Trabajo de Graduación del MBA

DELIVERY DE FARMACIA.

Una propuesta para integrar, competir, innovar, y escalar en el mercado minorista de productos farmacéuticos y de cuidado personal.

Por: LIC. EMILIO ZALIS

Mentor: ALFREDO BLOUSSON

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 30 de abril de 2012

RESUMEN EJECUTIVO **4**

Objetivo general del proyecto ____ 5

Objetivos específicos ____ 5

ANÁLISIS INTRODUCTORIO **6**

Antecedentes relevantes ____ 6

ESTRUCTURA METODOLÓGICA **7**

Marco Conceptual ____ 7

Estrategia Metodológica ____ 8

OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS **10**

Bases de sustentación de la oportunidad ____ 10

ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y DEL NEGOCIO **12**

Descripción de la Industria. ____ 12

Análisis de entorno. Análisis PEST 14

Análisis Competitivo de la Industria. 5 Fuerzas de Porter 16

Análisis Estratégico del Negocio ____ 19

La empresa y la propuesta de valor 19

Modelo de Negocio 21

Análisis FODA 23

MERCADO Y SEGMENTOS OBJETIVOS **24**

Bases para segmentar el mercado ____ 24

Definición y tipos de Clientes ____ 24

Segmentación demográfica ____ 25

Segmentación geográfica ____ 27

Mercado Meta. ____ 27

ANÁLISIS ESTRATÉGICO 29

Análisis Estratégico Externo 29

Tendencias de la demanda 29

Tamaño de la oportunidad de negocio 30

Análisis Estratégico Interno 32

Objetivo estratégico 32

Estrategia Competitiva 33

Demanda potencial 34

PLAN DE MARKETING 35

Posicionamiento 35

Estrategia de Producto 35

Marca 36

Estrategia de Precio 37

Estrategia de Distribución 37

Estrategia de Promoción 38

NECESIDADES DE INVERSIÓN 41

ASPECTOS LEGALES DEL PROYECTO 45

Legislación sobre Delivery 45

Aspectos legales generales del proyecto 46

RIESGOS 47

BIBLIOGRAFÍA 48

RESUMEN EJECUTIVO

Las farmacias compran y venden tratando de alcanzar un volumen que les permita cubrir los costos fijos y distribuir alguna utilidad. Si en el modelo tradicional su mix de ventas es casi mono categoría enfocado en medicamentos, los precios de compra de estos productos son controlados por grandes distribuidoras, y los de venta fijados por la autoridad gubernamental, ¿cómo hacen en la actualidad para permanecer activas en un contexto de nula rentabilidad, costosa escalabilidad, y un perfil competitivo en pleno derrumbe?

La compañía busca hacer frente a estos interrogantes a través de una nueva unidad de negocios independiente dentro del rubro farmacéutico que ofrece un servicio de distribución de medicamentos y productos para el cuidado personal en el ámbito de la Capital Federal. De esta forma, busca integrar la demanda a través de medios online y offline que permitan aumentar el volumen de ventas, escalar el negocio con menor inversión en activos fijos, y reducir los costos de operaciones.

En marcha desde el 2005, la empresa posee dos grandes farmacias en funcionamiento en los barrios de Colegiales y Belgrano las que en conjunto tienen una venta superior a los 180.000 tickets anuales y una facturación de 18 millones de pesos en el 2011. Forma parte de un grupo económico con más de 1000 empleados y una facturación anual superior a los 240 millones de pesos. Recientemente ha detectado la oportunidad de abastecer un mercado más sofisticado de consumidores con la entrega en domicilio de medicamentos y productos de farmacia en un tiempo no superior a los 30 minutos como diferencial competitivo.

El modelo de negocio americano importado por Farmacity ha simplificado al cliente la experiencia de consumo de productos farmacéuticos. Ha logrado modificar el tradicional concepto de farmacia para modernizarlo por uno más despersonalizado, estandarizado, y operacional, creando oportunidades en un mercado con nuevos patrones de consumo. Este servicio de venta online y offline, con entrega domiciliaria en menos de 30 minutos permitirá:

1. Aumentar clientela.

2. Requerir una inversión menor por cliente al no necesitar red de locales, vendedores, logística para posicionar productos en canales de distribución.
3. Tener disponibilidad de ofrecer el producto las 24 horas del día durante todos los días del año.
4. Ahorrarle tiempo al cliente en la cadena de compras.
5. Llegar directamente al consumidor final identificando sus preferencias de consumo y potenciar la venta cruzada.

El proyecto presupone una inversión inicial de 1.174.000 pesos con un período de repago de 4 años, y una atractiva tasa de retorno del 36% producto de la baja inversión requerida en capital de trabajo para financiar nuevas ventas y la perspectiva de crecimiento escalable con una penetración de mercado del 17% en cinco años.

El tamaño de la oportunidad supera los 150 millones de pesos anuales y permite ampliarse a mayores segmentos con una amplia cobertura geográfica y de posicionamiento.

Objetivo general del proyecto

Planificar estratégicamente el desarrollo de un negocio existente de manera incremental que permita una cómoda escalabilidad del modelo, para ofrecer productos y servicios de manera amplia e integrada, a través de medios online y offline, concentrándose en la eficiencia operacional y logística para lograr un servicio innovador y diferenciado, a precios competitivos para nuestros clientes.

Objetivos específicos

1. Analizar la industria minorista de expendio de medicamentos y sus antecedentes.
2. Armar un fuerte caso que sustente las bases que originan el plan de negocios.
3. Sustentar empírica y pragmáticamente la oportunidad de negocios.
4. Planificar la estrategia para su implementación y puesta en marcha.

ANÁLISIS INTRODUCTORIO

La compañía considera que la oferta integrada de manera offline y online actúa como driver de crecimiento para toda la empresa empujando el rediseño de los puntos de venta, y atacando el mercado con un reposicionamiento del patrón de consumo.

La concatenación de modelos probos exitosos ha confluido en la necesidad de encontrar en esta oportunidad incremental (Bertagnini 2009) la flexibilidad del capital, la escalabilidad del negocio, el despliegue comercial por intermedio de terceros, y la tracción del capital social propio de la actividad de la compañia.

Podría percibirse de difícil novación, inicialmente, la idea de un delivery de productos de la salud como tal, máxime en un contexto de tendencias crecientes hacia este tipo de servicios, tanto online como offline. Sin embargo, al menos de manera superficial, es difícil dejar de auspiciar que cómo consumidores, es posible identificar que al momento de pensar en este servicio, surge una brecha para una oportunidad casi tan oculta como sencilla.

Antecedentes relevantes

La compañía es un grupo de empresas familiares dedicadas a brindar servicios de salud, destinando todas sus unidades de negocio al rubro, ya sea a través de la prestación médica, la cobertura de salud, servicios de tecnología, y retail farmacéutico. Cuenta con una trayectoria de más de 40 años de actividad, y posee un sanatorio de más de 250 camas, una prepaga de 15.000 afiliados, una empresa de diagnóstico, y dos farmacias grandes de la zona norte de la Capital Federal.

La posibilidad de realización es concreta en función a la disponibilidad de experiencia, recursos y propiedad, y la aplicación de estas ideas van en concomitancia con el cambio del mercado farmacéutico de retail que se viene dando en los últimos años.

ESTRUCTURA METODOLÓGICA

Marco Conceptual

La rigurosidad no ha sido opcional en el armado del plan de negocios (Timmons y Spinelli 2007) siguiendo las pautas de una sólida planificación que se asista de la teoría propia para hacerlo.

Mundialmente la industria farmacéutica se ha caracterizado por una gran nivel de innovación a lo largo de la cadena de valor, especialmente en lo referente a las sección de producción y distribución. Es un sector aportante de valor agregado y que crece a una tasa del 8% anual (Bonofiglio y Ginsberg 2010). Sin embargo, y Argentina no escapa a esta caracterización, la innovación no ha sido un atributo diferenciador en los puntos de venta. El último eslabón de la cadena de comercialización es la farmacia, cuyo modelo tradicional se encuentra en plena decadencia a raíz del cambio de los patrones de consumo y los bajos márgenes del retail farmacéutico (Cronista Comercial 2010). Con esta lectura se abren las puertas para nuevas oportunidades, por cuanto resulta hasta intuitivo que con el envejecimiento poblacional la industria de los medicamentos seguirá creciendo aún a tasas mayores que las previstas. Atacar esta oportunidad merece un abordaje estratégico y bien implementado.

"*La estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente, es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social, la cooperación al igual que el conflicto; tiene que analizar antes, programar después y negociar durante; y todo esto debe ser en respuesta a un entorno que puede ser exigente*".(Mintzberg 1999)

Si algo podemos inferir de esta idea que Mintzberg aborda sobre la estrategia es que la importancia de la interrelación de las variables es casi tan compleja como necesaria a la hora de pensar estratégicamente. Sin embargo, el primer paso hacia la síntesis es el análisis y el conocimiento, que por la vía intuitiva o el aprendizaje, atraviese y transforme el proceso de pensamiento estratégico.

Los consumer insights (Stone, et al 2004) han sido una gran fuente de inspiración para la detección de esta necesidad. Un consumer insight es un

descifrado social que actúa directamente sobre el comportamiento mismo, muchas veces siendo silencioso e intrínseco. La necesidad de agrupar la oferta, que es en última instancia una definición simplicista de este modelo de negocio, proviene de una lectura de un insight muy claro, y que tiene que ver con nuestro comportamiento ante la necesidad de por ejemplo, requerir un medicamento a una farmacia cercana, ir a buscar un imán a la heladera, y encontrarse con la incertidumbre de si la farmacia se encontrará abierta, si está de turno, si tiene un cargo mínimo, etc. Entender este insight nos recorre por las distintas emociones de un consumidor potencial, y nos habilita para conocerlo con gran profundidad en esos momentos.

Este proyecto pone un fuerte énfasis en los aspectos de práctica empresarial e implementación estratégica. La experiencia dedicada al desarrollo de nuevos emprendimientos ha resultado en aprendizajes que acomodan la teoría con la práctica, y transfiere el eje del éxito hacia la importancia de la ejecución por sobre otros aspectos de la estrategia (Bertagnini 2009).

La evaluación de factibilidad demanda un rastreo teórico que supervisa el tamaño de dicha oportunidad y la velocidad con la que el emprendimiento puede traccionarse sobre la base de un análisis previo (Bygrave y Zacharakis 2008). Esta entidad estratégica identifica los atractores (Levy 1994) que definen con simpleza la idea, aún cuando se necesiten pautas para enfrentar la complejidad y la incertidumbre de los mercados actuales.

Estrategia Metodológica

Una gran parte del plan de negocios se ha munido de investigaciones de tipo descriptivas (Fassio 2004) por cuanto la hoja de antecedentes y revisiones históricas de las tendencias de mercado han aportado un marco contextual para el desarrollo de las ideas.

En la capacidad de ejecución reside la importancia de los detalles y del lineamiento estratégico, sin embargo los fundamentos para argumentar la solidez del caso se basan en entrevistas realizadas a ejecutivos de la industria, la revisión bibliográfica en revistas y medios online, y la observación tanto local como internacional de las tendencias de los mercados.

Se han utilizado fuentes de información secundaria (Fassio 2004) relacionadas con revistas, libros de gestión, artículos y otras publicaciones de la industria. Los newsletters online han servido para la actualización de la información de mercado, especialmente aquellos vinculados con las distintas cámaras y federaciones que agrupan la oferta farmacéutica.

Internet ha servido fundamentalmente para la obtención de documentación afín, en general relacionada con las nuevas tendencias internacionales en términos de consumidores, dejando el abordaje teórico y conceptual a mano de la bibliografía académica presentada en las clases del MBA como así en otras maestrías cursadas.

Para la sistematización de las ideas y el armado del plan de negocios han servido publicaciones especiales propuestas por The Economist, en su edición especial de *Cómo Diseñar un Plan de Negocios* (Friend y Zehle 2008), así como también otras presentaciones de planes de negocios de alumnos egresados de la casa.

OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

La insatisfacción de los consumidores en cuanto a la compra de medicamentos en domicilio genera la oportunidad de negocio, especialmente en momentos de demanda puntual y nocturna.

Habitualmente la misma podría ser suplida a través de la entrega a domicilio, o comúnmente llamado delivery de la farmacia más cercana, pero: ¿cuántas veces se necesita a las 3 de la mañana un medicamento y el consumidor no sabe dónde llamar, o si la farmacia está cerrada, o si el radio del delivery llega hasta el destino? ¿Cuántas veces el consumidor tiene que perder el tiempo yendo a alguna farmacia a comprar algún remedio, cuando los productos por lo general son los llamados "commodities" (productos con características estándar)?

La brecha para implementarlo a través de un servicio online integrado y offline con un fuerte reconocimiento del teléfono otorga el marco para encuadrar esta oportunidad de negocios. Se basa en instalarse como una oferta única e integrada, un 0800 las 24 horas disponible y una página web, tomando la referencia en el modelo de negocio de despegar.com en cuanto a concentrar la oferta de pasajes aéreos.

Bases de sustentación de la oportunidad

La compañía posee dos sucursales de farmacias, una ubicada en Conde 815 y otra en José Hernandez 2711, como base de lanzamiento de la plataforma. La idea es comenzar con un servicio de delivery de 24hs para el radio de influencia de las sucursales actuales, en la zona norte de Capital Federal, más específicamente Nuñez, Belgrano, Colegiales, Villa Urquiza, Coghlan, etc, para luego, a través de la apertura de sucursales estratégicamente ubicadas en zonas claves de la ciudad alcanzar una cobertura del 40% de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este desarrollo se verá en profundidad más adelante en la sección de segmentación y mercado objetivo.

Las bases para sustentar la oportunidad son:

- Amplia demanda de medicamentos en domicilio, considerando crecientes visitas médicas domiciliarias y emergencias médicas, como base muy importante de demanda potencial.
- Know How del negocio, dado por la experiencia en el gerenciamiento de la empresa (Bygrave, W y Zacharakis, A. 2008).
- Condiciones crediticias en entidades bancarias pre otorgadas, droguerías y laboratorios.
- Reducción de costos de estructura al realizarse la venta en domicilio amortizando gastos fijos propios de la actividad (bloqueo de matrícula farmacéutica, seguridad, alquileres como principales componentes)
- Sucursales propias para la logística y la sinergia.
- Contrato vigente con los principales prepagos y obras sociales del país.
- Relaciones comerciales activas con las principales empresas de emergencias médicas del país.
- Contacto con medios de comunicación como Ideas del Sur, Endemol y Radio Rivadavia, por intermedio de otras unidades de negocios de la empresa.

ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y DEL NEGOCIO

Descripción de la Industria.

El sector de las farmacias participa en la tercera etapa de la cadena de la industria farmacéutica, la dedicada a la comercialización minorista.

El sector está compuesto principalmente por laboratorios, droguerías, y farmacias, que cumplen su rol en el mercado de retail a través del expendio de medicamentos ya sean de venta libre o no, y productos no medicinales generalmente destinados al cuidado personal. La farmacia es el único eslabón de la cadena de valor de la industria que se encuentra habilitado para el expendio del medicamento al consumidor final, siendo necesario e irremplazable en el circuito de producción, distribución y consumo.

Existen alrededor de 13.500 farmacias en todo el país, en su mayoría propiedad de farmacéuticos, con una muy alta atomización del mercado. La Capital Federal concentra cerca de 1500 farmacias. Sobre el total de farmacias a nivel nacional algo menos de 600 pertenecen a cadenas, menos de un 5% del total. Si bien esto es a nivel nacional, en Capital Federal la concentración de farmacias es algo mayor pero todavía poco preponderante, rondando en un 20%, principalmente en manos de cadenas como Farmacity, Vantage, Rp, TKL y Dr. Ahorro. A estos efectos el presidente de la Cámara Argentina de Farmacias sostiene que la escala no es virtud en el rubro y que el peso de las grandes cadenas no es significante.

La atomización tanto a nivel nacional como en la Capital Federal, y el tamaño relativamente reducido de las unidades de negocio, fragmentan y debilitan la posición relativa de las farmacias frente al resto de los actores, en especial con los distribuidores por el reducido poder de compra, lo que hace que cada vez más se note una tenencia hacia los sistemas de franquicias.

La mayoría de las farmacias está en manos de pequeños farmacéuticos, explotada por ellos y sus familiares, contando con poca capacidad de gestión y recursos financieros para implementar cambios significativos en sus negocios.

Tradicionalmente el mix de ventas de las farmacias que no son cadena se compone en gran mayoría por productos medicinales que representan entre el

65/70% del total de las ventas, según sostiene la experiencia en el rubro y la información provista por las diferentes cámaras. En el modelo americano de venta, el mix de productos se invierte en un 70/30% a favor de los productos de drugstore, higiene, tocador, cuidado personal, entre otros productos de la categoría varios, que a su vez aportan mayor rentabilidad por superficie de venta.

Se espera que la facturación de las farmacias por venta de medicamentos en el mercado argentino alcance los 4750 millones de dólares en 2012, por encima de los 3790 millones de dólares de 2009 (Fuente Cámara Argentina de Farmacias).

Fuente de elaboración propia en base a datos obtenidos de informes sectoriales y la Cámara Argentina de Farmacias.

Hasta el 2014 se proyecta una tasa de crecimiento anual compuesta del 15%, medido en términos de moneda local, y se prevé que continuará en un ritmo similar de doble dígito en los siguientes cinco años. En el 2019 se estima que la facturación del sector alcance los 43.530 millones de pesos (9.460 millones de dólares), más que el doble del crecimiento esperado para el 2012.

Análisis de entorno. Análisis PEST

El análisis PEST se presenta con el objeto de analizar e identificar los factores del entorno general que afectan la compañía y en especial al mercado de las farmacias. El mismo se realizará en función de los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Aspectos Políticos. En la Argentina la política es partícipe en cualquier decisión empresaria que deba tomarse. Los mercados de medicamentos y de la salud en general son de alta exposición y de gran sensibilidad para la opinión pública. Las decisiones políticas afectan radicalmente las tendencias del mercado, y suelen repercutir en el sistema legislativo de manera restrictiva y sobre controlante. La conocida ley de genéricos, las leyes de regulación de habilitaciones y aperturas de farmacias, los controles de precios, entre otras, son ejemplos regulares de la intervención gubernamental en dichos mercados, con el fin en muchos casos de proteger múltiples intereses económicos y sociales. Existen diferentes organismos de contralor que trabajan de manera desprolija y en general el lobby del sector de farmacias se muestra desagregado e inconsistente para lograr sus objetivos. Existe en ocasiones una creciente demanda de las asociaciones de farmacias por frenar los avances de las cadenas sobre los centros urbanos más importantes, dejando fuera de negocio a muchos comerciantes locales con poca capacidad de adaptación y respuesta para hacer frente a la competencia tanto en precios como en servicio.

Deben considerarse los aspectos laborales en términos de flexibilidad de gestión como de costos de operaciones. El compendio de jurisprudencia orienta hacia un alto costo laboral, con altas tasas de litigiosidad y nivel de conflictividad.

Aspectos Económicos. Los índices privados coinciden en una inflación general cercana a los 30 puntos para el 2012. A partir del mes de mayo comenzarán las negociaciones paritarias de los gremios más fuertes y se prevé que tendrán un gran impacto sobre las estructuras de costos de las empresas del sector, que son mano de obra intensiva. El clima para el inversor no es muy propicio considerando las medidas de política económica de los últimos meses,

entre las que se destacan las restricciones cambiarias, a la compra de divisa, y a las importaciones. El mercado de los medicamentos se ha visto afectado por estos aspectos, en especial por la suba de los precios de las mercaderías dolarizadas y por el desabastecimiento de algunos productos medicinales. El boom del consumo ha comenzado a mostrar signos de desaceleración repercutiendo en la pérdida de confianza de los consumidores, sin embargo la oferta de créditos hacia este rubro sigue en firme empujando la economía con un crecimiento interanual del 9,9%. En el sector de la salud se ve con mucha preocupación la escasez de fondos para solventar el gasto corriente del gobierno, situación que ha desembocado en experiencias pasadas en dificultades en la capacidad de pago de las obras sociales y del Pami especialmente.

Aspectos Sociales. Desde el último censo hace 10 años la población Argentina ha crecido a razón de un punto porcentual anual. A diferencia de los países europeos la Argentina aún conserva una relación de 7 a 1 entre personas activas y pasivas en la economía, lo que irá disminuyendo con el tiempo. El advenimiento de la tecnología médica y la cronicidad de las enfermedades, entre otras cosas, han incrementado la expectativa de sobrevida hacía los 77 años. Se estima que la población mayor de 65 años alcanzará a un 30% de la población en las próximas décadas, cuando hoy representa un 11% a nivel nacional. Todo esto contribuye al crecimiento indeclinable de la población y de la variación de los patrones de consumo, especialmente en el mercado de la salud. Si bien la Argentina aún mantiene un coeficiente de gini algo superior al 0,5 y una clase media muy fuerte, aún está lejos de la desigualdad registrada en países como Brasil o Chile, donde las clases medias porcentualmente son menores. Es importante tener presente que la Argentina vive un proceso muy fuerte de tensión social contenido por la bonanza económica de los últimos 6 años.

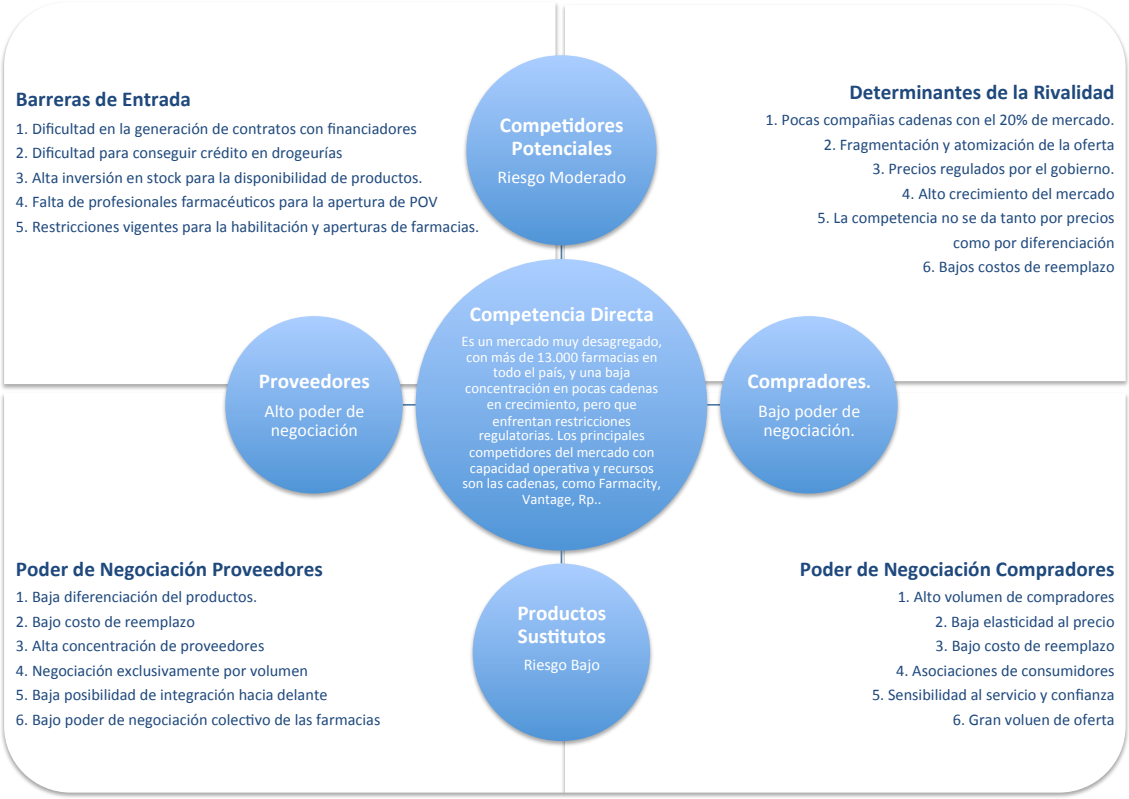
Aspectos Tecnológicos. El ingreso de tecnología al país tiene varias aristas, en especial por la financiación y por la posibilidad de importación. El advenimiento de nuevas técnicas es inmutable, aunque en internet y medios online las fronteras de las restricciones parece cada vez más delgada. Las técnicas de programación online parecen estar al frente del emprendedurismo

profesional y no profesional, encontrándose dificultades para acceder a recursos elegibles y bien capacitados. En materia tecnológica los países emergentes como la Argentina suelen heredar de primeras potencias, por lo que es importante estar a la vanguardia del benchmarking internacional en este tipo de aspectos.

