Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

"Medprefer: Where the Health Community Meets"

Autor: Ignacio Vizcay

Legajo: 17193

Mentor: Maria Fernanda Tamborini

Buenos Aires, 2018

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

“Medprefer: Where the Health Community Meets”

Autor: Ignacio Vizcay
Legajo: 17193
Mentor: Maria Fernanda Tamborini

Victoria, Buenos Aires, Argentina
Octubre 2018

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios trata sobre la creación de un marketplace especializado en insumos y dispositivos médicos destinado para su uso en sanatorios y clínicas privadas.

En la Argentina existen 788 clínicas y sanatorios privados denominados de alto riesgo con terapia intensiva[1], que utilizan diariamente diferentes tipos de insumos para el desarrollo de su actividad. De estas nos enfocaremos en el segmento de clínicas de menos de 100 camas y de financiamiento privado, las cuales son un total de 390 entidades.

La demanda de insumos médicos medido en pesos de este segmente es de un 23% del promedio de $50.000.000 de presupuesto anual que tienen estas clínicas para la compra. Esto nos da que la demanda anual en pesos es de $ 4.485.000.000.

En el mercado argentino existen ya empresas similares pero enfocadas en otro segmentos, ya que su modelo de negocio es Business to Consumer, ofreciendo productos para el uso individual de los profesionales de la salud. También existen plataformas de venta Business to Business pero están centradas en la venta de productos de un único oferente, lo que hace que la oferta total sea acotada.

La propuesta presentada en este trabajo consiste en la creación de una plataforma que actué como nexo entre clientes y proveedores, eliminando la necesidad de la institución de tener que trabajar con muchos proveedores al disponer en un solo sitio una oferta variada de todos los productos que necesita adquirir y reduciendo los costos de transacción ya que estaría comprando de forma directa a los fabricantes e importadores eliminando así a los distribuidores intermedios.

1 Sistema Integrado de Información Sanitaria Argentino, Fecha de Consulta: 20/06/2018
Sitio web: https://sisa.msal.gov.ar/sisa/

La oferta estará provista de fabricantes e importadores actualmente la mayoría ubicados en la Provincia de Buenos Aires y al tratarse de PYMES, generalmente se les dificulta tener presencia en el interior del país, por lo que recaen en distribuidores para poder acceder a estos clientes.

Al ser una plataforma especializada, los compradores de las diferentes instituciones podrán evaluar en un mismo lugar las distintas alternativas de productos en relación a su precio, calidad y marca.

El proyecto requiere una inversión inicial de $2.582.000 y ofrece un VAN de $7.150.957,36, con una TIR del 104% y un recupero de inversión establecido en 27 meses.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Índice

1.1 Oportunidad de negocio ..... **¡Error! Marcador no definido.**

1.2 Negocio Propuesto ..... **¡Error! Marcador no definido.**

1.3 Modelo de Negocio ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2. Análisis Estratégico 18

2.1 Análisis FODA 18

2.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter 22

3. Análisis del Sector e Investigación de Mercado 27

3.1 Sector y mercado a ingresar 27

3.2 Descripción al mercado a ingresar 27

3.3 Tamaño del mercado según tipo de establecimiento 30

4. Plan de marketing 35

4.1 Política de Servicio 36

4.2 Política de precios 38

4.3 Política de Comunicación 40

4.4 Política de Distribución 42

5. Operaciones 45

6. Costos, Finanzas e Inversión 47

6.1 Inversión Inicial 47

6.2 Análisis de Costos 49

6.3 Análisis de Ingresos 51

6.4 Financiación 53

6.5 Estado de Resultado 53

6.6 Punto de Equilibrio 54

7. Equipo 55

8. Aspectos Legales 57

9. Plan de Implementación y Riesgos 58

9.1 Implementación 58

9.2 Riesgos 59

10. Conclusiones 61

11. Bibliografía 63

Universidad de SanAndrés

1. **Introducción**

1.1 Oportunidad de negocio

Tendencia B2B

El punto de inflexión que el comercio electrónico está atravesando hoy tiene muchos paralelismos con los cambios tecnológicos previos que revolucionaron las aplicaciones y servicios basados en la web. Así como empresas como Netflix, la cual comenzó enviando CD por correo para luego transmitir en la nube, lo que eventualmente llevo a la quiebra a empresas como Blockbuster, lo mismo está ocurriendo con el comercio electrónico visible en las mejoras en la experiencia del usuario, ventas multi-vendedor y mejoras en el flujo de cómo es presentada la información. Es así que la predicción de Garner[2] sobre un crecimiento del mercado de comercio electrónico de un 15% anual del 2015 al 2020 es visible actualmente.

Según la empresa Forrester Research, las ventas online del tipo Business to Business (B2B) representan una oportunidad dos veces mayor que el comercio Busines to Consumer (B2C), mientras que en el 2015 las ventas de comercio electrónico B2C en los Estados Unidos ascendieron a 325.000 millones de dólares el comercio electrónico B2B alcanzo los 780.000 millones de dólares. Asimismo dicho reporte espera que el comercio electrónico B2B para el 2021 supere los 1.1 trillones de dólares representando así un 11% del total de las ventas B2B en los Estados Unidos.3 Si consideramos las ventas B2B a nivel

[2] Chris Fletcher, Penny Gillespie, Jason Daigler, Mike Lowndes, Yanna Dharmasthira, Sandy Shen (2016) "The Gartner Digital Commerce Vendor Guide, Fecha de consulta: 29/06/2018, Sitio web:

[3] Andy Hoar (2017) "US B2B eCommerce Will Hit $1.2 Trillion By 2021", Fecha de consulta: 07/06/2018, Sitio Web: https://www.forrester.com/report/US+B2B+eCommerce+Will+Hit+12+Trillion+By+2021/-/E-RES136173

mundial estas alcanzaran un valor de 6.6 trillones de dólares en el 2020, mientras que las B2C serán de 3.2 trillones de dólares al mismo periodo[4].

De acuerdo al mismo informe los fabricantes y distribuidores son los que están generando el mayor gasto en plataformas, servicios y sistemas ya que hasta la actualidad estos dependían en sistemas propios, varias veces limitados en cuanto a los procesos y con capacidad reducida en la venta a diferentes canales.

Figura 1. Gasto en plataforma de e-commerce en Estados Unidos

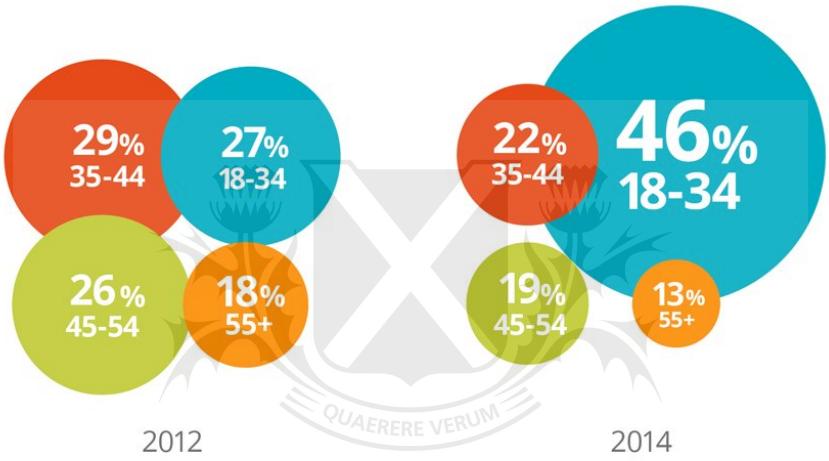
Fuente: Forrester Research Inc, 2015

El 74% de los compradores B2B buscan actualmente más del 50% de sus compras, antes de tomar una decisión de compra, mientras que en el 2014 era de un 30%[5]. Este último dato ayuda a entender la transformación que se está dando de la venta física hacia la venta por internet.

[4] ReportBuyer (2017) "U.S. B2B eCommerce Platform Market, Forecast to 2023", Fecha de consulta: 21/06/2018 , Sitio Web: https://www.prnewswire.com/news-releases/us-b2b-ecommerce-platform-market-forecast-to-2023-300548386.html
[5] Andy Hoar (2015) "Latest Trends in B2B E-Commerce Strategies and Tech Investment"

Esto se puede relacionar con la investigación realizada por Google[6] en donde se muestra que casi el 50% de los compradores B2B son millenials. Así que mientras los compradores de la generación X buscaba la experiencia que el ejecutivo de venta podía darles, los millennials esperan la misma experiencia pero a través de los canales digitales

Figura 2. Cambio demográfico en compras B2B.



Fuente: The changing face of B2B marketing, Google 2014

Esto se debe ya que incluso los más viejos de su generación, aquellos nacidos alrededor de 1980 nunca conocieron un mundo sin internet. Para cuando estos llegaron a una edad laboralmente activa ya el 50% de todos los ciudadanos estadounidenses usaban el email activamente, las Blackberry habían estado en el mercado ya durante varios años y los buscadores eran parte de la vida diaria.

Fecha de consulta: 29/06/2018 ,Sitio Web: http://www.ircecontent.com/assets/161/resources/Hoar_Sheldon1.pdf

[6] Kelsey Snyder (2015) “The Changing Face of B2B Marketing” ,Fecha de Consulta: 21/06/2018 ,Sitio Web:https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-changing-face-b2b-marketing/

Esta misma investigación indica que el 42% de las búsquedas se realizan a través de dispositivos móviles durante el proceso de compra B2B. Los usos más frecuentes son para comparar precios, leer sobre productos y comparar características.

Mercado de la salud y transición a la venta online

De acuerdo a la empresa MarketsandMarkets especializada en reportes B2B estima que el mercado mundial de insumos y dispositivos médicos va a ser de 136,63 billones de dólares en el año 2021 representando un incremento del 6,8% desde el año 2016. Los principales factores que impulsan el crecimiento de este mercado son el aumento de la población geriátrica, el aumento de la incidencia de diversas enfermedades y el aumento del número de cirugías[7]

De acuerdo a un reporte de PricewaterhouseCooper[8], a medida que el gasto en insumos aumenta, los diferentes prestadores de salud van a tener que buscar la manera de reducir sus costos. Debido a esto, los intermediaros son los mas vulnerables a esta reducción de costos debido a que estos pueden inflar el valor de productos y servicios.

En la misma línea Scott Druker creador del ecommerce Supply Clinic, argumenta que sus clientes pueden ahorrarse entre un 30 a un 35% en cada producto al comprar de manera online. Además argumenta que cada vez mas transacciones van a realizarse de manera online ya que las instituciones no van a estar dispuestas a pagar un precio Premium por el mismo producto que pueden conseguir en un ecommerce.

En relación a la evolución del mercado hospitalario argentino, analizando las importaciones de las posiciones arancelarias más relevantes para el mercado

[7] Marketandmarkets (2017) "Medical Supplies Market by Type (Diagnostic, Dialysis, Wound Care, Inhalation, Infection Control, Infusion, Intubation, PPE), Application (Anesthesia, Radiology, Sterilization) & End User (Hospital, Clinic, Nursing Home) - Global Forecast to 2021", Fecha de consulta: 07/06/2018
Sitio Web: https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/medical-supplies-market-64344238.html

[8] Alek Kacik (2018) "Medical supply distribution poised for e-commerce migration"
Fecha de consulta: 29/06/2018 , Sitio Web:
http://www.modernhealthcare.com/article/20180201/TRANSFORMATION02/180209980

de la salud se puede notar un crecimiento de dichas referencias. Este dato sumado a la incorporación de nuevos centros de salud y hospitales, más la ampliación en cantidad de camas de algunos ya existentes, muestran una tendencia hacia la alza en el requerimiento de insumos para abastecer dichas instituciones.

De acuerdo al diario La Nacion[9], en los últimos 12 años (desde 2004 al 2016) la participación del sector salud en el PBI argentino creció medio punto, alcanzando un monto total de 830.000 millones en el 2017, que representa un 10,3% del PBI. De ese global, 4,3% corresponde a obras sociales (nacionales, provinciales, PAMI), 3% hospitales públicos y el restante es el que realizan los argentinos de su bolsillo por encima de los aportes a obras sociales.

Por ultimo este mismo artículo, en línea con lo expuesto por la empresa MarketsandMarkets, argumenta que lejos de ser una tendencia local y pasajera, se trata de un fenómeno internacional y aparentemente estructural. La explicación según el artículo está en el alza de la expectativa de vida y los constantes avances de los medicamentos y las tecnologías médicas, haciendo así que el proceso se retroalimente.

