporaría para administrar esta nueva unidad de negocios.

En un escalón más abajo, se encuentran Juan Menes, el director del área de servicio técnico con 5 empleados a cargo quien se encarga de coordinar el equipo de servicio y es el técnico con mayor experiencia. También

está Iris Carrizo encargada del área de comercio exterior, con 4 empleados a cargo.

En el área de ventas hay 2 vendedores y un especialista en producto que reportan a Federico Telmo. Tanto Federico como Rubén Telmo a su vez se encargan de hacer trabajo de ventas, visitando a los clientes más relevantes, siempre enfocados a la mamografía digital. Esta entonces, sería la estructura a la cual se deberían sumar los nuevos empleados resultantes de la ampliación de la línea de producto.

Esta nueva unidad de negocios funcionaría de manera semi-independiente del resto de la empresa. Tendría empleados enfocados en su totalidad a Thinprep, pero se apalancará en el resto de la organización para lanzar este producto. Por ejemplo, en un primer momento no se contratará un técnico para encargarse del servicio e instalación de los equipos ya que la ser un producto sencillo de instalar (es prácticamente *plug and play*), no se necesita empleados especializados para la instalación.

Aspectos legales, impositivos y propietarios

Al tener una sociedad y una empresa ya creada y funcionando, no será necesario crear una nueva sociedad para poder realizar este proyecto. El proceso principal legal que se deberá realizar es el registro de procesador al igual que los descartables (vials y cepillos).

Los contratos con Hologic, son bianuales, durante los cuales se pacta tener la exclusividad para poder importar todos sus productos en el país. Por lo cual, no será necesario hacer ningún trámite de patentamiento u otras protecciones legales en el país ya que Access Medical será el único autorizado a importar y comercializar el producto.

No se requerirá de ningún permiso o habilitación extra además de con las que ya cuenta la empresa para operar ya que es un producto muy similar a los que ya comercializa hoy por hoy. Los impuestos a pagar serán muy similares a los que se pagan por la importación del resto del equipamiento médico que se importa.

Respecto al seguro que se debe pagar, es necesario cubrir la mercadería desde que sale de la fábrica hasta que llega al depósito de la empresa. El valor que suele pagar la empresa por este seguro es de aproximadamente el 0,5% del costo de la mercadería.

En la siguiente planilla se puede ver desglosado cómo se compone el precio del producto. Hay muchos impuestos y tasas que se deben pagar para poder importar este tipo de equipamiento, lo cual hace que el precio final sea considerablemente más elevado.

		Descartables	\$/U	TP-2000
Equipo		3000		
Vendedor				
Concepto		Importe (USD)	Importe (USD)	Importe (USD)
Valor FOB		6,000	2	15,000
Insurance	0.5%	33	0.01	79
Freight		597	0.20	895
Valor CIF		6,630	2	15,974
Derechos de importación	14%	947	0.32	2,236
Tasas		1,015	0.34	491
SENASA		10	0.00	10
EDCADASSA		755	0.25	335
ANMAT		250	0.08	146
Contribuciones Generales		38	0.01	38
Otras tasas	0.50%	33.15	0.01	79.87
Total costos derechos, tasas y contribuciones		2,034	0.68	2,845
Garantías		-	-	-
Almacenaje		-	-	-
Manipulación(Fletes internos)		260	0.09	389
Gastos Operativos		100	0.03	150
Gastos despachante		154	0.05	231
Gastos de seguridad			-	
Total otros costos		514	0.17	770
Impuesto al cred/ deb L 25.413		12	0.00	17
Imp a las transferencias Financieras		10	0.00	10
Sellado		-	-	-
Otros gastos Bancarios		-	-	-
Total costos financieros		22	0.01	27
Costos total		9,177	3.06	19,590
Precio s/ IVA		16,500	5.50	-
Precio c/IVA		19,965	6.66	-

Esta planilla fue generada en base a una ya existente que utiliza la empresa para calcular el costo de importar los procesadores y los descartables Suros ®. Suros, es otro equipo que produce Hologic para procesar biopsias de mama y detectar determinar si son cancerígenas o no. Para ello se necesita un procesador de muestras y agujas especiales descartables

Plan de Implementación y Riesgos

Respecto a la implementación del proyecto en cuestión, lo primero será comenzar con el proceso de registro de los procesadores y sus insumos. Este proceso no trae ningún riesgo en sí, pero como se ha explicado previamente, es un proceso largo y engorroso que puede durar aproximadamente entre 6-12 meses.

Durante esos meses se comenzará a generar la estructura necesaria para poder comercializar el producto, contratando y entrenando los empleados necesarios. También para fin de año se contratará un stand en el congreso argentino de citología para empezar a mostrar el procesador de prueba y empezar a hacer conocido Thinprep.

A fin del primer año, se empezará a coordinar visitas con centros médicos interesados y comenzar a entender el lugar que puede ocupar Thinprep dentro del mercado. La primer venta será sin duda la más difícil ya que al ser un producto prácticamente desconocido en el mercado local, es entendible que la comunidad médica se muestre escéptica en un principio.