Análisis Competitivo de la Industria. 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite aportar el marco para el análisis de los factores estructurales que condicionan el mercado de las farmacias, su evolución y desempeño.

El siguiente cuadro muestra los aspectos esenciales de este análisis:



No hay costo por reemplazo ya que el producto que se vende es un commodity. Éste aparece en el servicio de distribución, pero es igualmente bajo hasta tanto no esté posicionado el modelo de consumo. En el caso del lanzamiento del delivery va a ser muy importante ser el First Mover, que significa ser los primeros en ingresar al mercado, (LIEBERMAN, M. y

MONTGOMERY, D. 1988), y la estrategia de marketing que se realice para la captación y la fidelización del cliente.

Es muy importante al momento de pensar en el análisis estratégico que se trata de una industria cuya existencia y crecimiento no está en duda, y que no tiene sustitutos en el mercado de expendio de medicamentos, salvo en los sistemas logísticos que aún así tienen ciertas limitaciones regulatorias. Las máquinas de expendio automático de productos de venta libre en diversos puntos de venta farmacéutico o de vía pública pueden ser sustitutos no del producto, sino de la logística del delivery.

Los competidores potenciales pueden ser propios del rubro farmacéutico, como farmacias o droguerías, o pueden provenir del mundo de los negocios, en especial producto de las nuevas tendencias de servicios online mediante la agrupación de la oferta. Es habitual ver cómo prospera este tipo de productos en internet, ofreciendo servicios para empresas o clientes agrupando las ofertas fragmentadas, por lo que a nivel online una opción alternativa de competencia potencial podría ser la suscripción de las distintas farmacias que cuentan con delivery en una única oferta online, sin que el portal necesite atravesar las barreras de entrada tradicionales del negocio farmacéutico.

En el ámbito de los proveedores, los laboratorios son aquellos que se dedican principalmente a la fabricación de los medicamentos. Está integrado por 230 empresas nucleadas en dos cámaras empresariales, una de laboratorios nacionales y otra de laboratorios de capitales extranjeros. Veinticinco empresas sobre las 230 se quedan, aproximadamente, con el 75 % de las ventas. Esas veinticinco empresas, además, monopolizan la distribución a través de las distribuidoras Rofina, Disprofarma y Farmanet (vinculadas a ellas), las cuales a su vez monopolizan el 65% del mercado .

Seguido participan las distribuidoras de los laboratorios, denominadas “droguerías”, quienes compran directamente a los laboratorios sus medicamentos para luego venderle a las casi 13.500 farmacias que hay en todo el territorio nacional. De esta manera, los laboratorios se desprenden de lo que no es su core-business, transfiriéndoles a las droguerías los riesgos crediticios de la mora, y del problema logístico de su distribución. Existen 4 principales droguerías a nivel nacional que concentran casi el 80% de la

distribución de medicamentos, Droguería del Sud, Disval, Barracas y Monroe Americana (BDO 2008).

El balance de poder entre los proveedores y las farmacias es importante. Este análisis incluye a los trabajadores, pilar fundamental de todo servicio. El poder es alto, dada su concentración. Cualquier interferencia en la relación termina afectando a la farmacia por la imposibilidad de obtener crédito y financiarse en sus compras. Dentro del rubro la reputación financiera es importantísima para las condiciones crediticias y mantener una relación sana en toda la cadena de valor.

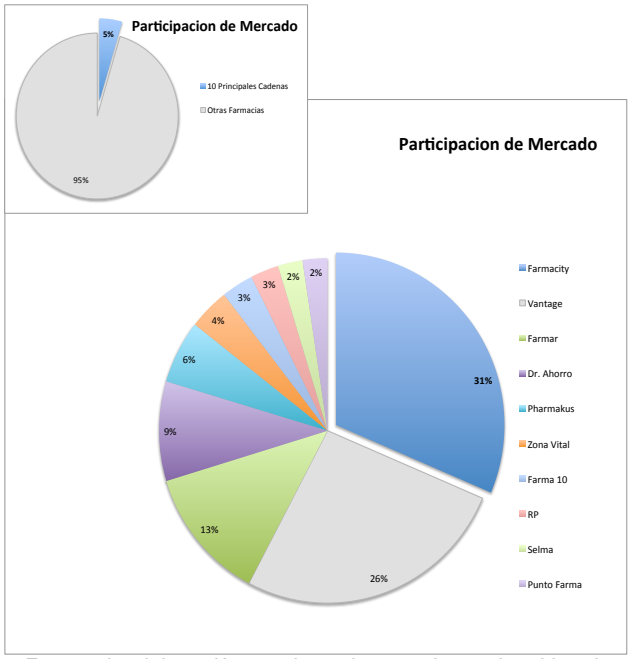
Por otro lado, uno de los proveedores más importantes tiene que ver con el profesional farmacéutico y la falta a nivel nacional, dado que es obligatorio para la apertura de farmacias la presencia de al menos uno de ellos. En este sentido el sistema de delivery estaría eliminando esta restricción, dado que desde una sucursal se puede realizar el acto de facturación propia de la venta domiciliaria.

En cuanto a la posible amenaza de integración hacia adelante por parte de un proveedor, la misma es casi nula por los impedimentos legales, aunque nada prohíbe a las droguerías y/o laboratorios de crear distintas sociedades con distintos accionistas para la apertura de farmacias.

Los factores más importantes que aumentan el poder de negociación de los compradores, y por lo tanto puede atentar contra la rentabilidad de las farmacias son: a) Los limitados costos de reemplazos. Si el costo de reemplazo es mayor, menor es el poder de negociación por parte del cliente. En este caso, el costo de reemplazo es muy bajo, por lo que habrá que buscar sistemas de fidelización de los clientes. b) Los grandes compradores. El poder de negociación de aquellos es mayor.

Aún así, en general su poder de negociación es muy bajo, por tratarse de consumidores finales y por tratarse de productos con poca elasticidad de la demanda. Sin embargo, existen asociaciones de consumidores que suelen representar los intereses de estos actores en ocasiones puntuales.

La rivalidad interna de la competencia actual está dada por la gran cantidad de farmacias en el ámbito de Capital Federal, dónde cerca del 80% de ellas está en manos de pequeños farmacéuticos, explotada por él y sus familiares. Tienen poca capacidad de gestión, escasos recursos financieros, y grandes dificultades físicas para adaptar sus negocios a los requerimientos del mercado.



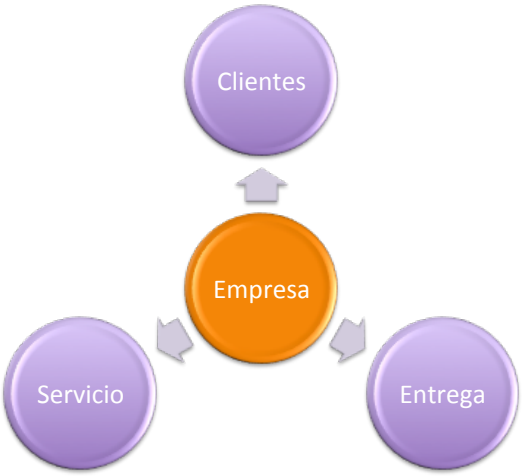
Fuente de elaboración propia en base a datos obtenidos de la Cámara Argentina de Farmacias.

Cabe destacar que la mayor cadena de farmacias es Farmacity con más de 180 locales a nivel nacional y tiene como negocio principal la venta de todos aquellos productos que no son remedios y una rentabilidad por metro cuadrado mayor a la media.

Análisis Estratégico del Negocio

La empresa y la propuesta de valor

En la actualidad el mercado de las farmacias pone el énfasis en dos grandes esferas (TERTUSIO, S. 2005), se traten de farmacias pequeñas y medianas, o grandes cadenas. En las primeras el foco está puesto en el servicio y en la supervivencia, típico de una familia que administra el negocio, y que busca su transformación de manera precaria y sin consistencia de gestión. Las grandes cadenas por su parte ponen el énfasis en la esfera del volumen y la rentabilidad, con referencias en el benchmarking americano que ofrece un mix de ventas 70/30 a favor de los productos varios.



Enfoque estratégico propuesto

Este enfoque estratégico propone agregar valor desde las esferas del servicio, la entrega y los clientes. De esta manera se presenta como una combinación entre el modelo tradicional de farmacias y el benchmarking americano, con una mirada hacia el mercado.

Para cumplir los objetivos la compañía cuenta con una estructura de funcionamiento propia para atender las dos sucursales y realizar las tareas administrativas típicas de una empresa en marcha. Se requerirá una ampliación de la estructura existente para dar pie a la nueva unidad de negocios, especialmente orientada a reenfocar el valor agregado en las esferas del cliente, el servicio y la logística.

La compañía tendrá su base en la sucursal de José Hernández en el barrio de Belgrano para la recepción y despacho de pedidos. Allí cuenta con una buena exposición para inaugurar la circulación de envíos, cercano a las arterias más importantes de tránsito, y con un buen acceso para el despliegue comercial hacia la zona norte de la Capital Federal.

El siguiente cuadro detalla la propuesta de valor del modelo de boutique con delivery, y la brecha que surge entre las pequeñas tradicionales organizaciones y las grandes cadenas corporativas.