Universidad de SanAndrés

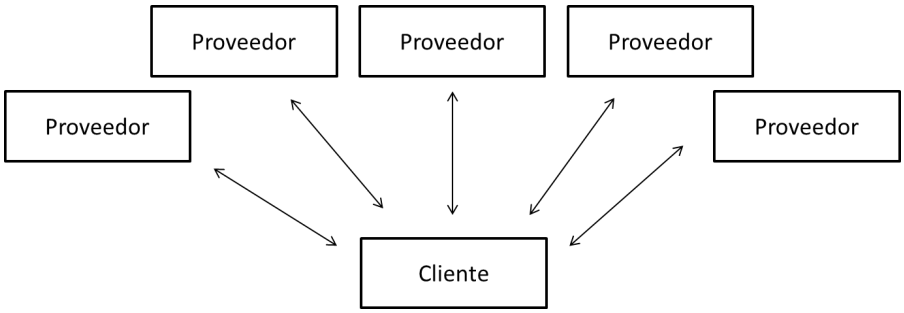
1.2 Negocio Propuesto

La idea central del proyecto consiste en la creación de un marketplace especializado en insumos e equipamiento médico destinado a abastecer clínicas y sanatorios de la República Argentina.

Hasta el momento todas las compras realizadas por la mayoría de las diferentes instituciones de salud podemos encuadrarlas dentro de la clasificación realizada por Neef (2001) como de uno a muchos.

[9] Gabriela Origlia (2017) “Crece el peso del sector de la salud”
Fecha de consulta: 29/06/2018 ,Sitio Web: https://www.lanacion.com.ar/2089890-crece-el-peso-del-sector-de-la-salud

Figura 1. Estructura de configuración de uno a muchos



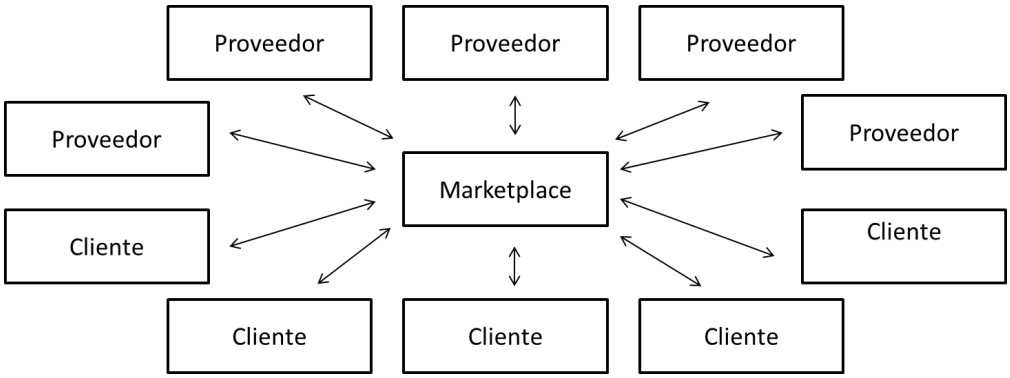
Fuente: Elaboración propia a partir de lo enunciado por Neef

En este modelo las instituciones de salud se encuentra en el centro de la escena y los proveedores se relacionan con ella a través del proceso de compra. Aquí la clínica o sanatorio es responsable del mantener actualizado el catálogo de cada proveedor y la base de datos, mientras que los proveedores deben suministrarle periódicamente información sobre precios, productos y disponibilidad física de los mismos.

El proceso de compra generalmente parte de una necesidad de compra por algún jefe de los diferentes servicios dentro de la institución, la cual es elevada al sector de compra donde estos en algunos casos realizan una licitación llamando a los diferentes proveedores aceptados a compulsar por precio ó le compran a su proveedor habitual emitiendo una orden de compra la cual generalmente es enviada por e-mail donde especifican cuestiones como precio, producto, cantidad, condición de pago y fecha de entrega.

Esta configuración tiene como desventaja para el cliente el costo de mantenimiento y administración de todo el proceso de compras, ya que debe mantener los catálogos y precios actualizados, además de tener personal capacitado para las diferentes tareas administrativas. Asimismo requiere un sólido conocimiento de los diferentes proveedores de cada producto que hay en el mercado y muchas veces por tener volúmenes de compra chicos los grandes productores o importadores de esos insumos no participan de forma directa.

Figura 2. Estructura de configuración mercados virtuales



Fuente: Elaboración propia a partir de lo enunciado por Neef

El marketplace lo que busca es pasar a una configuración de mercados virtuales, donde un tercero genera un medio donde concentra la oferta y demanda de productos o servicios. De este modo los clientes pueden conocer la oferta de los diferentes proveedores y los proveedores pueden conocer la demanda de los clientes.

Aquí el proceso de compra iniciaría con el cliente ingresando al marketplace en donde tendrá dos opciones:

Si desea realizar una compra directa a un proveedor, selecciona el producto y la cantidad a comprar al precio prefijado en la web y se envía la solicitud de compra.

Si desea hacer un llamado a licitación, puede seleccionar diferentes proveedores de un mismo producto, a los cuales les llegara una solicitud de precio y las condiciones. Finalmente la institución adjudicara la compra al oferente más apropiado teniendo en cuenta diferentes variables.

El principal beneficio de este sistema consiste en el incremento considerable de relaciones ya sea para clientes como para proveedores. Asimismo este tipo de

configuración lograr aportar mayor transparencia ya que el proceso de compra se efectúa a través de un tercero.

En el inicio el marketplace solo estará orientado a establecimientos de salud de alto riesgo con terapia intensiva, ya que estos con los mayores consumidores de insumos y por cuestiones logísticas es necesario que los volúmenes no seas muy pequeños. En la actualidad en la República Argentina existe un total de 788 establecimientos de salud de alto riesgo con terapia intensiva, de los cuales 574 son de financiamiento privado mientras que el resto son de financiamiento público, fuerzas armas o nacionales.[10]

En el largo plazo se pueden evaluar negocios secundarios como pueden ser la venta de productos a instituciones de menor envergadura o productos orientados a los profesionales de la salud.

Según Según Bygrave y Zacharakis (2007) existen 5 áreas que deben comprenderse para analizar la viabilidad de una idea. En primer lugar, están los clientes. De los 788 establecimientos de salud de alto riesgo con terapia intensiva que hay en la Argentina, se han dividido en 3 segmentos dependiendo el tamaño de los mismos, utilizando como criterio la cantidad de camas para catalogarlos como centros de salud chicos, medianos y grandes. En primera instancia nos centraremos en las instituciones médicas chicas de todo país. La razón de esta decisión se centra en que la mayoría de los importadores o fabricantes de insumos y dispositivos médicos se encuentran en Capital Federal o Gran Buenos Aires y abastecen mediante distribuidores a aquellas clínicas de menor envergadura. El marketplace se centrara en el segmento de mercado al cual los grandes jugadores no atienden de manera directa y son los que se ven afectados por la intermediación. Los distribuidores generalmente cargan entre un 30 y 35% adicional al valor de compra y generalmente hay entre 1 y 2 intermediarios por transacción a este segmento de clientes. Asimismo al no contar con personal de gran conocimientos del

[10] Sistema Integrado de Información Sanitaria Argentino, Fecha de Consulta: 20/06/2018
Sitio web: https://sisa.msal.gov.ar/sisa/

mercado quedan relegados a comprar a los distribuidores habituales y los productos que estos disponen.

La segunda y tercera área a considerar son los proveedores y competidores que serán analizados más adelante. En cuarto lugar, se encuentra el gobierno que impone condiciones que deben cumplirse en la comercialización de insumos o dispositivos médicos. Estos requerimientos están reguladores por la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) y deben cumplirse sin excepción. El distribuidor debe ser una empresa habilitada para la comercialización de las diferentes clases de artículos médicos que vaya a ofrecer así como poseer un depósito habilitado para el mismo propósito. Ya que el marketplace funcionara dentro de una empresa habilitada por la ANMAT, la cual cuenta con más de 500 m2 de depósito clase AAA, no existen razones para creer que haya cualquier cuestionamiento por parte de la entidad regulatoria. Finalmente, la última área a considerar es el ambiente global. El mercado de la salud no es particularmente global ya que los competidores están restringidos a las áreas donde poseen sus depósitos y habilitaciones correspondientes. Asimismo la demanda generalmente es estable ya que al tratarse de productos críticos para el funcionamiento de instituciones médicas, esta puede variar dependiendo el entorno económico pero no en gran medida.

Repasando el checklist propuesto por Bygrave podemos observar las siguientes variables que sustentan el proyecto:

Figura 5. Checklist Bygrave y Zacharakis

	Mejores Oportunidades	**Medprefer**
Cliente		
Identificable	PTA	PTA
Demográficamente	Definida	Definida
Psicológicamente	Definida	Definida
Tendencias		
Ventana de oportunidad	Abriendo	Abriendo
Mercado Target	Múltiple y convergiendo	Múltiple y convergiendo
Mercado Macro	Múltiple y convergiendo	Múltiple y convergiendo
Tamaño de mercado		

Tamaño	PTA	PTA
Demanda	Más grande que la oferta	Más grande que la oferta
Crecimiento de mercado		
Ratio	20%	1%
Precio/Frecuencia/Valor		
Precio	Margen Bruto > 40%	A determinar
Frecuencia	Frecuenta y Repetitiva	Frecuenta y Repetitiva
Gastos de operaciones	Baja y variable	A determinar
Margen Neto	>10%	A determinar
Volumen	Alto	Alto
Distribución		
En que parte estas en la cadena de valor	Alto Margen, Alto Poder	Bajo Margen, Alto poder
Competencia		
Estructura de mercado	Emergiendo	Emergiendo
Número de competidores directos	Pocos	Pocos
Número de competidores indirectos	Pocos	Pocos
Numero de sustitutos	Pocos	Pocos
Fuerza de los competidores	Débil	Moderada
Recursos clave		
Posición relativa	Fuerte	Moderada
Vendedores		
Poder relativo	Débil	Débil
Margen bruto que ellos controlan	Bajo	Bajo
Gobierno		
Regulaciones	Bajas	Altas
Impuestos	Bajos	Altos
Entorno global		
Clientes	Interesados y accesibles	Nulos
Competidores	Pocos y débiles	Nulos

Fuente: Elaboración propia a partir de lo enunciado por Bygrave y Zacharakis

1.3 Modelo de Negocio

En el libro Business Model Generation de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), se presenta el modelo de negocios (CANVAS). El modelo ayuda a describir como una organización crear, entrega y captura valor y será el que usaremos para poder explicar el proyecto de negocio propuesto.

El primer bloque a analizar es el del segmento de consumidores. Como se mencionara a lo largo del proyecto, el público objetivo del marketplace son aquellas instituciones de salud privadas de pequeña envergadura a lo largo del territorio de la República Argentina. La selección de dicho segmento de mercado viene acompañada no solo de un tamaño de mercado que hace económicamente viable el proyecto sino que serán los mayores beneficiados de una herramienta como la que se propone.

En términos de la propuesta de valor, el aspecto más destacado de la compra de insumos médicos a través de la plataforma, es poder adquirir productos a un costo más bajo y en el momento que se requieren. Es en estos puntos donde un cliente elige cual empresa va a ser su proveedora, considerando las ofertas provenientes de varios oferentes y la cotización de sus productos. Para poder cumplir con ambos requerimientos y ofrecer una propuesta de valor atractiva a los clientes, se busca poder ofrecer precios sustancialmente más bajos en comparación a los que adquieren actualmente. Esto se logra, conectándolos de forma directa con los proveedores principales y además cobrando sobrecargos mínimos y orientando el negocio a lograr ganancias provenientes del volumen generado a través de la venta de una gran variedad de insumos. En cuanto a las cuestiones logísticas, y asegurar un stock genuino en el marketplace, los clientes que adquieran productos por el mismo van a saber que estos van a estar disponibles para su entrega inmediata. Adicionalmente, busca resolver el problema del proceso de compra, haciéndolo ágil y dinámico

Cuando se analizan los canales, estos son los medios que permiten a una empresa comunicarse con sus clientes. El proyecto propone para tal fin principalmente la utilización de medios tradicionales como puede ser la comunicación telefónica y el mailing, generados a través de una base de datos de las diferentes instituciones médicas que cumplan con los requisitos para pertenecer al segmento objetivo. Asimismo se contempla de forma paulatina ir adquiriendo un trato más personal mediante un plan de visitas personales a las diferentes instituciones. También se contempla la utilización de redes sociales y publicidad online, no con el fin de generar ventas sino para crear difusión e imagen de marca entre los diferentes profesionales de la salud.