El proyecto acarrea ciertos riesgos respecto a sus posibilidades de éxito. Existen posibilidades de no lograr insertar Thinprep en el mercado ya que aunque este producto tenga ciertas similitudes con lo que ha sucedido con la mamografía digital, la resistencia al cambio y el elevado precio por muestra serán barreras difíciles de superar.

Existe también el riesgo que conlleva ser un importador de cualquier producto en el país. Este es el riesgo a que un nuevo gobierno decida volver a tomar medidas proteccionistas del mercado local, dificultando la entrada de productos importados tales como Thinprep o cualquier otro producto que comercializa Access Medical. Siendo Argentina un país con políticas muy

cambiantes con respecto a la restricción o liberación de importaciones, este es un riesgo a tener en cuenta. Pero aun así, no existe forma de evadirlo, ya que equipamiento como el que comercializa la empresa, no se produce de manera local, o al menos no de una calidad similar.

En caso de que el producto no logre asentarse en el mercado argentino, será necesario realizar una reestructuración para efectuar una correcta estrategia de salida. Los procesadores que hayan sido vendidos, seguirán instalados por lo menos durante los dos años que dure el contrato ya que seguirán produciendo un ingreso para la empresa. Si hay procesadores inventariados, estos se intentarán utilizar para algún cliente o revendidos a Hologic a una porción de su precio.

Respecto a los empleados contratados para esta nueva unidad de negocios, se estima que si la empresa continúa creciendo como lo viene haciendo, se podrían utilizar para las otras áreas de la empresa. Tanto vendedores como técnicos de este tipo de equipamiento son recursos difíciles de conseguir. Por lo cual, si ellos hacen bien su trabajo, deberían poder ser útiles para tratar otros tipos de productos.

El especialista en producto, es un caso un poco diferente ya que probablemente sea una persona conocedora de citología. En ese caso, se debería evaluar su desempeño y determinar si vale la pena entrenarla para convertirse en especialista de otros tipos de productos. En caso de no ser así, se debería rescindir su contrato y pagarle la correspondiente indemnización.

Como la empresa cuenta desde un principio con gran parte de los recursos necesarios para empezar a comercializar este producto, un potencial fracaso de Thinprep no sería algo especialmente traumático. Esto es uno de los mayores beneficios de lanzar esta nueva línea de negocios. No todos los productos necesariamente van a ser un éxito, pero en caso de no lograr los resultados esperados la empresa puede volver atrás con su decisión sin tener que afrontar una gran pérdida.

Bibliografía

- Ansoff, H. (1957). *Strategies for Diversification* Harvard Business Review
- Blackwell, R; Miniard, P; Engel, J. (2002). *Comportamiento del Consumidor*. Ed: Thomson. México D.F. Capítulos 3, 4.
- Bosch y otros. (2002). *The causal relation between human papillomavirus and cervical cancer..* Journal of Clinical Pathology, Vol 55 Issue 4
- Badr, A. (2012). *Cobertura de PAP: barreras que determinan su accesibilidad en el primer nivel de atención.* Archivos de medicina familiar y general, Vol 9 N°1.
- Brealey, R y Myers, S. (2016). *Principles of Corporate Finance*. McGraw Hill, 12° Edición.
- Diario Uno. (2015). *La provincia redujo 3 puntos la tasa de mortalidad de cuello uterino..* Recuperado de: <http://www.unosantafe.com.ar/la-provincia-redujo-3-puntos-la-tasa-mortalidad-cancer-cuello-uterino-n860287.html>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Granica, Buenos Aires
- El Tribuno. (2011). *Avanzó la cobertura del papanicolau.* Recuperado de: <http://www.tribuno.info/avanzo-la-cobertura-el-papanicolau-n64977>.
- Gamarra, C. y Araujo Griep. (2005). *Knowledge, attitudes and practice related to Papanicolaou smear test among Argentina's women.* *Revista de Saúde Pública*, 39(2), 270-276. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102005000200019>
- INDEC. (2016) *Proyecciones y Estimaciones 2010-2040.* Recuperado de: http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/2/proyeccionesyestimaciones_nac_2010_2040.pdf
- Kim, C; Mauborgne. (2004). R. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Review
- Kotler, P. (2015). *Fundamentos de Marketing*. New York: Addison Wesley

- Ministerio de Salud. (2016). *Acerca del Cáncer: Estadísticas*. Recuperado de: <http://www.msal.gob.ar/inc/index.php/acerca-del-cancer/estadisticas>.
- Ministerio de Salud. (2013). *Encuesta Nacional de Factores de Riesgo*. Recuperado de: www.saha.org.ar/pdf/3-ENFR.pdf
- National Cancer Institute (April 2005) *Surveillance Research Program, Cancer Statistics Branch*.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis and Control*. New York: Prentice Hall
- Nagle, T. y Holden, R.K. (1998). *Estrategia y Tácticas para la fijación de precios*. Buenos Aires: Gránica
- Porter, M. (1985). *Ventajas Competitivas*. New York: Free Press
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: REI