	Clientes	Servicio	Entrega	Claves Compet
Pequeña y Mediana	• Alta fidelidad • Estabilidad de compra • Cobertura zonal • Ausencia de Branding • Relación de confianza • Referencia farmacéutica	• Alto nivel de servicio • Atención Personalizada • Sin servicios adicionales • Venta regular • Disponibilidad de productos	• Pocos POV • Flexibilidad • Entrega domicilio desarticulada • Sin servicios online	• Alto nivel de servicio
Cadena	• Posicionamiento • Cobertura masiva • Relación de conveniencia • Alta rotación de clientes • Publicidad masiva • Referencia Multi-rubro	• Bajo nivel de servicio • Alta rotación de clientes • Sin servicios adicionales • Basado en el precio y variedad • Oportunidad de venta • Descuentos y Promociones	• Góndola • Múltiples POV • Sin entrega domicilio • Inflexibilidad • E-commerce inex. •	• Cobertura Geográfica • Variedad Multirubro • Posicionamiento comercial
Boutique de Salud **Propuesta**	• Relación de conveniencia y confianza mutua • Estabilidad de compra y beneficios de relación • Posicionamiento Activo y fuerte imagen de marca • Cobertura regional • Referencia Multicategoría	• Asesoramiento personalizado. • Intimidad de compra. • Variedad multicategoría • Beneficios de pertenencia • Foco en el cliente • Reiteración de compra • Alta fidelidad • Agrupación e integración de oferta de cuidado personal	• Múltiples POV • Venta online • Venta offline en sucursales • Venta offline telefónica	• Innovación del servicio (delivery, venta online, otros) • Integración de la Oferta Multicategoría • Alto Nivel de Servicio • Marketing

Modelo de Negocio

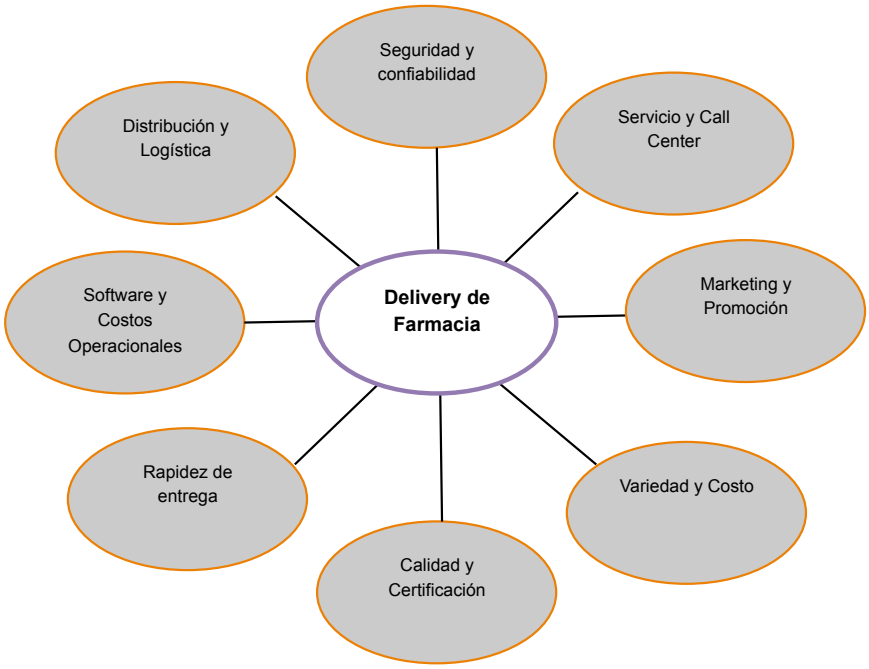
El armado del negocio requiere fundamentalmente de una estrategia de logística, un software, un call center y un servicio de cadetería adecuado. El core-business del negocio está en la logística y la entrega, ofreciéndose un servicio propio, rápido y cómodo para el cliente. Inicialmente el call center se tercerizará con una empresa especializada para mantener una flexibilidad adecuada a la evolución de las ventas.

La compañía cuenta con las condiciones, tanto crediticias como de solvencia, para abastecer un stock inicial de medicamentos y apalancar el crecimiento en las proyecciones de ventas. La financiación de la compra de medicamentos es a 90 días, por lo que la rotación de productos financiaría en parte la inversión en stock.

El objetivo es lograr una demanda escalable en términos de pedidos, y una ampliación moderada de los precios de venta en función del mix de productos a comercializar. El concepto de boutique de salud inaugura la venta de productos

por categoría, sin embargo para hacer la entrada al mercado la estrategia de negocio pone un primer énfasis en los medicamentos.

El modelo de negocios se esquematiza de la siguiente manera:



Este esquema permite escalar las ventas fuera de la sucursal a través del servicio de entrega domiciliaria que reduce los costos de operaciones por el incremento del volumen y la amortización de los costos fijos habituales de la actividad farmacéutica, como son el bloqueo del título del farmacéutico, los alquileres, la seguridad. Esta reducción de los costos unitarios facilita la aplicación de descuentos en ventas y hace más competitivas las promociones.

Para el servicio de cadetería se constituiría una sociedad aparte e independiente para administrar y gestionar los riesgos asociados a la actividad, en especial los laborales y de accidentes de trabajo, resguardando la imagen de marca y patrimonio de la sociedad principal. En este sentido se deberán incorporar como parte de la inversión suficientes motos, cadetes y despachantes, junto con los elementos para una base de operaciones propioa para abastecer la demanda potencial que analizaremos más adelante. El servicio de entrega deberá ser en tiempo, cordial, de categoría y confiable.

Análisis FODA

Para evaluar el proyecto analizando las características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades) se presenta la siguiente herramienta de análisis.

Fortalezas

1. Experiencia en el rubro y en servicios
2. Capital Social
3. Contratos con las principales Prepagas y Obras Sociales
4. Estructura Propia
5. Condiciones crediticias
6. Contratos vigentes
7. Sinergias comerciales entre empresas
8. Alianzas con empresas de emergencias médicas y ART

Oportunidades

1. Necesidad de la demanda
2. Poco atractivo del sector para inversores nuevos
3. Reconfiguración del mercado farmacias (hacia una farmacia estilo americano)
4. Cambio del modelo de consumo
5. Baja penetración de internet en Argentina
6. Mercado de Farmacias en crecimiento.
7. Prevalencia del consumo de medicamentos en el tiempo
8. Crecimiento de las visitas médicas domiciliarias

Debilidades

1. Moderadas barreras de entrada
2. Estructura organizacional no enfocada a proyectos
3. Falta de recurso capacitado

Amenzas

1. Cambio de legislación afín
2. Ingreso de nuevos competidores
3. Restricción a las importaciones
4. Niveles de Inflación y alzas salariales
5. Disrupción de la medicina privada y expropiación de las obras sociales.
6. Injerencia Estatal en el control de precios
7. Corte de la cadena de financiación

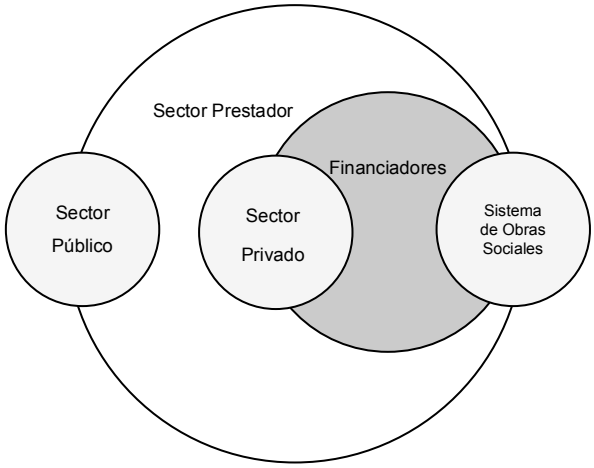
MERCADO Y SEGMENTOS OBJETIVOS

Bases para segmentar el mercado

El consumo de medicamentos en la Capital Federal responde a variables como la edad, la accesibilidad y la oportunidad de compra. La segmentación por edad está determinada por su participación en el consumo de medicamentos, mientras que la accesibilidad y la oportunidad de compra se relacionan con las tasas de uso de los canales de venta utilizados.

El modelo de financiamiento del consumo de medicamentos de acuerdo al sistema de salud es importante a partir de definir la segmentación conductual de compra. Es importante comprender cómo funciona porque su impacto es directo sobre los patrones de consumo y afecta las variables geográficas y demográficas por igual.

Definición y tipos de Clientes



Vale entender que el sector salud en general, se encuentra dividido en 3 subsectores que interactúan entre sí, conjugándose desde su posición en el esquema de financiamiento. Toda la población del país se encuentra contenida en alguno de los 3 círculos pequeños, teniendo en cuenta que según cifras del Ministerio de Salud cerca del 40% del total del gasto del país en salud es de bolsillo, esto significa que proviene directamente del consumidor final. Las leyes que regulan el expendio de medicamentos establecen para las obras sociales y las empresas de medicina privada una cobertura mínima del 40% del valor del medicamento. Esto significa que el 60% restante se encuentra a cargo de los afiliados y beneficiarios del sistema. Ahora bien, aquél 40% puede sufrir, dependiendo de la negociación individual del sector financiador con las

farmacias, de una bonificación que ronda entre el 13% y el 20% dependiendo del poder de cada parte.

De esta manera, la rentabilidad en el punto de venta dependerá de esa bonificación, el mix de productos vendidos, y de la estructura de costos indirectos que asuma para su expendio.

Tipo de Cliente	*Descripción*	*Características*
PARTICULARES	Compra medicamentos sin financiación pagando el full price menos el descuento de mostrador de la farmacia.	Son clientes con mejor margen de contribución. Las ventas directas sin descuento en productos de perfumería y cosmética es lo que mejor acompaña un mix positivo de rentabilidad. Pueden ser compradores con cobertura médica o sin cobertura médica.
CON COBERTURA MÉDICA	Son afiliados de obras sociales o prepagas que adquieren medicamentos con descuentos en farmacias que tienen contrato con su cobertura.	Son clientes target, por los cuales la compañía posee a través de la cadena de farmacias minorista los contratos necesarios para realizar los descuentos. Aportan volumen y son un buen vehículo para desplegar comercialmente el servicio. Son potenciales consumidores de productos "varios" (perfumería, cosmética, drugstore, etc).

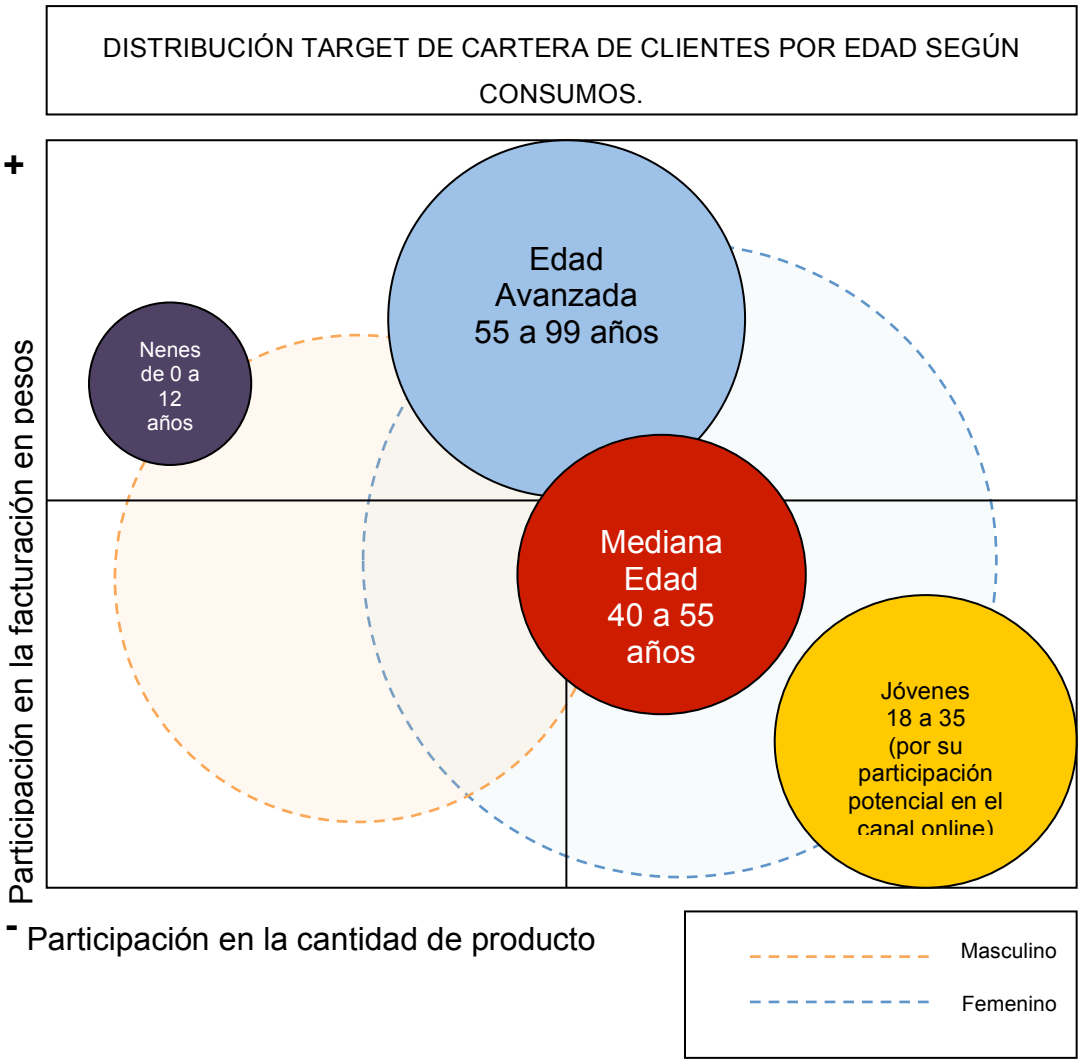
Ambos tipos de clientes aportan rentabilidad. Los particulares suelen ser de poder adquisitivo menor o trabajar en forma independiente con ingresos inestables.