Las fuentes de ingreso del modelo de negocio propuesto provienen principalmente de la comisión cobrada a partir de las ventas generadas a través de la plataforma. El monto de la comisión dependerá del tipo de sistema por el cual cada proveedor decida optar. El precio de cada producto vendido en la plataforma será provisto por cada proveedor y la comisión será fija. Como fuente de ingreso secundaria está el fee que se cobra por el almacenamiento de los productos. En una siguiente etapa se puede contemplar como una posible fuente de ingreso la venta de publicidad dentro del sitio.

Recursos clave son aquellos considerados como los activos necesarios para el funcionamiento del negocio. En relación a la plataforma está en primera instancia será contratada como un software as a service (SaaS), pero se necesitaran de desarrolladores capaces de moldear la plataforma a los requerimientos del negocio y de la industria. También consideramos como uno de los activos fundamentales el depósito de productos terminados que cumpla con todos los requerimientos para lograr la habilitación de ANMAT y asa poder operar dentro el marco legal para la comercialización de productos médicos.

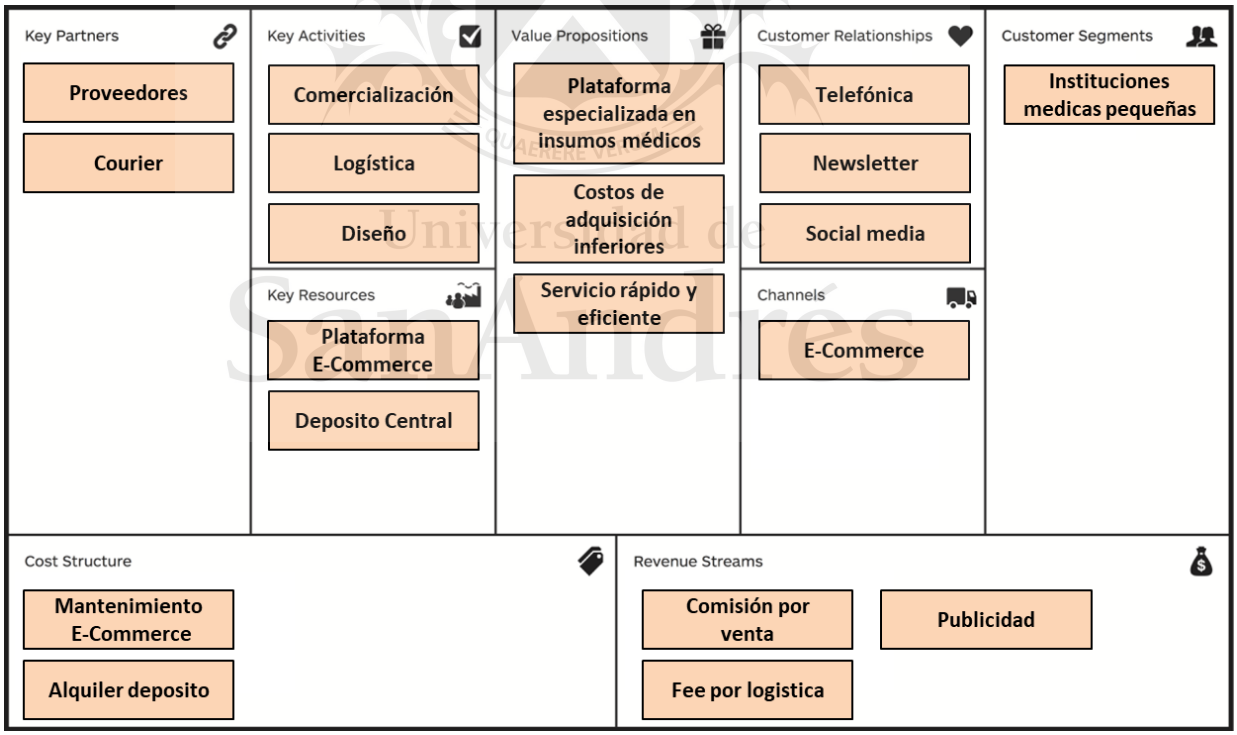
En relación a las actividades clave podemos identificar a la comercialización y a la logística como los eslabones más importantes del proyecto. La comercialización es central en este proyecto ya que es la razón fundamental de ser de la plataforma, es una herramienta para la venta de insumos médicos, a partir de esta es que el resto de las actividades funcionan. La comercialización está enfocada en alcanzar aquellos clientes dentro del segmento objetivo que se beneficiarían de una solución como la propuesta. Por el lado de la logística, una vez realizada la venta en necesario un servicio rápido y eficiente para lograr abastecer a las instituciones médicas de los productos requeridos en los plazos establecidos. Finalmente podemos considerar al diseño como una actividad principal para tener una plataforma amigable al usuario y dinámica, que cumpla con las necesidades de información requeridos por el los responsables de compras.

Cuando se analiza a los socios clave, se observa a los proveedores con un rol central. Particularmente los fabricantes e importadores de productos médicos

que son los que generarían la oferta de productos dentro de la plataforma y que son cruciales para el funcionamiento de la misma. Es por esto que se trata de darles beneficios al generarles ventas y promoción de sus productos sin un costo fijo. También podemos contemplar a los proveedores logísticos (couriers) como socios estratégicos ya que son estos los que se encargan de realizar la distribución a lo largo del país de los diferentes pedidos.

Por último, en cuanto a la estructura de costos, se observa por el lado de los costos fijos el alquiler mensual del depósito, junto con su sistema de gestión correspondiente para una correcta administración del mismo. Además está el costo del alquiler y mantenimiento de la plataforma que es un fee fijo mensual que hay que contemplar.

Figura 3. Business Model Canvas



Fuente: Elaboración Propia

2. Análisis Estratégico

2.1 Análisis FODA

Para comprender la industria y la posición de la compañía en su entorno se realizara un análisis de la relación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y de las Oportunidades y Debilidades del ambiente (Matriz FODA). Para identificar la posición competitiva de este proyecto en el panorama actual, a cada aspecto detectado se le asignara un puntaje (entre -5 y 5) en base al impacto del mismo.

Figura 7. Cuadro FODA Medprefer.com

Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas:

La variedad en la oferta y el precio de la misma que propone el modelo de negocios le otorga una propuesta de valor superior frente al modelo tradicional

de compra que se emplea actualmente para el suministro de instituciones de salud. En base a estos factores podemos ver las principales fortalezas.

El primer lugar, el proyecto plantea una importante **reducción de costos** en referencia a los ofrecidos por los distribuidores. Esto es posible debido a que la estructura necesaria para la empresa es reducida y asimismo el beneficio es obtenido no por utilizar márgenes grandes sino por lograr volumen de compra de los diferentes insumos. (+5)

En línea con lo expuesto anteriormente, la plataforma al incorporar insumos de diferentes proveedores logra ofrecer una **amplia oferta** de productos, que generalmente los distribuidores no logran abastecer. Esto es en parte debido a que para el E-Commerce no hace falta un requerimiento de capital para incorporar productos, sino que los diferentes importadores o fabricantes son los que publican sus productos en el sitio. (+4)

En tercer lugar, tener el producto en el momento que es solicitado es de vital importancia para el mercado en donde vamos a estar participando ya que las instituciones tienen depósitos muy pequeños por lo que no pueden tener grandes cantidades de stock de reserva. Como en el sitio se les exige a los proveedores tener en stock la cantidad publicada ya sea en nuestro depósito o en su empresa, siempre nos aseguramos que todas las ventas tengan respaldo de mercadería. Esto asegura una **rápida entrega** una vez realizado el pedido y poder cumplir con los tiempos logísticos pactados. (+3)

Por último, este modelo busca **simplificar el proceso de compra** de las instituciones de salud y ofrecerle alternativas que muchas veces no cuentan. Al poder comprar en un solo lugar todos los diferentes insumos que necesitan y poder comparar la oferta (precio y calidad) entre varios oferentes, esto hace que el sector de compras pueda realizar sus tareas de abastecimiento de manera simple y rápida. (+3)

Universidad de San Andrés

Debilidades

Si bien este modelo de negocio busca reducir considerablemente las debilidades del modelo actual, igualmente podemos encontrar algunos puntos débiles.

En primer lugar, para que la plataforma funcione es necesario lograr que los proveedores se sumen a la misma y así poder generar la oferta de productos necesaria para que los clientes vean como atractiva la propuesta. Muchos de los importadores y fabricantes ya tienen a sus **distribuidores** en las diferentes regiones del país, los cuales trabajan de forma conjunta por varios años, por lo tanto algunos buscaran respetar sus acuerdos anteriormente pactados. (-3)

Siguiendo con lo anteriormente expuesto, el mercado de la salud es un **mercado muy tradicional** que le cuesta adaptarse a los nuevos cambios. El pasaje de un método de compra tradicional a comprar todo de manera online puede resultar en un cambio abrupto en algún sentido y que puede llevar algo de tiempo. (-3)

Por ultimo en la Argentina debido a la **falta de infraestructura**, hay una gran dependencia de lo que es el transporte de mercadería mediante camiones. Esto ha llevado que los costos logísticos sean altos, sobretodo en el caso de que haya que recorrer largas distancias. (-2)

Oportunidades

Como se puede observar en los últimos años, la venta a través de internet es una **tendencia global** y hay un gran potencial sobretodo en un mercado tradicional que todavía se maneja con una metodología clásica. Debido a que el modelo de negocio está enfocado con una perspectiva de largo plazo y siguiendo una tendencia mundial, esto le da sustentabilidad al proyecto. (+5)

Ser el **primer jugador** que ofrece una alternativa como la propuesta, da una ventaja competitiva sobre posibles nuevos jugadores. Esto se debe a que ya habría preacuerdos firmados con los diferentes importadores y/o fabricantes de

insumos médicos donde se establecería que el precio más bajo en lo que respecta a la venta online debe ser el de nuestra plataforma y por un margen del 5%. (+4)

Amenazas

En cuanto las amenazas, la tendencia en crecimiento a este tipo de estilo de venta puede dar lugar a la entrada de **nuevos jugadores**. Sobre todo aquellos importadores y/o fabricantes de un gran número de insumos donde de entrada pueden ofrecer en su portal una variedad de productos y cuentan con un conocimiento de marca e imagen ya establecidas dentro del mercado. Asimismo esto también se puede ver como una oportunidad ya que al haber más oferentes de este tipo de modalidad hace que la transformación de lo que es el método tradicional de compras a uno exclusivamente basado en internet sea más rápido. (-3)

Promediando los puntajes de Fortalezas y Debilidades vs el obtenido de Oportunidades y Amenazas y aplicando la matriz FODA (Dvoskin, 2004), podemos ver que el valor alcanzado ubica a la empresa en **Expansión**

.**Figura 8.** Posicionamiento de empresa

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, se puede ver que el posicionamiento de la empresa vislumbra un panorama favorable en donde las fortalezas endógenas y las oportunidades exógenas superan los puntos negativos de este análisis. Es importante que el proyecto se apoye en sus fortalezas para así poder aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado. De esta manera podrá distinguirse del método tradicional de compra y los clientes podrán ver el valor agregado que ofrece contra el método anterior.

2.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Para entender el micro-entorno se hará un análisis de las 5 fuerzas de Porter para detallar las características de la industria en donde busca desarrollarse este proyecto.

Rivalidad entre los competidores: **MODERADA**

En el mercado de insumos médicos argentino, no hay todavía una propuesta igual a la que ofrece la plataforma, si existe la venta online pero está dirigida principalmente a los profesionales de a saludad y no a las instituciones médicas. Cuando hablamos de rivalidad entre los competidores tenemos que situarnos en lo que son distribuidores que utilizan el modelo tradicional de venta y podemos incluir a los ecommerce B2C si quisieran cambiar de posicionamiento y orientarse a lo que es la venta B2B.

- Moderado grado de crecimiento de la industria
- Alta tendencia a competir por precio
- Poca lealtad de los consumidores
- Bajo flujo de información

Como se mencionó anteriormente hay una tendencia al mayor uso de insumos médicos debido principalmente al aumento de la longevidad de las personas sumado al aumento del número total de cirugías. A esto hay que sumarle la tendencia que hay hacia las transacciones online, que puede verse en el crecimiento de las ventas por ecommerce sobre todo a través de dispositivos

móviles. En el rubro de insumos médicos hay una alta tendencia a competir por precio es por esto que la lealtad de los consumidores es poca ya que salvo en productos con alto grado de diferenciación, ante ofertas más bajas los clientes cambian de proveedor. Un punto focal para lograr diferenciarse de la los competidores es el servicio que ofrece el proveedor con respecto a la disponibilidad de stock y el tiempo de entrega. Por ultimo hay un escaso flujo de información de parte de los clientes, ya que generalmente están cautivos por los proveedores que habitualmente los suministran y debe ser los proveedores quienes van a ofrecer sus productos en vez de los clientes buscar opciones para reducir sus costos operativos.