Segmentación demográfica

La segmentación demográfica se encuentra fuertemente vinculada con la probabilística del consumo y de la distribución de los gastos médicos dentro de una población determinada. Mundialmente ha sido estudiado que más del 80 % de los recursos destinados a salud son asignados a menos del 10% de una población determinada.

Las curvas de gasto per cápita de personas de edades avanzadas, si bien no excluyentes, crecen exponencialmente a partir de los 60 años.

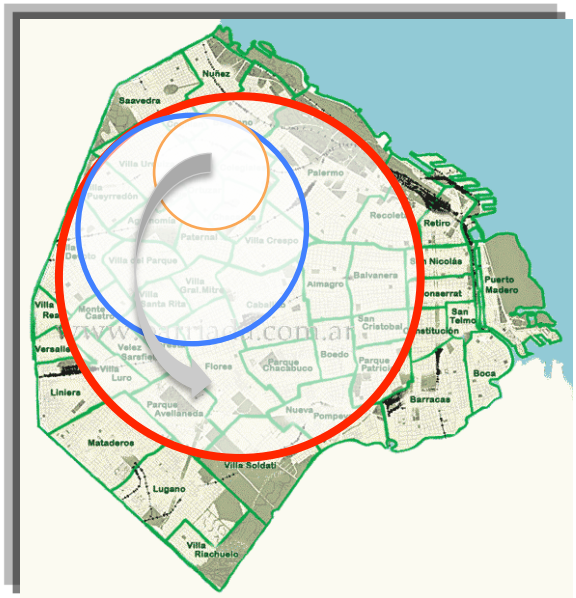
Éstos suelen ser quienes más destinan de manera regular, parte de su gasto de bolsillo en las farmacias. Los jóvenes por su parte suelen distribuirlo mayormente hacía los productos de perfumería y cosmética, consumiendo medicamentos de manera eventual y de bajo costo. Sin embargo, son más proclives a la adopción de las tecnologías online para consumir, por lo que se evidencia una relación causal entre el producto y el medio utilizado para llegar a él. Los medicamentos son entonces un mejor producto para el delivery por venta telefónica, y naturalmente los productos varios para el canal online.



El servicio de envíos domiciliarios farmacéuticos, independientemente del producto, es una oferta orientada a los mercados de moderado a alto poder adquisitivo, con ingresos de clase media, media baja, media alta, alta, cuyos beneficios pretendidos son exigentes y orientados a la calidad y al servicio. Son segmentos informados, con acceso a tecnología y que buscan servicios que ofrecen confort, calidad y ahorro del tiempo.

Segmentación geográfica

La segmentación geográfica se desarrolla principalmente en función del lugar de residencia y del tamaño de la zona urbana, ya que es la manera de alcanzar dos de los objetivos propios del negocio: la escala y la rapidez en la entrega.



El área de influencia de las actuales farmacias es Colegiales y Belgrano, segmentación que luego se extenderá hacia lo zona norte de la Capital Federal, para luego continuar con la cobertura según se muestra en el mapa propuesto. La penetración a mercados aledaños de los barrios de Nuñez, Saavedra, Villa Ortuzar, Coghlan, Villa Pueyrredón, Villa del Parque, Villa Urquiza, Chacarita, Almagro, Paternal, Palermo, Recoleta tiene como objetivo asistir una demanda geográfica en crecimiento y de alta densidad. La población registrada en este conjunto de barrios con variada propiedad horizontal, supera los 935.000 habitantes, cerca del 30% de la población de la Capital Federal.

Los criterios de segmentación volcados aplican generalmente tanto para clientes particulares como con cobertura.

Mercado Meta.

La compañía recurre a una segmentación multivariable, dependiendo de esta gran primer clasificación orientada a ofrecer un mix de productos y servicios que combinen una segmentación demográfica por edad y sexo, interactuando estrechamente con una segmentación conductual por tasas de uso.

De acuerdo a lo comentado en la sección de segmentación demográfica la orientación etaria del mercado meta es amplia y deberá tenerse presente para la evaluación de los objetivos que presente cada canal de venta.

Segmentación	Variable	Criterio
Demográfica	1. Edad 2. Sexo 3. Situación social económica	1. Entre 35 y 99 años 2. Orientación Femenina 3. Con Cobertura Médica
Geográfica	1. Lugar de residencia 2. Tamaño de la zona	1. Capital Federal 2. Barrios Poblados
Conductual	1. Tasa de uso de producto 2. Fidelidad de Marca	1. Alto consumo y crónico 2. Alta fidelidad por servicio

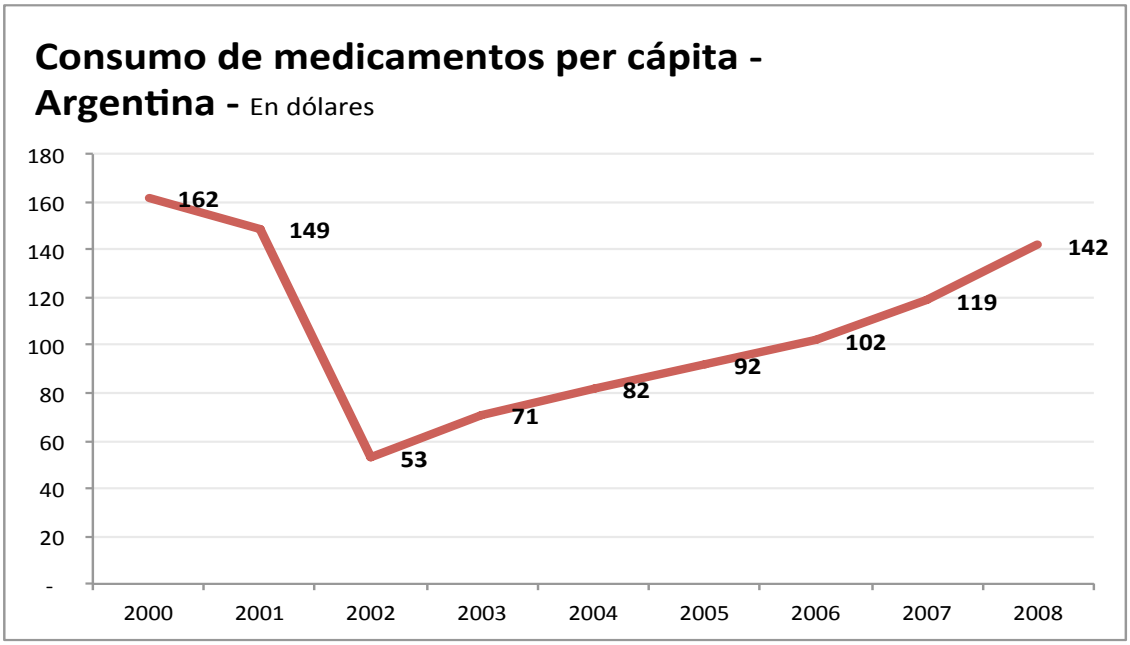
ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Análisis Estratégico Externo

Tendencias de la demanda

El envejecimiento de la población, el desarrollo de nuevas tecnologías médicas y el incremento en las expectativas de vida a nivel mundial protagonizan el crecimiento del mercado de medicamentos en todos los aspectos, teniendo en cuenta que el incremento en el consumo es exponencial en personas a partir de los 60 años de edad. El gasto por cápita en la argentina se ha incrementado un 73% en dólares en los últimos años, impulsado también por la extensión de coberturas y accesibilidad del sistema de salud en general.

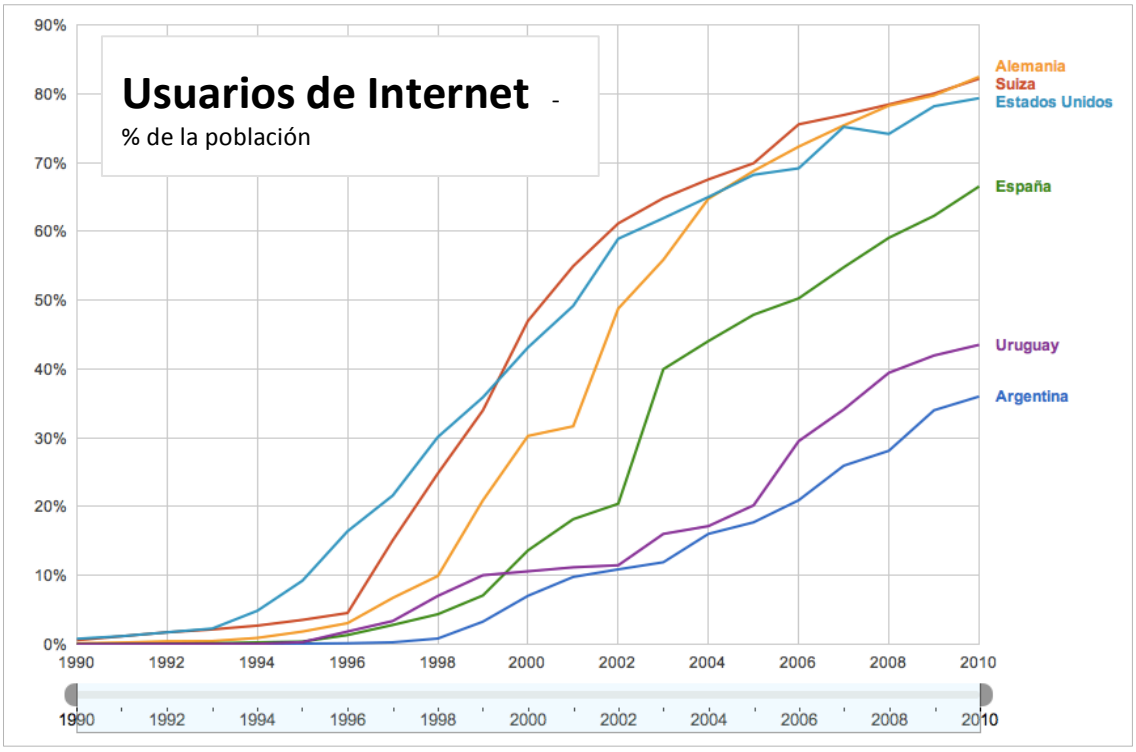
A nivel mundial se verifican dos tendencias relevantes y afines: a) el incremento en los consumos de medicamentos debido a la longevidad y al desarrollo de nuevas formas terapéuticas, y b) el auge de desarrollo de servicios tecnológicos vía internet tendientes a agrupar ofertas y a facilitar el acceso a los consumidores finales a los distintos productos y servicios.



Fuente de elaboración propia en base a datos obtenidos del informe BDO2008

En la Argentina la penetración de internet aún no ha alcanzado los niveles de desarrollo esperado. El siguiente gráfico muestra cómo en el país sólo el 36% de la población es usuaria de la web mientras que en países como Chile o

Uruguay ascienden al 45%, y en países como Alemania, Suiza o EEUU el porcentaje de usuarios supera el 80%.



Fuente Google 2012.

Tamaño de la oportunidad de negocio

El delivery de farmacia cuenta con dos canales de venta que amplían complementariamente el tamaño de la oportunidad. El consumo de medicamentos tiene, de acuerdo a lo anticipado en las secciones anteriores, una relación directa con la edad del cliente y su patrón de consumo en el rubro.