Amenaza de nuevos competidores: **BAJA**

- Moderada tendencia de cambio a otro competidor
- Alto costo de desarrollo de marca
- Alto costo de requerimientos legales
- Alto costo de economías de escala

La entrada de nuevos competidores reduciría la participación de mercado de la plataforma Medprefer en el mercado online de insumos para la salud. Asimismo el proyecto enfrenta una baja intensidad en relación a la amenaza de nuevos competidores basado en los factores externos anteriormente mencionados.

En relación al cambio de un competidor a otro, la describimos como medio ya que aunque los productos serian estándar y se los puede conseguir en otras empresas, la fortaleza de la plataforma radica en su bajo margen de ganancia que hace que la competencia deba estar a la misma altura para justificar el cambio. El mercado de la salud siempre ha sido muy tradicionalista con sus proveedores, es por esto que las nuevas empresas deben hacer una alta inversión para ganarse un conocimiento de marca dentro del mercado que le dé seguridad a los compradores, el conocimiento de marca positivo asegura que el proveedor cumplirá con las entregas y que los productos son de calidad. Para poder ser proveedor de insumos médicos es necesario como mencionamos anteriormente contar con una habilitación de ANMAT así como

también del municipio y provincia donde está radicado el depósito. Estos trámites aparte de llevar bastante tiempo implican un gran desembolso de dinero para contar con toda la documentación y procedimientos para lograr obtener dichas habilitaciones. Por ultimo para poder competir por precio es necesario que los nuevos oferentes logren economías de escala para que el total del volumen de venta sea rentable, ya que al manejar márgenes pequeños es necesario lograr un volumen tal que justifique el negocio.

Amenaza de sustitutos: **MODERADA**

La amenaza de sustitutos que enfrenta el proyecto puede considerarse moderada debido a la intensidad de los siguientes factores externos:

- Alta cantidad de sustitutos
- Moderada tendencia de cambio a otro proveedor
- Moderada ventaja de funcionamiento de los sustitutos
- Bajo grado de innovación por parte de los sustitutos

El principal sustituto para el proyecto son los pequeños distribuidores en cada provincia/ciudad. Como mencionaremos posteriormente hay un gran número de distribuidores a lo largo del país que se concentran principalmente en nichos de clientes. Estos distribuidores ofrecerán los mismos productos que serán posibles adquirir en la plataforma pero a precios mayores ya que mientras que los costos operativos de estos distribuidores son únicamente para una pequeña región, para el marketplace estos costos son para un alcance nacional. Asimismo la cantidad de productos a ofrecer varía mucho entre la posibilidad que tiene la plataforma de ofrecer una gran cantidad de productos mientras que los distribuidores se quedan con un rango más limitado. El diferencial que tienen los distribuidores es la cercanía, ya que pueden ofrecer los productos en caso de una urgencia a una velocidad que la plataforma no podría por cuestiones de distancia, aunque ellos tal vez no cuenten con el stock mientras que Medprefer asegura que siempre lo publicado en la plataforma está en stock disponible para la entrega. Por último los distribuidores están en contra de la tendencia global en cuanto al uso de los ecommerce y la utilización de

dispositivos móviles para comprar, al acentuarse más esta tendencia la plataforma ganara mayor tracción que la compra a distribuidores.

Poder de negociación de los proveedores: **MODERADA**

- Poca cantidad de proveedores
- Baja integración hacia adelante
- Moderado tamaño de los proveedores
- Alto grado de competencia entre proveedores

Los proveedores son quienes controlan la disponibilidad de los productos que la plataforma necesita para su funcionamiento y si sumamos que existe una cantidad reducida de proveedores esto hace que la fuerza de los mismos sea fuerte. Pero es necesario también considerar otros aspectos de los mismos como la poca integración hacia adelante ya que la mayoría de sus operaciones se basan en el territorio donde están establecidos y el resto del país es manejado por distribuidores, donde no tienen influencia sobre ellos. Asimismo hay un alto grado de competencia entre los proveedores ya que muchos de ellos manejan los mismos insumos y el tamaño de los mismos salvo contadas excepciones no es muy grande. Esto hace que al ofrecerles una solución gratuita donde ellos controlaran el precio final de la oferta y podrán vender directamente al cliente final sea atractiva

Poder de negociación de los clientes: **MODERADA**

- Bajo grado de conocimiento de mercado
- Bajo grado de concentración de clientes
- Alta sensibilidad en el precio
- Moderada tendencia al cambio por otro competidor
- Baja competencia en el estilo de propuesta

El segmento de mercado a donde esta principalmente dirigido el ecommerce, las instituciones de salud de pequeña envergadura, no cuentan con mucho conocimiento sobre las opciones de proveedores que existen en el mercado y

de conocerlas no pueden comprar directamente a dichos proveedores debido al bajo monto de compra. Por esta razón anteriormente expuesta los clientes quedan cautivos de los pocos distribuidores zonales que los suministran. En la Argentina los grandes clientes están mayormente concentrados en la Capital Federal y Gran Buenos Aires, mientras que el interior mayormente está compuesto por una gran cantidad clínicas de medianas y chicas, esto hace que el poder de negociación, al haber una demanda dispersa por el país, sea bajo. Como mencionamos anteriormente hay una moderada tendencia al cambio por otro competidor y los clientes son muy sensibles al precio de los productos, debido a que tratan de optimizar los recursos ya que generalmente no son clínicas con mucho presupuesto de compra. Por ultimo podemos mencionar que la plataforma a la actualidad sería el único oferente con este tipo de propuesta de venta online de insumos médicos, que estaría alineada con la tendencia mundial de ventas por internet, mientras que los demás oferentes se basarían en la venta tradicional.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

3.1 Sector y mercado a ingresar

El sector a ingresar es el hospitalario, siendo un requerimiento necesario para todos los establecimientos de salud contar con los insumos para poder funcionar con normalidad. Específicamente, se desea ingresar al mercado de abastecimiento de clínicas y sanatorios privados de menos de 100 camas.

Siguiendo la clasificación de Tamborini (2005), el mercado debe definirse en dos dimensiones principales: tipo de producto y área geográfica. En relación al primer aspecto, los insumos y dispositivos médicos pueden dividirse en 18 áreas según la división hecha por Medline, única empresa en el mundo que tiene poder para distribuir todos los insumos médicos que se utilizan en una institución médica. Estos son: Cuidado de Heridas Avanzado, Anestesia, Vestimenta, Central de Esterilización, Diagnostico, Equipamiento Médico Durable, Guantes, Incontinencia, Insumos de Laboratorio, Cirugía, Respiración, Textiles, Rehabilitación, Urología, Acceso Vascular y Cuidado de Heridas. Dentro de cada una de estas categorías se ofrecerán productos de diferentes productores e importadores que competirán entre sí mismas en términos de calidad, precio y cantidad ofrecida.

Refiriéndonos al segundo aspecto, el mercado hospitalario al que se desea ingresar es el argentino. El área geográfica queda entonces definida a la República Argentina, no obstante no debe descartarse la posibilidad en el futuro de extender el mismo servicio al resto de los países de América Latina.

3.2 Descripción al mercado a ingresar

Siguiendo con la clasificación de Tamborini (2005), para describir con exactitud la rivalidad interna en el mercado argentino se describirán los principales

importadores y productores de las diferentes líneas mencionadas anteriormente y su forma de comercialización y clientes, entre otros aspectos del sector.

Para comenzar el mercado de insumos y dispositivos médicos de Argentina está compuesto por cinco grandes importadores/fabricantes: Propato Hnos, Drogueria Comarsa, Drogueria Martorani, Euroswiss y Laboratorios Igaltex. Asimismo según la cámara de exportaciones de Estados Unidos[11] hay más de 2.000 distribuidores en la Argentina es estos productos.

Propato Hnos tiene sus oficinas y centro de distribución en el partido de 3 de Febrero, Buenos Aires. Cuenta con una red de comercialización propia para las licitaciones públicas nacionales y grandes clientes privados. No comercializa de forma directa a los centros de mediana/pequeña envergadura, sino que utiliza distribuidores.Importador de las líneas de Anestesia, Urología, Guantes, Diagnostico y Jeringas. Asimismo actual como distribuidor de fabricantes o distribuidores más pequeños para las líneas de Central de Esterilización, Cirugía, Cuidado de Heridas, Textiles, Incontinencia y Equipamiento Médico Durable.

Drogueria Comarsa junto con Propato Hnos son los mayores distribuidores de insumos y dispositivos médicos de la Argentina. Drogueria Comarsa con sede en Rosario, participa en licitaciones públicas y privadas de clientes importantes, mientras que el resto de los productos los comercializa a través de distribuidores regionales. Es importador de las líneas de Guantes, Cirugia, Jeringas y Vestimenta. Al igual que Propato comercializa el resto de las líneas comprando localmente a otros fabricantes o importadores más chicos.

Laboratorios Igaltex a diferencia de los anteriores aparte de ser importador también posee fabricación de ciertas líneas en el país. En sus plantas ubicadas en el partido de San Martin, Buenos Aires fabrica las líneas de Cuidado de Heridas, Cirugía, Vestimenta y Central de Esterilización. Mientras que importa del exterior las líneas de Incontinencia, Cuidado de Heridas Avanzado,

[11] Exportgov (2018), Fecha de consulta: 20/06/2018
Sitio Web: https://www.export.gov/article?id=Argentina-Healthcare

Urología y Anestesia. No comercializa el resto de las líneas ya que no le compra a otros importadores o fabricantes y se estrategia de comercialización es parecida a las anteriores mencionadas donde atiende a los grandes clientes de forma directa y terciariza en distribuidores la venta de insumos a instituciones de menor tamaño sobre todo aquellas ubicadas en el interior del pais.

Por ultimo Drogueria Martorani y Euroswiss se dedican a importar principalmente las líneas de Anestesia, Urología pero tienen un portfolio amplio de productos gracias a que compran en gran volumen a otros importadores/fabricantes locales. Ambos con sede en la provincia de Buenos Aires, su comercialización está enfocada principalmente en lo que es Capital Federal y Gran Buenos Aires. En el interior del país trabajan con diferentes distribuidores que son quienes atienden a instituciones más pequeñas mientras que ellos participan en licitaciones provinciales de gran volumen de forma directa.

En lo que respecta a los medios de venta a través de internet encontramos a dos empresas actualmente comercializando este tipo productos. Por un lado tenes a Lilis, que principalmente realiza su venta a través de su local ubicado en la calle Cordoba enfrente de la Facultad de Medicina de la UBA. Como canal de ventas secundario tiene un e-commerce donde comercializa los mismos productos que vende en el local. Al no tratarse de un fabricante o importador directo, sus precios son muy superiores a los de mercados y sumado a esto no cuanta volumen de escala en sus compras.

El segundo jugador en el mercado online es Consortium Salud, que pertenece a la firma Propato Hnos. Esta empresa se dedica exclusivamente a la venta por internet pero únicamente de los productos de Propato Hnos, por lo tanto la oferta es acotada y no alcanza a suplir la demanda total de los diferentes productos que requieren las instituciones de salud.

Cabe destacar que las características del mercado hacen que se trate de uno con altas barreras de entrada. Principalmente por los requerimientos de la

ANMAT, en donde para poder importar, fabricar o comercializar productos médicos es necesario que la empresa este habilitada por dicha institución. Para lograr la habilitación la empresa debe entre los diferentes requerimientos contar con un depósito que cumpla con los requerimientos dependiendo del tipo de producto que desea comercializar. Asimismo cada producto que se desee comercial debe estar registrado en la ANMAT donde se le asignara un numero de producto médico, este proceso de registrar los productos en la ANMAT para productos Clase I que son los más simples lleva de entre 2 y 3 meses a partir de que se inicia el trámite, mientras que para productos más complejos dicho procedimiento puede llevar entre 6 y 8 meses. Sumado a esto una vez registrado los productos y tener la posibilidad de comerciar los mismos es necesario que los diferentes jefes de área de cada una de las instituciones apruebe la calidad de los mismos, por lo que hay que llevar muestras a cada una de las instituciones. En tercer lugar los requerimientos de capital para entrar al mercado son altos considerando que además de lo que respecto al capital necesario para el deposito, al tratarte de productos de bajo valor es necesario contar con capital para hacer compras de grandes volúmenes y así lograr una ventaja competitiva en el precio.

3.3 Tamaño del mercado según tipo de establecimiento

Para conocer en detalle cuál será la demanda potencial del mercado de insumos descartables en la Argentina se realizó un estudio estimativo del gasto en dichos productos dependiendo el tamaño de cada institución.

Las estimaciones realizadas muestran que el gasto anual en insumos médicos en la Argentina es de 11.250 millones de pesos. Para llegar a dicha estimación se segmento a las diferentes instituciones que hay en el país dependiendo de la cantidad de camas de internación que tiene cada una. De esta manera se puede determinar cuántos centros de salud grandes, medianos y chicos hay en el país y asignarles un gasto promedio anual para cada tipo de institución.

Como primera aproximación en el siguiente cuadro podemos observar cómo están divididas las instituciones de salud dependiendo el origen del financiamiento y por provincia.

Tabla 1. Cantidad de instituciones medical por provincia de acuerdo al origen del financiamiento

Instituciones Medicas	**Origen del Financiamiento**		
	Alto riesgo con terapia intensiva		**Total general**
Provincia	**Privado**	**Público**	
Buenos Aires	179	95	274
CABA	57	23	80
Catamarca	4	1	5
Chaco	24	3	27
Chubut	5	2	7
Córdoba	76	21	97
Corrientes	17	6	23
Entre Ríos	8	5	13
Formosa	8	4	12
Jujuy	1	2	3
La Pampa	7	2	9
La Rioja	2	1	3
Mendoza	17	10	27
Misiones	14	5	19
Neuquén	6		6
Río Negro	8	4	12
Salta	19	7	26
San Juan	7	1	8
San Luis	5	3	8
Santa Cruz	4		4
Santa Fe	56	8	64
Santiago del Estero	17	4	21

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Tierra del Fuego	3	2	5
Tucumán	30	5	35
Total general	**574**	**214**	**788**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SiSa (2018)

La tabla muestra que el 73% de las instituciones médicas son privadas mientras que el 27% tiene financiamiento público. Con una gran predominancia de la provincia de Buenos Aires que cuenta con el 35% de las instituciones.

Del 73% de estas instituciones privadas se han dividido de acuerdo a la cantidad de camas que tiene cada institución considerando como instituciones chicas a las de menos de 100 camas, medianas a las de entre 100 y 200 camas y grandes aquellas que superen las 200 camas.

Tabla 2. Segmentación por cantidad de camas de instituciones privadas.

Provincia	Privado	Menos de 100 camas	Entre 100 y 200 camas	Más de 200 camas
Buenos Aires	179	102	72	5
CABA	57	32	15	10
Catamarca	4	3	1	
Chaco	24	21	3	
Chubut	5	3	2	
Córdoba	76	53	19	4
Corrientes	17	14	3	
Entre Ríos	8	6	2	
Formosa	8	7	1	
Jujuy	1	1		
La Pampa	7	6	1	
La Rioja	2	2		
Mendoza	17	13	4	
Misiones	14	11	3	
Neuquén	6	4	2	

Río Negro	8	7	1	
Salta	19	16	3	
San Juan	7	6	1	
San Luis	5	4	1	
Santa Cruz	4	4		
Santa Fe	56	36	15	5
Santiago del Estero	17	14	2	
Tierra del Fuego	3	3		
Tucumán	30	22	8	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del sistema SISA (2018)

El segmento objetivo para el proyecto está basado en las instituciones de menos de 100 camas, donde el presupuesto de compras se divide de la siguiente manera: 40% para reactivos, 30% para medicamentos, 2% para mantenimiento y compra de bienes de capital, 5% para servicios y el restante 23% para material descartable.

A través de consultas realizadas a directores y jefes de compras de diferentes instituciones médicas, aproximadamente el gasto anual total para compras es de 50 millones de pesos. A continuación se muestra cual sería la demanda estimada de insumos descartables de las instituciones de menor tamaño:

Universidad de SanAndrés

Tabla 3. Gasto Anual en Insumos Descartables Total de Clínicas con menos de 100 camas.

Provincia	Gasto en Descartables
Buenos Aires	$ 1.143.000.000,00
CABA	$ 358.588.235,29
Catamarca	$ 33.617.647,06
Chaco	$ 235.323.529,41
Chubut	$ 33.617.647,06
Córdoba	$ 593.911.764,71
Corrientes	$ 156.882.352,94
Entre Ríos	$ 67.235.294,12
Formosa	$ 78.441.176,47
Jujuy	$ 11.205.882,35
La Pampa	$ 67.235.294,12
La Rioja	$ 22.411.764,71
Mendoza	$ 145.676.470,59
Misiones	$ 123.264.705,88
Neuquén	$ 44.823.529,41
Río Negro	$ 78.441.176,47
Salta	$ 179.294.117,65
San Juan	$ 67.235.294,12
San Luis	$ 44.823.529,41
Santa Cruz	$ 44.823.529,41
Santa Fe	$ 403.411.764,71
Santiago del Estero	$ 156.882.352,94
Tierra del Fuego	$ 33.617.647,06
Tucumán	$ 246.529.411,76
TOTAL	$ 4.370.294.117,65

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos a través de entrevistas

Los datos obtenidos muestran que debido a las características propias de la Argentina en donde mayormente predominan las clínicas pequeñas y distribuidas por todo el territorio nacional, hace difícil mediante los métodos tradicionales de ejecutivos de ventas poder abastecer a dichas clínicas de manera directa por parte de los fabricantes e importadores directos.

El segmento objetivo representa en dinero casi la misma cantidad que la sumatoria de los otros dos segmentos, esto lo hace atractivo pero tiene sus dificultades propias como es la gestión logística y la administración de cuentas a cobrar.

4. Plan de marketing

Bygrave y Zacharakis (2007) explican que el marketing está en el corazón de toda organización porque su tarea es identificar y servir las necesidades de los clientes. En consecuencia, se desarrollará una estrategia de marketing que permita entender y comprender las necesidades de los clientes del proyecto, de modo tal que el marketplace obtenga una buena posición en el mercado. Los autores señalados argumentan que hay tres dimensiones que establecen el marco estratégico de una firma: la segmentación, el targeting, y el posicionamiento.

La segmentación y el targeting son los procesos que se utilizan para identificar a los consumidores correctos para el producto o servicio que se ofrece. Estas tareas fueron realizadas en etapas anteriores de análisis donde se describió a nuestro segmento objetivo como aquellas clínicas y sanatorios privados de menos de 100 camas en la República Argentina.

El posicionamiento relaciona una firma con sus competidores y las percepciones de los clientes sobre sus productos. En referencia a la diferenciación por **calidad**, debido a que los productos a ofrecer son los mismos que ofrecen los distribuidores de cada una de las zonas no podemos encontrar un alto grado de diferenciación, salvo el hecho que los productos y cantidades publicadas en el marketplace estarán disponibles en stock para inmediata entrega cosa que no pasa siempre el caso con distribuidores que ofrecen productos que no tienen en stock y que deben salir a comprarlos a los importadores o fabricantes antes de poder entregarlos al cliente final provocando una demora en el envió. Al ser los mismos importadores o fabricantes lo que publican en el marketplace, estos stocks son reales y en tiempo real. Asimismo el marketplace cuenta con a la ventaja de ofrecer una gama amplia de productos que generalmente los distribuidores no pueden abarcar un espectro tan amplio por cuestiones de capital. Otro punto que diferencia al marketplace de los distribuidores locales es el **precio** final de los productos, ya que los distribuidores cargan por sobre el precio de compra alrededor de un 30% ya que deben cubrir los gastos de operación y

funcionamiento. En cuanto al marketplace ya de por si el precio de venta es menor porque se elimina la intermediación, conectando de forma directa al oferente con el demandante cobrando una comisión muy menor al 30% con el que marcan sus productos los distribuidores. Esto es posible ya que se minimizan los costos operativos de la gestión de venta y al poder ofrecer una gran cantidad de productos la ganancia viene mediante el volumen de compra de cada una de las instituciones.

Cabe destacar que la estrategia de posicionarse como una opción más económica viene dada por una reducción en el precio de los insumos como en los tiempos operativos que conlleva manejar múltiples distribuidores para lograr conseguir todos los insumos necesarios para el funcionamiento del centro de salud.

4.1 Política de Servicio

El servicio a ofrecer será la intermediación entre diferentes importadores y fabricantes de insumos médicos con los centros de salud que requieren de estos insumos para su correcto funcionamiento. Los productos a ofrecer serán los mismos o incluso una mayor oferta de los que consumen habitualmente a costos más reducidos.

Asimismo a los proveedores se les ofreceré dos alternativas en relación a la logística de los productos. Por un lado tenemos la opción de Fulfilment en donde el proveedor deja la mercadería en consignación en el depósito de Medprefer. donde la empresa se encargara de administrar el stock y realizar los envíos a todo el país. Los productos serán enviados con no más de 48hs luego de haber recibido el pedido. Mediante esta opción a fin de mes se realiza una liquidación por las ventas correspondientes y se cobra un 10% de comisión por venta sobre el precio público del producto. Adicionalmente se cobrara un fee mensual por la cantidad de posiciones de rack que utilice en el depósito.

La otra opción será la de Dropshipping en donde es el proveedor quien almacena, administra y controla el stock de los productos que ofrecerá a través

de la plataforma Medprefer. Una vez realizada una venta de sus productos, se le avisa al proveedor y este debe ser quien se encargue de hacer que le llegue el producto al cliente también siguiendo una política donde no debe tardar más de 48hs en despachar la mercadería una vez de haber recibido la orden. En este caso a fin de mes se cobra un 5% por comisión por sobre las ventas del precio público de cada producto.

Cabe destacar que los productos no deben ser enviados por empresas de correo/logística que no tengan servicio de seguimiento de envíos vía una página web. Además una vez enviado los productos se debe cambiar el estado de orden de pedido dentro de la plataforma a “Enviada” y completar con el código de seguimiento.

Por ultimo Medprefer es el vendedor de los productos, por lo que los diferentes proveedores no deben comunicarse directamente con el cliente salvo en acotadas excepciones.

4.1.1 Reclamos y problemas en el servicio

El marketplace busca poder brindar una buena experiencia de compra. Por lo tanto en caso de que algún cliente no esté satisfecho con el producto que recibió puede gestionar la devolución o el cambio del mismo.

Los motivos válidos para el pedido de cambio o devolución serán:

- El producto presenta fallas de fabricación
- El producto llego roto o con desperfectos.
- El tamaño o medida no es la solicitada.
- Compraste un producto equivocadamente
- El producto no era lo que esperabas

En todos los casos para gestionar la devolución del mismo se deberá contactar al área de atención al cliente ya sea vía mail o telefónicamente para informar las razones del cambio o la devolución y poder gestionar la misma.

Una vez gestionado el cambio en un plazo de hasta 3 días una de las compañías de logística/correo pasara por el domicilio a retirar el producto para llevarlo a nuestro centro de distribución. Cabe aclarar que este debe estar envuelto correctamente para preservar el estado del mismo y utilizando el embalaje original con el que se envió.

Una vez que llegue el producto a nuestro centro de distribución y en un plazo de hasta dos días se realizara un control de calidad para verificar el estado del producto. En caso que este se apruebe correctamente, se hará efectiva la opción de cambio o devolución elegida.

En caso que el producto llegue roto, sucio o que no cumpla con las instrucciones de preparación indicadas el cambio procederá a anularse y el producto procederá a ser enviado a la dirección de la orden de compra.

En la modalidad Dropshipping todos los gastos de logística correrán por cuenta del proveedor ya que este es el responsable de la gestión logística de los productos, mientras que en caso de que el proveedor haya optado por la opción de Fullfilment estos gastos correrán por cuenta del marketplace.

Por ultimo en caso de que no se apruebe la devolución o cambio del producto, los gastos de logística correrán por cuenta del cliente ya que no cumplió con los requerimientos de nuestra política de cambios o devoluciones.

4.2 Política de precios

El marketplace no será el encargado de fijar los precios de los productos que se verán en la web, sino que cada proveedor pondrá el precio de venta que estos prefieran. Los precios serán finales (IVA incluido) y ya contemplaran la comisión que Medprefer les cobrara en caso de una posterior venta.

Únicamente al monto total de compra se les adicionara el costo de envió de los productos, el cual podrá ser visualizado con anterioridad a la compra y este

será abonado por cliente en todos los casos en el momento de efectuar el pedido.