Sin embargo la oportunidad de la venta puede no seguir una relación tan lineal con los patrones de compra, ya que una necesidad de consumo para hacer este proyecto válido, tiene que coincidir con la oportunidad de venta en el domicilio. Y aún así, la oportunidad de venta en domicilio puede diferir de los patrones de segmentación demográfica, por cuanto la necesidad de recibir un medicamento en el domicilio no es exclusivo de los consumidores de tercera edad.

Cabe realizar entonces este análisis desde dos perspectivas distintas: una relacionada con el consumidor target mayor de 65 años, y otra relacionada con

la oportunidad de la venta en el domicilio, que es función directa de la atención médica allí realizada.

Según la Cámara Argentina de Farmacias en el 2009 Argentina ocupó el 4 lugar en la región en medicamentos consumidos por cápita alcanzando las 13 unidades, contra 7 que en promedio se consumían en 2002. Las personas mayores de 65 años acumulan cerca del 70% del total de gasto en medicamentos, extendiéndose al 87% para mayores de 45 años. En este total, 6 de cada 10 ventas es consumo generado por el sexo femenino.

Cerca del 11% de toda la población es mayor de 65 años, por lo que es posible estimar una población en la Capital Federal de alrededor de 300.000 personas mayores de 65 años con alto consumo de medicamentos, dato que resulta coincidente con los afiliados en Capital que posee el INSSJP (Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados). El 78% de las personas mayores de 65 poseen una afección crónica propensa a la utilización de medicamentos (CAÑAS M, y BUSCHIAZZO, H. 2000). Siguiendo este criterio se puede inferir que mensualmente cerca de 240.000 personas mayores de 65 años compran como mínimo algún medicamento, que según fuentes del sector y estimaciones de elaboración propia, asciende a un gasto mensual alrededor de los 200 pesos promedio por cápita.

Con un objetivo de captación del 15% para la venta a través de los canales propuestos, especialmente el telefónico, el tamaño de la oportunidad desde esta perspectiva se acerca a los 86.400.000 de pesos anuales.

Desde la perspectiva de la oportunidad de la venta conviene analizar que entre las empresas de emergencias médicas más importantes registran una población censada de 1.800.000 habitantes en la Capital con cobertura. Según fuentes provistas por CIMARA (Cámara de Instituciones Médico Asistenciales de la Repúbilca Argentina) se verifica una tasa de uso promedio para dicha población del 4% mensual para visitas domiciliarias, por lo que se estima una oportunidad de compra de medicamentos a domicilio en 72.000 visitas médicas mensuales.

La tasa de prescripción de medicamentos en domicilio ante la visita supera el 85% según información provista por una importante empresa de emergencias

médicas, lo que arroja un potencial de venta de 61.200 prescripciones médicas en domicilio. Este estimado es sin considerar otros pedidos o necesidades, como pueden ser ante el ausentismo laboral, la necesidad puntual y/o la compra de otra categoría de productos no medicamentosos.

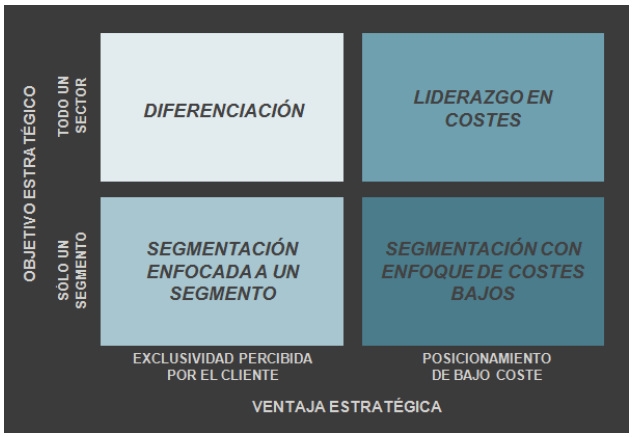
Para la estimación del valor del ticket promedio se han tomado referencias de farmacias de mercado, información de la CAF (Cámara Argentina de Farmacias) y las experiencias de las sucursales de la compañía, arrojando un ticket promedio de $96 pesos con un ratio de 1.63 productos por ticket.

De esta manera, el tamaño de la oportunidad bajo esta perspectiva aproxima a una facturación anual de $ 70.502.400.

Entre las dos perspectivas el tamaño de la oportunidad se acerca a los 157 millones de pesos anuales.

Análisis Estratégico Interno

Objetivo estratégico



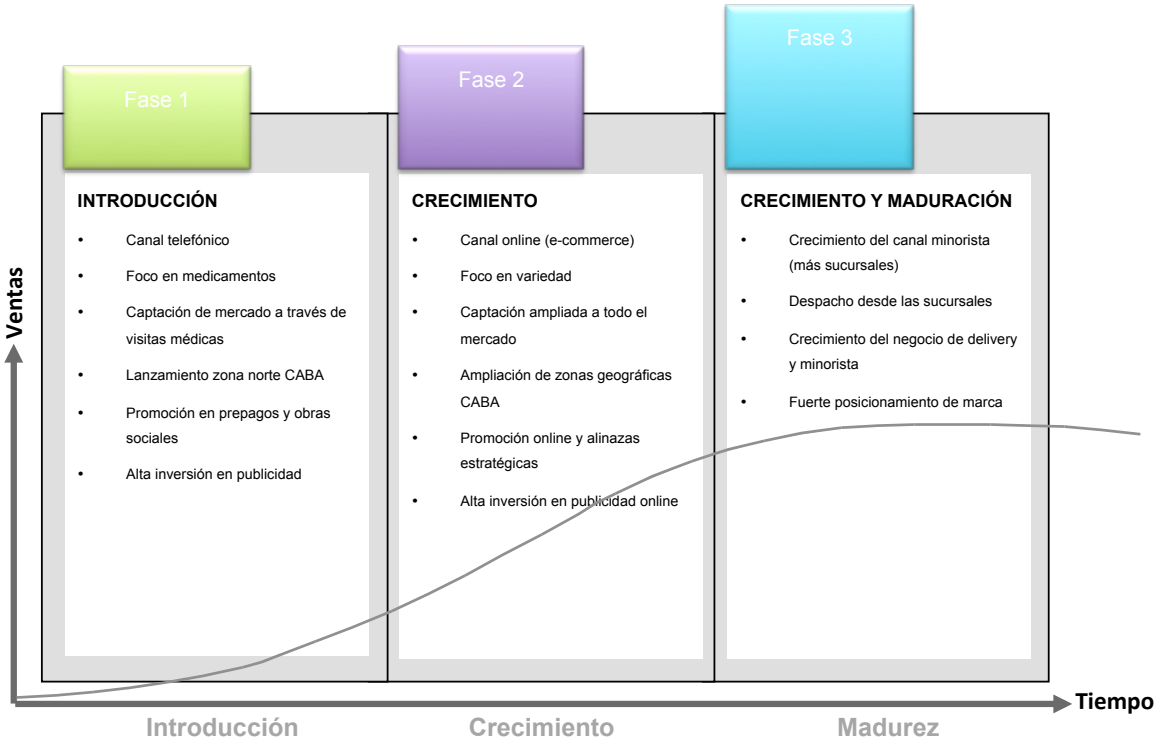
La herramienta de Porter de estrategias genéricas sirve para definir en la compañía la mejor manera de competir. El objetivo estratégico apunta a una “estrategia de diferenciación”, ya que ofrece algo distinto de los competidores creando valor a partir del servicio de logística y de canales de venta de productos no diferenciados. Este servicio apunta a todo un sector y compite a través de la percepción de valor en aspectos como la calidad, la confiabilidad y el servicio, siendo que los costos de los medicamentos son regulados por el gobierno y de los artículos varios por los distribuidores y el mercado.

Estrategia Competitiva

El negocio se basa en gran medida en el impacto de ser un First mover (LIEBERMAN, M. y MONTGOMERY, D. 1988), que naturalmente requerirá de una inversión importante en comunicación y promoción. La idea de posicionar un número único telefónico y un servicio online para la recordación del servicio es fundamental para poder entrar estratégicamente en un modelo con moderadas barreras de entrada, y que puede permitir el ingreso rápido de competidores como Farmacity o Vantage, que ya cuentan con una red de farmacias minoristas. Cuanto antes sea el ingreso en el mercado mejor será el desempeño de la compañía en:

1. Aumentar las ventas de los clientes actuales y potenciales a través de nuevos servicio de distribución y captación de pedidos.
2. Captar nuevos clientes que hoy consumen en la competencia a través de la diferenciación del servicio por confiabilidad y posicionamiento.
3. Atraer nuevos clientes que hoy no consumen aumentando la publicidad y la promoción generando conocimiento de marca.

En el próximo gráfico se analiza la propuesta estratégica de crecimiento con el ciclo de vida del servicio.



Es esperable que naturalmente la vía telefónica de venta tenga mayor receptividad en el corto plazo por la relación causal entre el producto y el canal. Con la fase 2 se irá atacando el segmento más joven con opciones web 2.0.

Los objetivos de introducción para las ventas estimadas de acuerdo a productos se presentan en el siguiente cuadro:

	Target	Participación en Ventas	Servicio Propuesto
Consumo de Medicamentos	Entre 35 y 65	30%	Call Center + Online
	Mayores de 65	55%	Call Center
Consumo de Varios	Mayores de 35	15%	Call Center + Online

Demanda potencial

De acuerdo a la información propia de visitas médicas domiciliarias de la cartera del prepago y de ventas de las sucursales de la farmacias, se estima una demanda constante a través de la jornada, con variaciones de un 15% en la franja de 14 a 16hs y de un 30% en el horario nocturno de 23pm a 6am.

Fase 1	Fase 2	
0.5%	1.5%	Gimnasios y Centros de Salud
1.5%	1.5%	Geriátricos
1.5%	2%	ART
0.5%	1%	Medicina Laboral
1%	5%	Internación Domiciliaria
65%	44%	Visitas Médicas
30%	45%	Consumidores Directos
15%	**40%**	Hit Rate de productos varios

PLAN DE MARKETING

Posicionamiento

La ventaja competitiva única será la identificación de la marca con el servicio de integración de oferta a través de un número único telefónico y una web.

En este sentido el objetivo será posicionar los canales de venta y generar recordación ante la necesidad. Esta ventaja competitiva es importante, distintiva, comunicable, preferente y rentable.

Atributos de posicionamiento.

- Atención telefónica continuada e ininterrumpida.
- Web amigable, donde la navegación sea fácil y clara.
- Facilidades en el sistema de pagos, ya que muchos consumidores aún mantienen algún nivel de desconfianza.
- Asegurar un tiempo mínimo de entrega de 30 minutos, de manera que el consumidor pueda organizar su tiempo.
- Certificar la calidad del producto o servicio que se está ofreciendo. Esto le da seguridad al consumidor de que recibirá exactamente lo que solicito.

Estrategia de Producto

Principalmente el éxito del servicio pasa por la calidad del mismo, la diferenciación en la atención, y por cumplir las expectativas del cliente. El servicio de delivery de farmacia se introducirá con las siguientes características:

Características del Producto	
Fuerte identificación de marca	Las motos serán ploteadas y tendrán forma que permita su identificación
Atención Telefónica 24 horas	A través de un call center contratado que recibirá los pedidos, reclamos y sugerencias.
E-Commerce	Se podrán hacer pedidos online con consulta de catálogo, búsquedas varias, carrito de compras, historial,

	y servicio de chat online para consultas.
Diferenciación en la entrega.	Se capacitará e instruirá al recurso humano para ser gentil, cordial y servicial. Tendrán instrucción de no aceptar propinas.
Calidad de los productos	Se ofrecen productos de primera línea
Variedad y Stock	Disponibilidad inmediata de productos
Garantía de entrega en 30 minutos	Se ofrecen descuentos en casos de imprevistos e incumplimiento del tiempo garantizado. En horas picos en caso se tendrá una cadetería tercerizada para atender la demanda en exceso.
Alternativas de pago electrónico	Agrega seguridad en el manejo del servicio tanto para la compañía como para el paciente. Otorga flexibilidad en la disponibilidad del efectivo para el cliente. Se ofrecerán pagos a través de posnet inalámbrico, por vía del celular, de manera telefónica o por vía de internet.
Packaging de entrega diferenciado	Se utilizarán bolsas de calidad y cajas para entrega de productos Premium.

Adicionalmente, con la idea de fortalecer el concepto de servicio y entrega, todas las sucursales contarán con dispensers automáticos a la calle que contengan productos de venta libre y primera necesidad, como medio para innovar y ofrecer un servicio 24 horas afín con la comunicación del principal.

En lo respectivo al nivel de servicio, es un servicio aumentado o ampliado, ya que se brinda por encima de las características genéricas y esperadas del mismo.

Marca

“LAMAITE” será la marca y “Delivery de Farmacia” será el complemento de la marca que se utilizará para el servicio. Tiene su base en los orígenes de la compañía e identifica las actuales sucursales. Connota una idea de amabilidad y humaniza la marca ya que proviene de un nombre propio que evoca la calidez de las abuelas. Busca transmitir confiabilidad y personalización, en un concepto que transmita el cuidado por el detalle y la exigencia de lo casero.

La marca se compone de los siguientes elementos:

Isologo (que resuma el servicio, cree awareness e identifique la compañía rápidamente)

Jingle (corto, tradicional y no electrónico)

Aroma (fragancia muy suave con evoques caseros y familiares que acompañen el packaging)

Estrategia de Precio

El precio por el servicio de entrega será gratuito, y no se aceptarán propinas de ningún tipo. Los precios cobrados por los productos entregados serán los mismos que en el mostrador.

Se trabajará con promociones y descuentos, especialmente de manera online para incentivar la venta de varios para el target joven. En la venta de medicamentos el objetivo está puesto en el volumen ya que los descuentos propios ya se realizan a través de la cobertura médica que el cliente posee.

La elasticidad de la demanda es muy baja y los costos de reemplazo también, por lo que es improbable el éxito de un sobreprecio por el servicio.

Se presentarán alternativas de pago en domicilio para evitar la utilización del efectivo, flexibilizar la compra al cliente para el manejo del cambio, y brindar un mejor servicio.

Estrategia de Distribución

La distribución se realizará por medios propios con un servicio de cadetería de recursos seleccionados específicamente. La central operativa será en el barrio de Belgrano en la calle José Hernández, y desde dónde partirán los despachos para la zona norte de la Capital Federal.

Se requerirán para lanzar el servicio 6 motos marca Yamaha Urba 125 debidamente ploteadas y en condiciones de circulación, que serán utilizadas

por 3 turnos de empleados de 9 horas cada uno con horarios superpuestos de acuerdo a la estimación de la demanda. Para atenderla según a la distribución horaria se estima la contratación de entre 11 y 15 cadetes inicialmente. Los trabajadores se encuadrarán en el convenio colectivo de ASIMM (Asociación Sindical de Motociclistas Mensajeros) bajo la categoría de mensajero repartidor domiciliario sin moto propia.

Cada cadete podrá atender entre 3 y 6 pedidos por hora dependiendo de la zona geográfica con la garantía de cumplimiento propuesta.

Cabe destacar que el servicio de cadetería será constituido en una sociedad SRL a tales efectos para brindar los servicios a cambio de una contraprestación a costo que minimice los efectos impositivos y separe los riesgos empresariales de una y otra actividad.

El armado de rutas y pedidos se hará a través de un software específico de gestión de delivery, preferentemente con la empresa DDS Informática, que administra desde la toma del pedido desde el call center hasta su preparado en la oficina de despacho para ser enviado por la cadetería.

El call center para la recepción de pedidos y atención de reclamos se tercerizará a la empresa Cyclon Contact Center que cuenta con más de 350 puestos habilitados rotativamente. Se iniciará con 5 puestos de atención permanente regulando la capacidad de los recursos por grupos horarios para atender los picos de demanda. La modalidad de contratación será por un mínimo de puestos y se cobrará por cantidad de llamados atendidos. En caso de exceder la demanda la empresa dispondrá de un puesto itinerante que cobrará por hora.

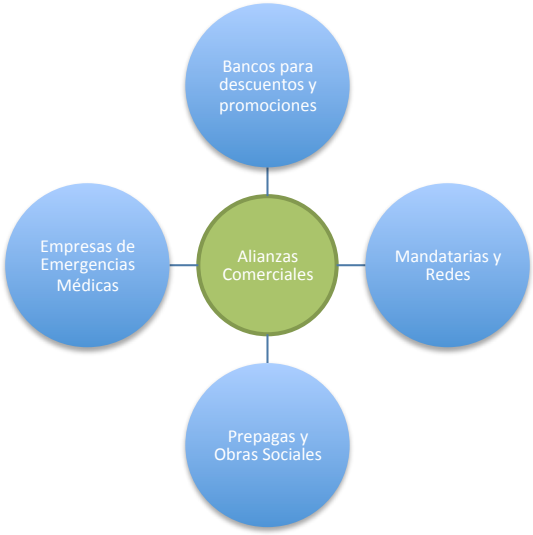
El marketing del canal de distribución comprende la presencia de la marca en la vestimenta del cadete, la gráfica de la moto y la folletería de entrega.

Estrategia de Promoción

La compañía busca llegar a una segmentación multivariable enfocada en la edad, la zona geográfica y el comportamiento de consumo. Al tratarse de venta de productos de alto grado de sensibilidad es importante que la promoción y

distribución sea coherente con los valores de confiabilidad y respaldo que necesita un cliente. Para conseguirlo la compañía debe fortalecer una estrategia de co-branding con grandes jugadores que promuevan el servicio tanto por sus garantías de entrega como por la calidad. Para ello se buscará el endorsement y certificación de las siguientes prepagas y obras sociales, seleccionadas tanto por su imagen de mercado como por su volumen de afiliados, a través de la publicación en sus cartillas y páginas de internet. A saber:

Prepagas	Obras Sociales
1. Omint	1. Osecac
2. Osde	2. INSJPP
3. Swiss Medical	3. UPCN
4. Medicus	4. OSTPBA
5. Cobermed	5. Ostee
6. Prepagas de Comunidad	6. Ase
7. Galeno	7. Osba
8. Staff Médico	



Con este nivel de penetración, se procederá a realizar acciones de marketing directo para lograr introducir el número telefónico a través de imanes y folletería recordatoria, las que podrán combinarse tanto con las propias prepagas y obras sociales, y reforzarse marketing directo con distribuidoras de correspondencia de servicios públicos como la electricidad, el gas y la tv por cable.

El mensaje

Tiene como objetivo informar el servicio y crear conocimiento del mismo y de la marca. El impacto es importante para lograr el reconocimiento y la recordación de un top of mind.

“Cuando te sentís mal lo último que querés hacer es salir de tu casa”

“LAMAITE. Delivery de Farmacia.”

Los medios de comunicación

La campaña se realizará a partir de medios de comunicación gráficos y online principalmente para poder segmentar y brindar el nivel de servicio ofrecido.

Los medios gráficos serán a través de revistas especializadas en salud y de distribución selectiva con tiradas semanales, con costos moderados de publicación. También se incluirán folletos take one para distribución en centros vecinales y centros privados de salud de los barrios target. Para el marketing directo e inserts en facturas habrán brochures dípticos con mayor nivel de información, que se adaptarán también para tener presencia en la oportunidad de venta al momento de la visita domiciliaria, acompañando al médico a domicilio.

En el terreno de la vía pública serán gigantografías, séxtuples, chupetes y refugios, para alcanzar el éxito de comunicación segmentada geográficamente.

Se prevé la realización de imanes y merchandising para la casa, y una fuerte red de referencias informales a través de agencias especializadas en el mouth to mouth (técnica viral del boca a boca)

Para la comunicación online se prevé una moderada inversión en google ads que será creciente y funcional a los resultados a través de la compra de palabras claves y colocación de banners. Para ello se desarrollará una landing page como home del portal www.lamaite.com.ar.

Algunos avisos y aplicaciones:

NECESIDADES DE INVERSIÓN

Tanto la inversión inicial como la necesidad operativa de fondos serán financiados por la compañía íntegramente a través del aporte de capital y de utilidades retenidas.

La inversión inicial configurada para el proyecto es la siguiente:

Inversión Inicial		
	1er Año	
Motos	36.454	Moto Beta 100, cajas de reparto y vestimentas
Equipamiento	11.700	Para oficina, despacho, handys, etc
Recurso Humano	61.020	Sueldos Caidos
Gastos Comerciales	979.241	Imprenta, reserva de via púbica, pubicidad
Tecnología	27.016	Software y call center primeros meses
Stock Inicial	58.864	30 % de la venta promedio
	1.174.295	

Se comprarán 6 motos Beta Urba a un valor de lista de 6990 pesos con caja de reparto incluida. Inicialmente deberá abonarse un 50% contra la entrega y el resto con una financiación durante lo primeros 12 meses. Los cargos de vestimenta se abonarán en efectivo y se estiman en 1400 pesos entre buzos, pantalones, estampados, gorros, cascos y guantes.

El cash-flow estimado para la inversión presenta una máxima exposición de caja por $1.707.000 pesos en dos años. Esta necesidad operativa de fondos será cubierta por la reinversión de utilidades retenidas de la actividad principal. El proyecto arroja una TIR del 36%, impulsada por un capital de trabajo positivo por la compra financiada del costo de la mercadería, y por tratarse de un modelo dependiente del volumen.

Cabe destacar que como se mencionara anteriormente la inversión principal radicará en las necesidades comerciales y de publicidad para el posicionamiento activo como First Mover, en especial en el primer y segundo período.

El proyectos arroja los siguientes indicadores:

VAN	697.782
Tasa de corte	20%
TIR	36%
NOF	1.707.461
Período de recupero (año)	4,30

Tabla de Datos		
Inversión Neta Inicial		1.174.295
Ticket Promedio Base		96
Bonificaciones	13%	12
CVU Medicamento	63%	60
Pedidos por moto por hora		5
Tamaño Mercado Vmed.	Tickets	61.200
Tamaño Mercado Directos	Tickets	35.100
Población Zona Norte CABA	31%	

Estimación de Demanda en Unidades

		Año				
		1	2	3	4	5
	% de penetración objetivo	9%	11%	14%	15%	17%
Ventas por Alianzas		22.102	29.628	39.926	45.154	53.868
	Visitas Médicas	20.490	27.467	37.014	41.861	49.939
	Otros	1.612	2.161	2.912	3.293	3.929
Ventas Directas		11.751	15.753	21.228	24.008	28.642
Total de Ventas		**33.853**	**45.380**	**61.154**	**69.163**	**82.510**
Requerimiento de Motos		3	3	4	5	6
Requerimientos de Cadetes		11	11	15	19	22
Requerimiento de Despachantes		1	1	1	2	2
Cobertura Capital Federal		31%	34%	36%	38%	40%

Flujo de Fondos

		Año				
		1	2	3	4	5
	Ajuste Sueldos		25%	25%	25%	25%
	Ajuste Mercadería y Gastos		25%	25%	25%	25%
	Ticket Promedio	96	123	160	212	287
Ingresos	Ventas Alianzas	2.121.775	3.640.631	6.377.918	9.593.452	15.450.508
	Ventas Directas	1.128.142	1.935.714	3.391.122	5.100.813	8.214.994
	Hit Rate Varios	487.488	947.979	2.442.260	4.408.280	9.466.201
Bonificaciones		422.489	724.925	888.983	955.127	922.955
Total Ingresos		**3.314.915**	**5.799.399**	**11.322.318**	**18.147.418**	**32.208.747**
Egresos Operativos						
	Costo de Mercaderías	1.783.583	4.110.324	7.693.120	12.034.603	20.872.972
	Sueldos y Jornales y Cargas Sociales	732.235	923.102	1.506.880	2.443.441	3.605.868
	Servicio de Call Center	186.193	311.990	525.545	742.958	1.107.920
	Gastos de Mant. y Combustibles	30.139	37.674	62.790	98.109	147.164
	Gastos de Comercialización	165.746	289.970	566.116	725.897	1.288.350
	Impuestos (IIBB, Débito y Crédito)	82.873	144.985	283.058	453.685	805.219
	Gastos Financieros	14.917	43.495	84.917	136.106	241.566
	Gastos de Representación	318.266	182.032	63.779	95.935	154.505
	Previsiones por accidentes	10.984	13.847	22.603	36.652	54.088
	Otros Egresos	33.149	57.994	113.223	181.474	322.087
Total Egresos Operativos		**3.358.085**	**6.115.413**	**10.922.032**	**16.948.860**	**28.599.739**
Flujo de Fondos Operativo		-43.170	-316.014	400.286	1.198.558	3.609.008
	Sobre Ventas	-1%	-5%	4%	7%	11%
Otros Egresos						
	Capex	1.174.295	173.982	10.488	20.975	20.975
	Impueso a las Ganancias	-	-	-	29.495	419.495
Total Otros Egresos		**1.174.295**	**173.982**	**10.488**	**50.470**	**440.470**
Flujo de Fondos Neto		-1.217.465	-489.996	389.799	1.148.088	3.168.538
	Exposición de caja	**-1.217.465**	**-1.707.461**	**-1.317.662**	**-169.574**	**2.998.964**

Los principales componente del costo son el recurso humano y el costo de las mercaderías. Éste último ronda el 63% del precio de venta al público, y proviene de las negociaciones con las droguerías y laboratorios, pudiendo presentar una variación de uno o dos puntos porcentuales de acuerdo al volumen.