Como mencionado anteriormente dependerá de la opción que elija cada proveedor (Dropshipping o Fullfillment) el porcentaje de comisión que el marketplace cobrara de cada venta. En caso que la opción de gestión logística sea la de Dropshipping el monto será del 8% mientras que en caso de que el marketplace se encargue de la gestión logística el monto será de un 10%.

En cuanto el fee mensual por posición de rack será de $500, el cual será facturado de forma mensual a cada uno de los proveedores.

Mediante esta política de precios, se busca poder llegar al cliente final con un precio bastante menor que el ofrecido por los actuales distribuidores que como mencionado anteriormente generalmente le agregan al precio de compra entre un 30-35%.

4.2.1 Forma y condición de pago

El sitio web ofrecerá diferentes métodos de pago y cada cliente podrá optar por el más conveniente. Las opciones de pago serán:

- Tarjeta de Crédito: En donde los pagos serán procesados a través de MercadoPago Donde las cuotas sin intereses dependerán del banco emisor y la tarjeta seleccionada. Adicionalmente las promociones dependerán de las gestionadas por la herramienta de pago MercadoPago y podrán ser consultadas en el sitio.
- Transferencia Bancaria: Podrán hacer transferencias bancarias sin importar el banco que sea. El comprobante de pago deberá ser enviado al área de Atención al Cliente. El pedido no será enviado hasta que se acredite el monto transferido.
- Cheque contra entrega: Tratando de asimilar las formas que se maneja el mercado actualmente, se ofrecerá la opción de pago a 60 dias FF con cheque propio, el cual deberá ser entregado al chofer al momento de

recibir la mercadería. En caso que el proveedor sea el que envía la mercadería este será responsable de enviar los valores a Medprefer una vez recibido los mismos.

Ya que Medprefer es quien factura todos los productos a los clientes finales, a fin de mes los proveedores deberán facturarle al sitio web por los productos vendidos al precio de venta menos la comisión del sitio. Estos productos serán abonados por Medprefer a los diferentes proveedores a un plazo de 90 días y con cheque propio o de terceros.

4.3 Política de Comunicación

4.3.1 Dar a conocer el servicio

El marketplace necesita conectar con ambas puntas de la operación, por un lado para tener clientes a quienes venderles y por otro lado para tener productos para poder ofrecer a sus clientes, incorporando proveedores.

Con el fin de dar a conocer el servicio a los diferentes proveedores (importadores y fabricantes de insumos médicos) se realizaran reuniones con los responsables de ventas y la gerencia de cada empresa. Se organizaran reuniones vía telefónica en las oficinas de cada uno de los proveedores, en dichos encuentros se realizara una demostración del sitio web, se les comentara la soluciones que provee este servicio frente a la forma de comercialización actual y se los invitara a incorporar sus productos en la plataforma. Al no tener una suscripción mensual por estar dentro de la plataforma, y únicamente tener costos frente a ventas realizadas, la propuesta es atractiva.

4.3.2 Comunicación con el cliente

En este mercado son los responsables de compra de cada institución los que resuelven las adquisiciones de material y los medios por los cuales se hacen. Con el fin de dar a conocer el servicio se armara una base de datos con los números de teléfono y emails de cada uno de los jefes de compras de cada institución, con la cual se realizaran llamadas telefónicas donde se les introducirá la plataforma y se les contara los proveedores con los que se trabaja para generar más confianza.

En estas llamadas telefónicas luego de la primera inicial presentando el servicio, se harán llamadas de promoción de los productos, ofreciendo productos específicos o determinadas ofertas acordadas con los proveedores. Esto es importante porque se mantiene regularmente contacto con el cliente y da una mayor interacción entre ambas parte. También este tipo de ofertas y promociones se realizaran vía newsletters semanales donde además se comunicara nuevo acuerdos con proveedores o nuevas líneas de productos ofrecidas.

Asimismo cada dos meses se realizaran viajes a las diferentes provincias para tener contacto personal con los diferentes responsables de abastecimiento y tener una vinculación más directa. Cabe recordar que al ser un mercado muy tradicional los cambios llevan su tiempo y la cuestión de confianza en el proveedor es de vital importancia.

Existen diferentes exposiciones de cada una de las especialidades que se realizan anualmente. En las mismas las diferentes empresas presentan sus nuevos productos y soluciones relacionadas a las diferentes especialidades, asimismo en el mes de Septiembre se realiza Expomedical, donde los diferentes oferentes ponen stands promocionando sus productos y servicios relacionados con el área médica. Para dichos eventos se contara con un stand propio el cual no ofrecerá productos sino que promocionara la plataforma y su servicio, además es un buen lugar para conocer diferentes proveedores que les pueda llegar a interesar ingresar dentro del marketplace. Para dicho evento se

realizaran unos 500 pendrives con el catálogo de todos los productos que hay en el sitio además de un video donde se presenta la plataforma y documentos con información institucional y de operatoria de la misma.

Por último el sitio se dará a conocer por medio de campañas de Facebook, donde aunque no sea un lugar donde se pueda llegar fácilmente a los compradores de cada institución sirve para presentar la plataforma a los diferentes profesionales de la salud, que muchas veces influyen en la decisión de compra. En dichas campañas se publicaran notas de interés para los mismos además de promociones de productos y información sobre la plataforma como puede ser la incorporación de algún nuevo proveedor, línea de producto o destacar alguna línea que pueda ser de utilidad para los mismos.

Se realizaran campañas de SEO en el buscador Google con diferentes palabras claves para darle más visibilidad a la plataforma y lograr un tráfico fluido al sitio. Así como en Facebook este tipo de promoción no está vinculada directamente con los responsables de compras pero si le da a la plataforma visibilidad en relación con las personas involucradas en el ámbito de la salud.

4.4 Política de Distribución

Universidad de SanAndrés

La política de distribución dependerá de la opción elegida por el proveedor en cuanto a la modalidad Fullfilment o DropShipping. Ambas tienen en común que una vez recibida la orden de compra los productos deben ser enviados no más de 48hs después de haber recibido la confirmación. Cabe aclarar que los productos no deben ser enviados hasta no haber recibido por parte de Medprefer la confirmación de pago salvo que la forma de pago sea con cheque contra entrega.

En caso del que el proveedor haya elegido la opción Fullfilment, utilizaremos a Andreani como proveedor de logística ya que es de las pocas empresas en la Argentina que tiene cobertura nacional y precios competitivos.

Para lo que son envíos dentro de CABA y Gran Buenos Aires, el cliente puede recibir la mercadería hasta 5 dias posteriores a haber realizado la compra y los horarios de recepción de la mercadería son de Lunes a Viernes de 9:00hs a 18:00hs y Sabados de 9:00hs a 13:00hs. Para el resto de la provincia de Buenos Aires, Cordoba y Santa Fe, el horario de entrega es el mismo solo que la mercadería puede llegar hasta 10 días posterior a la compra y por último el resto de la argentina la recepción del envió puede tardar hasta unos 15 días.

Cada cliente tendrá la opción de hacer el seguimiento del pedido a través de la plataforma ingresando a su cuenta, yendo a visualizar los pedidos y seleccionando la opción “Seguimiento” en el pedido que quiere rastrear. Mediante esta operatoria el cliente puede saber con exactitud que día le estará llegando la mercadería y si la misma fue despachada.

Por último los gastos de envió correrán por cuenta del cliente y este podrá visualizarlos durante el proceso de compra, ya que la plataforma estará integrada con la API del proveedor de logística donde estará cargada la tabla de precios con la que Medprefer trabaja. El costo del envió dependerá tanto del peso como del volumen que tenga el pedido y el destino de este.

Medpefer realizara en su depósito revisiones y actualizaciones periódicas de stock para asegurar un correcto conteo del mismo. Asimismo utilizara un sistema WMS para ayudar con la recolección y el picking de la mercadería.

Si el proveedor desea utilizar la opción de Dropshipping entonces este puede utilizar la empresa de correo que desee siempre y cuando los plazos de entrega correspondan a los que la plataforma utiliza mencionados anteriormente y que tenga la posibilidad de hacer seguimiento del pedido a través de la página web.

Una vez que el proveedor haya enviado el/los productos, debe ingresar a la plataforma cambiar el estado de la orden a “Enviada” y completar el código de seguimiento como la URL donde se debe entrar para realizar el mismo.

Por ultimo con respecto a los costos de envió en la opción Dropshipping, Medprefer les reconocerá la suma que haya indicado el calculador dentro de la plataforma. En caso que los gastos de envió superen dicho monto, estos correrán por cuenta y orden del proveedor.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5. Operaciones

El proyecto rediseña el proceso de venta de las instituciones de salud y así lograr ser más competitivos y sustentable en el tiempo siguiendo con las tendencias globales en cuanto a la comercialización. Al utilizar el modelo de marketplace y únicamente funcionar como un canal de comercialización no requiere la inversión de capital en productos que actualmente enfrentan los distribuidores. Esto permite tener una oferta mayor y podes abastecer a las instituciones de todos los insumos que necesitan en un único oferente.

Ventas:

El cliente se registra en la plataforma ingresando sus datos, los cuales después serán necesarios para la facturación y el envió de la mercadería. Una vez registrado podrá acceder al listado de productos el cual va a estar separado en categorías para una búsqueda más fácil. Cada producto va a contar con su presentación, precio y el proveedor que lo ofrece. Con dicha información el cliente va ir seleccionando la cantidad de cada producto que desea comprar y para finalizar hará el checkout donde se le informara cual es el monto adicional que debe incluirse por gastos de envió.

Para finalizar el cliente seleccionara una de todas las opciones para hacer el pago de la operación y concluirá la orden de compra en donde le llegara un mail con el resumen de la misma.

Abastecimiento:

Una vez recibida la orden de compra por parte el cliente dependiendo de la modalidad elegida por cada proveedor se procederá de la siguiente manera. En la modalidad Fullfillment con la orden de compra se enviara el requerimiento de picking al almacén en donde recogerán lo solicitado por el cliente para luego despacharlo con los agentes de carga con los que se tenga cuenta y sea más económico dependiente de la ubicación del cliente. Una vez despachada la mercadería se ingresara dentro de la plataforma el número de tracking para que el cliente pueda hacer el seguimiento del envió.

En la modalidad Dropshipping, se le enviara la orden de compra al cliente y este deberá realizar su proceso logístico y despachar la mercadería por el medio que prefiera cumpliendo con los requisitos de la plataforma en cuanto a tiempos de entrega y prestaciones del operador logístico. Deberá ingresar también el número de tracking para que el cliente este informado del despacho de mercadería y tiempos de entrega.

Proveedores:

Cada proveedor tenga una página personal en donde podrán gestionar los productos a ofrecer dentro de la plataforma. Por cada producto que quieran ingresar deberán completar la descripción del producto, imagen del mismo, precio, cantidad disponible y seleccionar la metodología de comercialización que utilizara para todas sus ventas.

Cada producto ingresado quedara pendiente de aprobación, donde luego los administradores de la plataforma confirmaran su inclusión o solicitaran cambios para que se adecue a las reglas del sitio.

Una vez aprobado el ingreso del producto ya estará disponible para la venta y los clientes podrán visualizarlo en el portal.

Universidad de
SanAndrés

6. Costos, Finanzas e Inversión

6.1 Inversión Inicial

Para comenzar con las operaciones de Medprefer, es necesario realizar el alta de la sociedad, lograr las habilitaciones correspondientes municipales, provinciales y del ANMAT para lo cual es necesario tener un deposito que cumpla con los requerimientos legales y la infraestructura logística para almacenar la mercadería. Asimismo es necesario contar con la plataforma propiamente dicha desarrollada, ya que es el eslabón clave en el funcionamiento del proyecto.

El desarrollo de un marketplace basado en Magento, de acuerdo con las entrevistas realizadas tanto a Damian Culotta como a Sebastian Rebrej, llevan aproximadamente un total de 260 horas entre dos programadores Senior certificados en Magento a un valor hora de $1.200. El tiempo estimado de desarrollo es de aproximadamente dos meses y no es necesario comprar una licencia para Magento ya que con la versión gratuita es suficiente para desarrollar todas las funciones.

En cuanto al depósito, este se alquilara en un predio logístico para no incurrir en un costo hundido con la compra de una propiedad. Además al estar en un parque logístico se tiene la facilidad de conseguir otras naves disponibles en caso de necesitar mayor espacio. El depósito a alquilar tendrá 500 m2 y se buscara que este en cerca de capital federal y de autopistas. De acuerdo a nuestras averiguaciones el costo por m2 de alquiler de un deposito clase AAA dentro de un predio logístico es de aproximadamente $100 y las expensas rondan los $10.000 mensuales.

Respecto a las habilitaciones se necesita primero la habilitación municipal, para luego tramitar la provincial y finalmente poder hacer el trámite para conseguir la habilitación de ANMAT. El costo de un gestor para hacer la primera incluido los gastos es de aproximadamente $50.000 y el costo de un gestor para lograr la habilitación provincial y posteriormente la de ANMAT es de $60.000. Se calcula

que se necesita aproximadamente 2 meses para lograr la habilitación municipal, luego 3 meses para conseguir la provincial y finalmente 4 meses para lograr la aprobación de ANMAT. Para la apertura de una sociedad podemos incluir $40.000 en conceptos de gastos para lograr la conformación de la misma.

Además hay que tomar en cuenta que próximos a iniciar el trámite en ANMAT es necesario hacer una inversión en racks y auto elevadores. Para un depósito de 500 m2 es necesaria una inversión de $600.000 para lograr así aproximadamente 500 posiciones de rack y además sumar el costo de un auto elevador, que puede ser usado y acondicionado a nuevo, por el monto de otros $600.000.

Finalmente se debe considerar los gastos de mobiliario y hardware, aquí estimamos un gasto total de $200.000 entre los diferentes componentes.

Durante el primer año, no se espera operaciones ya que se destinara a conseguir las habilitaciones, armado de la plataforma y adquisición de la infraestructura necesaria para llevar a cabo el proyecto.

Se puede resumir los costos de inversión inicial entonces de la siguiente manera:

Inversion Inicial	
Alquiler - 12 meses	$ 720.000,00
Habilitaciones	$ 110.000,00
Racks	$ 600.000,00
Autoelevador	$ 600.000,00
Plataforma	$ 312.000,00
Sociedad	$ 40.000,00
Muebles y Hardware	$ 200.000,00
TOTAL	$ 2.582.000,00

6.2 Análisis de Costos

La empresa cuenta con costos variables y fijos que hacen a los gastos mensuales del proyecto.

Costos Fijos

Los costos fijos hacen referencia a aquellos costos que deberán afrontarse independientemente del volumen de venta que tenga la plataforma. Para estimarlos se utilizaron datos que pudieron hacer el análisis lo más realista posible.

En relación al alquiler y expensas del depósito los valores mensuales ya fueron mencionados. A esto hay que sumarle la persona que se encargara de la gestión del depósito y una persona que le ayudara para las tareas manuales.

Siguiendo con el personal necesario para el funcionamiento del proyecto, en cuanto al personal administrativo es necesario contar con dos personas para tareas administrativas varias.

En relación al personal comercial es necesario contar con un vendedor cuya función será contactarse con las diferentes instituciones de salud para dar a conocer la plataforma y las facilidades que esta presenta. También será necesaria una persona que funcione como community manager y tenga conocimientos de diseño gráfico para la elaboración de todo el contenido en redes sociales, armado de los templates para el emailing y retoques de fotos o banners a publicar dentro de la plataforma. Finalmente es necesario contar con una persona que de soporte a la persona de ventas, pero cuya función principal sea se soporte al cliente antes algún reclamo, duda o inconveniente que pueda surgir.

Respecto a los gastos de publicidad, consideramos un costo de $2.500 para el servicio de mailing *Mailchimp,* el cual otorga unos 15.000 mails mensuales. Asimismo en lo que es campañas de Adwords, Facebook e Instagram podemos contemplar una inversión mensual de $50.000

Por ultimo como costos fijos podemos el costo de internet a un valor mensual de $1.500, hosting de la plataforma por $15.000 mensuales, teléfono por un monto de unos $500 y el servicio diario de limpieza de oficinas por $15.000.

Se considera un aumento del 25% anual de todos estos rubros mencionados para el próximo año y un 15% para los tres años posteriores.

Costos Fijos	
Sueldo Gerente General	$ 72.000,00
Sueldo Vendedor	$ 45.000,00
Sueldo Community Manager	$ 45.000,00
Sueldo Soporte	$ 36.000,00
Sueldo Administrativos	$ 72.000,00
Sueldo Admintrador Deposito	$ 45.000,00
Sueldo Operario Deposito	$ 36.000,00
Publicidad	$ 52.500,00
Telefono	$ 500,00
Internet	$ 1.500,00
Servicio de Limpieza	$ 15.000,00
Alquiler y Expensas	$ 60.000,00
Hosting	$ 15.000,00
TOTAL	$ 495.500,00

Universidad de SanAndrés

Costos Variables

Los costos variables son aquellos costos directamente relacionados con los volúmenes de ventas. Cabe aclarar que la plataforma al ser B2B, no podemos relacionarla a la cantidad de clicks o anuncios publicados en Google, Facebook o Instagram ya que no son la principal fuente de ventas. Como se detalló anteriormente el gasto en estas herramientas por más que puede atraer ventas esta principalmente destinado a lo que es imagen de marca.

Únicamente podemos mencionar al costo del servicio de Mercado Pago, como un costo variable ya que es el 5% del monto facturado al cliente, de los cuales únicamente el 1% de los clientes pagaría de esta modalidad. Este es un proyecto que tiene una alta incidencia de los costos fijos.

6.3 Análisis de Ingresos

Para la estimación de la demanda volvemos a los datos de la investigación de mercado donde mencionábamos un total de 390 clínicas privadas las cuales poseen menos de 100 camas. Usando una perspectiva pesimista consideramos para el primer año una venta al 3% de estas instituciones, para el segundo al 4%, tercer año 5% y finalmente estabilizarse en el 6%. Asimismo vamos a considerar que estas instituciones compran de forma constante el 60% de sus compras necesidades de descartables en la plataforma.

Respecto a la modalidad elegida por los proveedores consideramos que el 75% optaran por la modalidad Dropshipping mientras que el restante 25% se inclinaran por utilizar nuestro servicio de logística mediante el Fullfillment.

Si contemplamos que una institución promedio de las características mencionadas tiene un presupuesto anual de $50.000.000 y que el 23% de este presupuesto es utilizado en material descartable, obtenemos se gasta anualmente $11.500.000 en la provisión de estos productos..

Aquellos clientes que opten por la opción Fullfilment además tendrán el costo de almacenamiento. Para el primer año estimamos una ocupación del depósito del 50%, considerando un 60%, 70% y 80% para los años subsiguientes.

Teniendo en cuenta que en el depósito hay 500 posiciones de rack, el 50% a un arancel de 500 pesos mensual da $125.000 que deben ser sumados a los ingresos por comisión para el primer año de actividad.

Se calcula que estos montos subirán un 25% anual durante el próximo año y un 15% los tres posteriores.

Finalmente obtenemos estos cuadros que reflejan el ingreso mensual de la plataforma durante el primer año:

Ingresos por Comision	
Gasto Anual de Institucion de menos de 100 camas	$ 50.000.000,00
Gasto Anual en Descartable (23%)	$ 11.500.000,00
Gasto Alcanzado por Medprefer (60%)	$ 6.900.000,00
Total de Clinicas Privadas con menos de 100 camas	390
Instituciones Alcanzadas por Medprefer (3%)	12
Instituciones Modalidad Dropshipping (75%)	9
Venta Anual Dropshipping	$ 62.100.000,00
Comision Dropshipping (8%)	$ 4.968.000,00
Instituciones Modalidad Fullfillment (25%)	3
Venta Anual Fullfillment	$ 20.700.000,00
Comision Fullfillment (10%)	$ 2.070.000,00
Total Ingresos Anuales por Comision	$ 7.038.000,00
Ingresos por Logistica	
Cantidad de posiciones de rack	500
Ocupacion estimada (50%)	250
Fee Mensual por posicion	$500
Total Ingresos Anuales por Logistica	$1.500.000
Ingresos Totales	
Total Ingresos Anuales (1er Año)	$ 8.538.000,00
Total Ingresos Mensuales (1er Año)	$ 711.500,00

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

6.4 Financiación

La inversión inicial será aportada por el socio fundador, con la ayuda de su familia. También se prevé abrir una cuenta en nombre de la sociedad con fondos necesarios para cubrir cualquier tipo de contingencia que se pueda llevar a cabo durante la operación.

6.5 Estado de Resultado

A continuación, se presenta el Estado de Resultado para la vida del proyecto: se tomaron los primeros 5 años de vida del negocio. En la página siguiente se analizan los cálculos del Valor Actual Neto de los flujos de fondos (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el tiempo en que se recupera la inversión (Payback).

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversion	-$2.582.000,00	-	-	-	-
Ingresos	-	$8.538.000,00	$13.290.000,00	$19.087.125,00	$26.324.362,50
Costos	-	-$5.946.000,00	-$7.432.500,00	-$8.547.375,00	-$9.829.481,25
EBITDA	-$2.582.000,00	$2.592.000,00	$5.857.500,00	$10.539.750,00	$16.494.881,25
Impuesto	-	-$907.200,00	-$2.050.125,00	-$3.688.912,50	-$5.773.208,44
Resultado Neto	-$2.582.000,00	$1.684.800,00	$3.807.375,00	$6.850.837,50	$10.721.672,81

Del siguiente cuadro se calculó el valor actual de proyecto que es de $7.150.957,36, para dicho análisis se utilizó la tasa de interés actual del 40% la cual no se ajustó la tasa por inflación.

Que el valor actual de proyecto de positivo es un indicio que la realización del mismo es viable. En referencia a la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto esta es del 104%, lo cual también soporta este indicio.

Durante el primer año el proyecto implicará invertir sin ningún tipo de ingreso, ya que aunque las habilitaciones están contempladas ser conseguidas en los primeros nueve meses, extendemos el periodo a doce meses en caso de que haya algún contratiempo.

Para la obtención de los plazos de recupero de inversión se realizó el flujo de fondos y el estado de resultados correspondiente a los primeros 5 años del proyecto adjuntos en el Anexo. Del resultado se arroja que el periodo de recupero de la inversión es de 27 meses.

6.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio corresponde al volumen de producción mínimo que se debe lograr para que los costos totales se correspondan con los ingresos por ventas. Sabiendo que los costos fijos de un año promedio (como es el año 4) son de $9.829.481,25 y que el gasto alcanzado por Medprefer por institución es de $11.406.562,50 y que los ingresos provenientes del fee mensual por el almacenamiento de productos de terceros son de $3.967.500, realizamos la siguiente cuenta para encontrar el punto de equilibrio en unidades.

El punto de equilibrio es:

$11.406.562,50 * 0,08 * 0,75 * X + $11.406.562,50 * 0,10 * 0,25 * X + $3.967.500 - $9.829.481,25 = 0

Por lo tanto, se requiere vender del 60% del consumo de descartables a casi 3 (2,855) clínicas para que el beneficio de la empresa sea nulo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7. Equipo

En esta sección abordaremos temas como las características del fundador, la incorporación de personal, y cómo funcionan todos estos en conjunto.

El fundador, quien presenta el proyecto, Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de San Andres, ocupara el cargo de Gerente General de la compañía. Por sus 10 años de experiencia en la industrial de los insumos descartables en una primera instancia estará a cargo del contacto con los diferentes importadores y fabricantes para informarles de la plataforma y las prestaciones de la misma. Adicionalmente será quien se ocupe de controlar la contabilidad y la gestión del proyecto.

Como personal extra se contratara a un total de siete personas con funciones distintas que ayudaran a la operación de la plataforma como la del sector administrativo y logístico.

Con respecto al sector administrativo se contratara a dos personas. Una estará enfocada al área de cobranzas con el ingreso de pagos al sistema mientras que la otra se enfocara en la contabilización de los diferentes movimientos y la carga de facturas para el pago a proveedores.

En el área comercial y de atención al cliente podemos encontrar a 3 personas con roles totalmente distintos. En primer lugar contrataremos a un vendedor cuya función principal será la de contactar a las diferentes clínicas para contarles del servicio que se ofrece, asimismo cuando se implementen las visitas personales a las diferentes instituciones será el quien realice dichos viajes. Por otro lado tenemos a la persona que se encargara del sector de atención al cliente en caso de que haya algún reclamo, duda o necesidad por parte de algún cliente respecto a la plataforma o algún pedido en particular. Como actividad secundaria asistirá al vendedor en el contacto de los diferentes clientes. Por ultimo una persona cumplirá el rol de community manager subiendo contenido a las diferentes redes sociales, gestionando el proceso de SEM y SEO. También creara los diferentes banners que haya que subir en la

plataforma así como también algún retoque que deba hacerse a una foto de algún producto que se vaya a incorporar.