La estimación de la demanda se realizó en función de dos potenciales canales de venta: las visitas médicas domiciliarias, y la población mayor de 65 años. En éste último caso se consideró una captación del 15% de clientes que consumirían por este servicio en vez de por la vía del mostrador. Para cada uno de los años se propone porcentaje de penetración al segmento alcanzando un 17% al final del quinto período.

Al tamaño del segmento se le han aplicado los factores de ajuste correspondientes, relacionados con la zona geográfica y el tipo de cliente. Para ello se consideró que, según datos censales, el 31% de la población de la Capital Federal habita en la zona norte de la CABA. Sin embargo, y de acuerdo a la estrategia, se presenta la ampliación de la cobertura geográfica hasta llegar al 40% y ampliar la demanda. Para realizar estos cálculos preliminares se utilizó la siguiente tabla de datos.

Esquema Básico de Rentabilidado		**Objetivos Proyecto**
Precio de Venta al Público	100%	
Bonificaciones	13%	Reducción paulatina
Costo Medicamentos	63%	
Contribución Marginal	**24%**	
Costos Operativos	15%	Reducción 40%
Impuestos	2,50%	
Rentabilidad Neta	**7%**	
Marketing	5%	Inversión

El esquema básico de rentabilidad de un producto de farmacia asume entre un 13 y un 15% de bonificación de mostrador sobre el PVP (precio de venta al público). Los productos varios se compran al mismo descuento en distribuidores pero evitan el monto de bonificación. No obstante, el cash-flow muestra una reducción de bonificaciones paulatinas en un 30%, 50%, 70% comenzando en el año 3, la que estima que no generará reacción adversa a las ventas.

Algunas observaciones al cash-flow:

- Se estima un ajuste inflacionario del 25% en sueldos y costos.
- El despachante es nocturno. Los armados de pedidos serán realizados por personal de las farmacias en actividad.
- El valor del ticket promedio mejora a razón de un 3% anual (neto de inflación) por el cambio proyectado en el mix de ventas.
- La tasa de Hit Rate de productos varios comienza en el 15% los primeros 2 años y luego incrementa de acuerdo a las estrategias de entrada y posicionamiento hasta alcanzar un 40%.
- El pago de la mercadería es a 90 días. El efecto se ve fuertemente en el primer período.
- El cálculo de costos laborales incluye cargas sociales, aguinaldos, vacaciones, indemnizaciones, y reemplazos por un estimado del 50% sobre el valor de los sueldos netos.
- El servicio de call center ha sido presupuestado en el orden de 6 pesos por recepción inbound de llamada. El mínimo requerido para la contratación es el establecido en el primer período.
- Los impuestos corresponden al impuesto al débito y crédito bancario y a ingresos brutos por una tasa del 1,3%.
- Los gastos financieros corresponden a un estimado del 25% de cobranza por vía electrónica lo que supone un costo del orden del 3% sobre esas cobranzas.
- Previsiones por accidentes se estimó en el 1,5% de la masa salarial y corresponde a bajas por imprevistos en la vía pública, ausentismo, etc.
- Los Capex incluyen la inversión adicional en motos para abastecer la demanda y la reposición del bien de uso de 3 años de antigüedad. El requerimiento de motos inicial marcado en el cash-flow es la necesidad lineal para atender los 3 turnos 24 horas, sin embargo la compra inicial de motos es de 6 unidades.
- Se presupuestaron los gatos de comercialización en el orden del 5% de ventas.
- Los gastos de representación son por las alianzas con las empresas de emergencias médicas principalmente.

ASPECTOS LEGALES DEL PROYECTO

Legislación sobre Delivery

Actualmente la Ciudad de Buenos Aires no tiene una ley propia que regule el funcionamiento de las farmacias y el expendio de medicamentos, por lo que se rige por la ley nacional N° 17565, modificada por la ley N° 26567, y por los USOS Y COSTUMBRES, una figura muy utilizada en el ámbito legal. En ella se establece que la farmacia actúa como un comercio minorista, tanto para la venta directa bajo receta como de venta libre. Inclusive va más allá estableciendo que los productos no pueden estar al alcance del público, por lo que deben estar detrás de los mostradores.

¿Cuál es la extensión de estas interpretaciones? Según el director ejecutivo de la Cámara Argentina de Farmacias, Sr Marcelo Kassabchi, y el interventor de la ANMAT, lo importante tiene que ver con el lugar de la emisión del ticket y con que la farmacia sea el último tenedor de la receta.

Es de destacar que no existe legislación sobre la entrega domiciliaria de medicamentos por lo que queda sujeto a los usos y costumbres del mercado. El delivery se viene haciendo desde hace años en el ámbito de la Capital Federal sin intervención de los organismos públicos correspondientes, por lo que no habría inconvenientes en continuar con el proyecto.

Adicionalmente en la Constitución Nacional, el artículo 19 expresa que lo que no está prohibido, está permitido.

Sí existe una resolución, la 1299 de la ANMAT, modificada por la Res. 5052 y 5054 de la ANMAT que habla del transito interjurisdiccional de medicamentos, habilitando a ello únicamente a droguerías y laboratorios, por lo que las farmacias no estarían permitidas a realizar el delivery de medicamentos estando la farmacia en Capital Federal hacia la Provincia de Buenos Aires, por ejemplo.

Aspectos legales generales del proyecto

La sociedad principal será la misma que administra la cadena de farmacias y sobre la que se sustentará la apertura de las nuevas sucursales bajo el régimen de boutique de salud y entrega domiciliaria. Los impuestos propios de este tipo de productos está regido por las leyes impositivas nacionales y del GCBA en relación a ingresos brutos, ganancias, IVA e impuestos bancarios.

Para el armado del servicio de delivery se requerirá la constitución de una SRL para la contratación del personal de cadetería y supervisores, y realizar la compra de los motovehículos que se utilizarán para la entrega. Ello permitirá reducir los riesgos patrimoniales y administrar eficientemente los propios de una actividad de cadetería, actuando como una tercerizadora contratada. Para su funcionamiento se requerirá poner en condiciones de utilización las motos con los consecuentes gastos de patentamiento, habilitación, títulos y seguros correspondientes (robo y responsabilidad civil).

RIESGOS

El principal riesgo asociado con la inversión proviene de las amenazas propias de un marco legislativo que regule el expendio de medicamentos en domicilio, en la actualidad inexistente. Si bien existen iniciativas por parte de las empresas para empezar a trabajar en este servicio, en especial por parte del gobierno provincial, una legislación que regule la actividad podría significar un cambio en las reglas establecidas.

Otro de los principales riesgos asociados a este emprendimiento vienen vinculados con las bajas o moderadas barreras de ingreso que ofrece para competidores actuales en el negocio minorista, para establecer un sistema integrado de delivery de sus productos.

Para una cadena de farmacias extender sus servicios al proyecto de envíos domiciliarios sólo requiere una inversión moderada en infraestructura (despacho y logística), y una fuerte inversión en posicionamiento. Armar un sistema de cadetería no presenta mayores complicaciones, y dado que la inversión de stock se repaga con la rotación del inventario, las barreras de ingreso para los jugadores actuales como Vantage o Farmacity no son muy elevadas.

BIBLIOGRAFÍA

1) BERTAGNINI, Armando. 2009. Management: Cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo. Buenos Aires: Ed. Pearson
2) BERTAGNINI, Armando. 1998. Las diagonales del cambio empresario. Buenos Aires: Ed. Grupo Macchi.
3) BERTAGNINI, Armando E. 2009. Management. El Trazado de escenarios.
4) BDO Auditores. 2008. Laboratorios e Industria Farmacéutica. Buenos Aires.
5) BONOFIGLIO, N. y GINSBERG, M. 2010. Estudio Sectorial Sector farmacéutico de Argentina.
6) BYGRAVE,W. y ZACHARAKIS, A. 2008. Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. Entrepreneurship. USA: John Wiley & Sons, Inc,
7) CAÑAS M, y BUSCHIAZZO, H. 2000. Informe Área Farmacológica FEMEBA. Uso de medicamentos en ancianos. Argentina. Julio, 20
8) CADENA AZUL Y BLANCA, portal de Noticias. http://cadenaazulyblanca.com/ninguno/quien-es-quien-en-la-industria-farmaceutica-argentina
9) CRONISTA COMERCIAL. 2010. Costos Crecientes y escasa rentabilidad afectan el modelo tradicional. Mayo, 30.
10) DIARIO LANACION. Fuerte crecimiento del e-commerce. Abril 2011
11) DIARIO PÁGINA 12. http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-160163-2011-01-10.html
12) DIARIO INFOBAE. http://www.iprofesional.com/notas/91771-Polemico-ultiman-proyecto-para-frenar-la-expansion-de-las-cadenas-de-farmacias.htm.
13) DR. KASSABCHI, M. Director Ejecutivo de la Cámara Argentina de Farmacias. Entrevista. 11 de Mayo de 2011.
14) FASSIO, A, PASCUAL, L y SUAREZ, F. 2004. Introducción a la metodología de la investigación. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
15) FRIEND, G y ZEHLE, S. 2008. Como diseñar un plan de negocios. Colección Finanzas y Negocios". The Economist.
16) GIL. V. y ROMERO, F. 2008. Crossumer, claves para entender el consumidor de nueva generación. Gestión 2000.

17) HOMEDES, N. Las Farmacias, los Farmacéuticos y el uso adecuado de medicamentos en América Latina. 2011. España: Lugar Editorial.
18) LEVY, D. 1994. Caos Theory and Strategy: Theory, applications and Managerial Implications Strategic Management Journal.
19) LIEBERMAN, M. y MONTGOMERY, D.. 1988. First-mover advantages: Strategic Management Journal.
20) MINTZBERG, Henry. 1999. Safari a la estrategia. USA: Ed. Granica.
21) STONE,M. , BOND, A. y FOSS, B. 2004. Consumer Insights. Ed. Kogan Page.
22) TERTUSIO, S. 2005. Informe Sector Farmacéutico. Cámara Argentina de Farmacias.
23) TIMMONS, J.A. y SPINELLI, S. 2007. El Plan de Negocio. Apunte de Cátedra. Adaptación y resumen del capítulo 6 del libro New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st. Century. McGraw—Hill Irwin, 7° Edición.