Finalmente en el sector de logística se tomara a dos personas para lo que son las tareas de manejo de almacenes y despacho de mercadería. Una de las personas ocupara el rol del encargado de depósito quien tendrá en su mayor parte tareas administrativas pero deberá efectuar en caso de ser necesarias algunas funciones operativas. Principalmente se encargara de la administración del depósito y la carga de movimientos en el sistema mientras que la otra persona a contratar será netamente operativa y estará enfocada en hacer los diferentes movimientos logísticos como la carga de los diferentes camiones con mercadería.

En referencia a las remuneraciones de cada uno de los miembros de la organización, tanto el personal contratado, como el fundador cobrarán un sueldo mensualmente.

- Gerente General: $40.000 pesos brutos
- Personal Administrativo: $20.000 pesos brutos
- Comercial: $25.000 pesos brutos
- Community Manager: $25.000 pesos brutos
- Atención al Cliente: $20.000 pesos brutos
- Responsable de Deposito: $25.000 pesos brutos
- Operario de Deposito: $20.000 pesos brutos

A estas remuneraciones además se le suman los aportes patronales de los cuales se hará cargo la empresa. Todos estos sueldos están contemplados como gastos en los flujos de dinero presentados en la sección de Costos, Finanzas e Inversión.

Universidad de San Andrés

8. Aspectos Legales

Hay varios aspectos legales que afrontar a la hora de poner en marcha el negocio propuesto. En primer lugar, emprender un negocio ligado a la industria médica requiere cumplir con todas las habilitaciones y reglamentaciones que establece la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica.

Como paso inicial se requerirá lograr las habilitaciones correspondientes tanto a nivel municipal, como provincial. Una vez conseguidas estas es posible tramitar la habilitación de ANMAT que exige el cumplimiento de la norma.

Asimismo la comercialización de productos médicos únicamente puede ser efectuada entre entidades que estén habilitadas por la ANMAT. Es por esto que antes de vender estos productos es importante comprobar que el cliente este habilitado por dicha institución. También es necesario llevar una trazabilidad de dichos productos, es decir que debe ser posible identificar el origen y el destino de cada número de lote de cada producto que se comercializo.

En cuanto a la conformación societaria, se decidió por una S.R.L. ya que dada la cantidad de socios esperada (menor a 50) y el tamaño del emprendimiento, con un aporte menor a los 10 millones, se tienen una serie de ventajas respecto a una S.A.

La marca “Medprefer” con su logo serán registrados en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI). Se controló que no esté registrada, incluso tampoco la frase “*Where the health community meets”,* en la base de datos del INPI.

Por último se adquirirán los dominios www.medprefer.com, www.medprefer.com.ar, los cuales ambos se encuentran disponibles.

9. Plan de Implementación y Riesgos

9.1 Implementación

	2019											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Creacion de la Sociedad y Permisos												
Escritura en la IGJ												
Alta en AFIP												
Registro de Marca y Dominio												
Habilitacion Municipal												
Habilitacion Provincial												
Habilitacion ANMAT												
Operaciones												
Desarrollo de la Plataforma												
Armado de Deposito												
Reclutamiento y Selección del Personal												
Negociacion con Proveedores												

El plan de implementación plantea los tiempos estimados de los procesos que le van a permitir a la empresa comenzar a operar. El proyecto propone un tiempo de implementación de un año.

Creación de sociedad y permisos:

En este nivel se estiman 2 meses para la creación de la sociedad. Esto contempla la escritura en la IGJ y el alta de la AFIP e Ingresos Brutos. Así se le dará personería jurídica societaria a la empresa y le permitirá empezar a hacer compras en su nombre. Posteriormente, se prevén otros 2 meses para conseguir la habilitación municipal la cual será llevada a cabo por un gestor. Una vez conseguida la habilitación municipal se empezaran los trámites para la habilitación provincial que estimamos un tiempo de 4 meses. Finalmente ya con ambas habilitaciones se dará comienzo a la gestión de la habilitación por parte de la ANMAT cuyo plazo es de 4 meses.

Universidad de SanAndrés

Operaciones:

Para empezar se comenzara con el desarrollo de la plataforma, esto incluye el diseño, maquetado y programación de la misma. Este es un aspecto importante ya que va a ser lo que gestione la operatoria de venta de los insumos y también será la imagen de la empresa hacia nuestros clientes. Se estima que llevara dos meses todo el proceso de creación de la plataforma, según lo consultado con Damian Cullotta y Sebastian Rebrej ambos propietarios de empresas de desarrollo de e-commerce.

Durante el último mes de desarrollo de la plataforma, se comenzara con el armado del centro de logística lo cual implica el armado de los racks y la configuración del sistema de logística necesario para la gestión del mismo. Al mismo tiempo también se empezara con la búsqueda y selección del personal que conformara el equipo de trabajo del proyecto.

Finalmente una tarea critica para el funcionamiento de la plataforma es contar con proveedores que se sumen a la propuesta ofrecida, es por esto que los últimos dos meses del año será para la presentación de la plataforma a los diferentes importadores y fabricantes de insumos médicos y la incorporación de sus productos al sistema.

Universidad de
SanAndrés

9.2 Riesgos

En todo negocio se encuentran riesgos que son relevantes y por ello requieren su especial atención.

En este caso, uno de los principales riesgos involucra la forma de compra de las instituciones médicas. La industria médica es bastante clásica y por lo tanto sus medios de compra son bastante convencionales. Uno de los mayores riesgos que se tiene es lograr que las instituciones cambien su modelo de compra actual a la compra por Internet. Creemos que esto va a ser un cambio progresivo, a medida que realicen compras pequeñas, para ir ganando confianza con el sitio, se va a ir incrementando el volumen.

Otro aspecto riesgoso del proyecto puede ser conseguir que los proveedores se sumen a la plataforma, logrando así tener suficiente oferta de productos. Para sortear este riesgo, se tendría apalabrado en principio sumar a dos de los mayores productores/importadores de insumos médicos Propato y Laboratorios Igaltex a la plataforma, con esto se garantizaría en principio una oferta bastante tentadora para las instituciones. Asimismo lograr que dos empresas grandes ya estén en la plataforma, generaría confianza tanto a las instituciones médicas para comprar como para los proveedores para sumarse a la propuesta.

También existe un riesgo en cuanto al pago por parte de las instituciones. Al darle la opción de pago con cheque a 30 días, existe un riesgo que estos cheques vengan rechazados. En este sentido, aquellos clientes que paguen con cheque a 30 días, se le hará un seguimiento por NOSIS antes de despachar la mercadería y además se llamara al encargado de compras para solicitar referencias bancarias y comerciales para lograr mitigar el riesgo crediticio.

Por último, al tratarse de una herramienta informática siempre está el riesgo latente que se tiene con los hackers. Para solventar este riesgo, los servidores que se utilizaran corresponden a la empresa Amazon que tiene altos estándares de seguridad para la prevención justamente de riesgos de hackeo.

Universidad de SanAndrés

10. Conclusiones

El plan de negocios expuesto parte de la base de querer modificar el proceso de compras de las instituciones de salud, enfocado en lograr una mayor eficiencia en las compras de instituciones con menos de 100 camas que son las que se encuentran afectadas por la intermediación. Se obtuvo mediante las investigaciones, que el uso del comercio electrónico está cambiando las formas en que se comercializan bienes a nivel global, acercando productos de forma directa a los consumidores. Esto sumado a un interés por parte de las instituciones de reducir sus costos confluye en una oportunidad de negocio es lo que motiva a llevar adelante el proyecto.

A la hora de definir el modelo de negocios se pensó en el concepto de marketplace, en donde se concentra tanto la oferta como la demanda en un solo lugar. Con este modelo se trata de atacar las deficiencias del sistema de compras actual, donde las instituciones más pequeñas se ven sometidas a la intermediación ya que los importadores y fabricantes de insumos no las atienden de forma directa debido a que su volumen de compra no logra compensar los costos en los que deben incurrir. Al concentrar la oferta de varios proveedores, se puede suplir la mayoría de las necesidades de las instituciones en cuanto a la compra de insumos médicos. Esto último permite lograr el volumen necesario para trabajar con márgenes pequeños y permitir a las instituciones comprar a costos más bajos que de la manera tradicional.

En cuanto a los modelos de comercialización, a los proveedores se les ofrecerá dos opciones a elegir, una la cual ellos se hacen cargo de la logística y otro en donde utilizamos el deposito necesario para las habilitaciones correspondientes y ofrecemos el servicio de almacenamiento y distribuciones de la mercadería. La posibilidad de tener contacto directo con sus clientes y decidir ellos el precio al cual ofrecer los productos es atractivo ya que tal vez de la manera actual mediante el uso de distribuidores ellos no tienen el control de la cadena de comercialización.

También se deben tener en cuenta las disposiciones legales, que son bastante exigentes en cuanto a la comercialización de insumos médicos reguladores por

el ANMAT. Se debe cumplir con todas ellas y exigir que tanto proveedores como clientes las cumplan, sobretodo en cuanto a las habilitaciones correspondientes para el funcionamiento.

Por último, en términos financieros, se considera que el plan de negocios es una propuesta rentable debido a su VAN positivo y el payback calculado en 27 meses. Si bien desde esta perspectiva es bastante rentable también hay riesgos asociados a dicho proyecto. El factor más relevante es la decisión de las instituciones médicas, de pasar de su modelo tradicional de comprar a uno basado en internet. Este factor entre otros debe ser tenido en cuenta a la hora de evaluar la viabilidad del proyecto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

11. Bibliografía

Fuentes Bibliográficas:

- Bygrave,W. and Zacharakis, A. (2007) “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping”. Entreprenuership. John Wiley &Sons, Inc, USA. Cap 3.
- Bygrave,W. and Zacharakis, (2007) A. “Understanding your Business Model and Developing your Strategy ”.Entreprenuership. John Wiley &Sons, Inc, USA. Cap 4.
- Krajewski,L; Ritzman,L & Malhotra, M. (2008). Administración de las operaciones:procesos y cadenas de valor. San Pablo: Pearson Educación.
- Neef, Dale (2001). e-Procurement: From Strategy to Implementation, Pentrice Hall, Estados Unidos
- Osterwalder e Yves Pigneur (2013). Business Model Generation Alexander.Hoboken, N.J.: Wiley.
- Tamborini M. (2005) Análisis e Investigación del Sector. Apunte de Cátedra.

Fuentes de Información:

- Chris Fletcher, Penny Gillespie, Jason Daigler, Mike Lowndes, Yanna Dharmasthira, Sandy Shen (2016) “The Gartner Digital Commerce Vendor Guide, Fecha de consulta: 29/06/2018, Sitio web:
- Andy Hoar (2017) “US B2B eCommerce Will Hit $1.2 Trillion By 2021”, Fecha de consuta: 07/06/2018
  SitioWeb:
  https://www.forrester.com/report/US+B2B+eCommerce+Will+Hit+12+Trillion+By+2021/-/E-RES136173
- ReportBuyer (2017) “U.S. B2B eCommerce Platform Market, Forecast to 2023”, Fecha de consulta: 21/06/2018
  Sitio Web: https://www.prnewswire.com/news-releases/us-b2b-ecommerce-platform-market-forecast-to-2023-300548386.html
- Andy Hoar (2015) “Latest Trends in B2B E-Commerce Strategies and Tech Investment”, Fecha de consulta: 29/06/2018

Sitio Web: http://www.ircecontent.com/assets/161/resources/Hoar_Sheldon1.pdf

- Kelsey Snyder (2015) “The Changing Face of B2B Marketing”, Fecha de Consulta: 21/06/2018
  Sitio Web:https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-changing-face-b2b-marketing/
- Marketandmarkets (2017) “Medical Supplies Market by Type (Diagnostic, Dialysis, Wound Care, Inhalation, Infection Control, Infusion, Intubation, PPE), Application (Anesthesia, Radiology, Sterilization) & End User (Hospital, Clinic, Nursing Home) - Global Forecast to 2021”, Fecha de consulta: 07/06/2018
- Sitio Web: https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/medical-supplies-market-64344238.html
- Alek Kacik (2018) “Medical supply distribution poised for e-commerce migration”, Fecha de consulta: 29/06/2018
  Sitio Web: http://www.modernhealthcare.com/article/20180201/TRANSFORMATION02/180209980
- Gabriela Origlia (2017) “Crece el peso del sector de la salud”, Fecha de consulta: 29/06/2018
  Sitio Web: https://www.lanacion.com.ar/2089890-crece-el-peso-del-sector-de-la-salud

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés