



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Negocios**  
**Maestría en Administración de Negocios**

Plan de Negocios: **Meds for Helping**

**Autor: Arnao Gonzalo**

**DNI: 24.563.287**

**Mentor de Tesis: Prof. Pedro Frías**

Victoria, 19 de diciembre de 2020

## Resumen Ejecutivo

Este proyecto se ideó para ser desarrollado a través de una fundación sin fines de lucro, con el fin de ser socialmente responsable y solidario, destinado a poblaciones vulnerables. Su análisis económico financiero es desarrollado estrictamente a efectos de analizar su viabilidad, claramente no posee destinos de rentabilidad.

**Meds For Helping**, es en esencia una plataforma digital, diseñada para gestionar *stock* de medicamentos, facilitar vinculación social y tecnológica, en el sector de salud. La plataforma vincula la medicación, con quienes la necesitan y quienes la disponen. Su principal objetivo, es reconvertir medicamentos con vencimientos menores a 12 (doce) meses, próximos a destruirse de la industria farmacéutica, en donación de medicamentos para uso en guardias e internación de hospitales públicos.

Anualmente la industria farmacéutica produce para el mercado interno más de 670 millones de unidades y debe destruir más de 1,5 millones de unidades de medicamentos con envases rotos (medicamentos en buen estado) y vencidos debido a normas de buenas prácticas de manufactura (GMP)<sup>1</sup>. El tamaño de la oportunidad esta dado por 354 Laboratorios Farmacéuticos, 4 Distribuidoras farmacéuticas, 445 droguerías (de las cuales 15 concentran el 75 % de la facturación) y 336 Hospitales Públicos<sup>2</sup>.

La necesidad de fondos que requiere el proyecto es de ARG \$ 8.000.000 y a partir del 6to. Año, el proyecto logra autofinanciarse.

**Meds For Helping**, propone cambiar el actual paradigma de destrucción de medicamentos transformándolo en ayuda para que poblaciones vulnerables, accedan a ellos.

---

<sup>1</sup> <http://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2020/10/Presentacion-institucional-CILFA-2020-VF.pdf>

<sup>2</sup> [https://www.paho.org/arg/index.php?option=com\\_content&view=article&id=982:directores-hospitales-publicos-alta-complejidad-intercambian-experiencias-gestion-cooperacion&Itemid=270](https://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=982:directores-hospitales-publicos-alta-complejidad-intercambian-experiencias-gestion-cooperacion&Itemid=270)

Resumen Ejecutivo.....	2
Agradecimientos.....	6
Oportunidad del Negocio.....	7
La problemática .....	7
Clientes .....	8
Proceso de Validación de la necesidad .....	10
Conociendo a nuestros futuros clientes.....	10
Nuestros clientes .....	11
Comprendiendo a nuestros clientes .....	11
Nuestros clientes - Industria Farmacéutica.....	11
Nuestros clientes - Hospitales Públicos.....	14
Propuesta de Valor.....	16
Validación de la propuesta de valor ( <i>FIT</i> ).....	18
<i>Value proposition canvas</i> .....	20
Mercado.....	23
Competencia .....	24
Análisis FODA.....	24
Contexto .....	26
Descripción de la industria .....	28
Cadena de Valor .....	30
5 fuerzas de Porter .....	32
Modelo de Negocios.....	34
Canvas Business Model .....	34
Estructura del Plan de Negocios.....	36
<i>Go to Market Plan</i> .....	38

Plaza / Distribución .....	38
Servicio .....	38
Precio.....	38
Promoción.....	39
Relación con clientes .....	39
Operaciones - Procesos .....	40
Visión general de la operación.....	40
La plataforma tecnológica.....	43
Plan Preliminar de Implementación.....	43
Adhesión y Fondos iniciales .....	44
Creación y registro de fundación .....	44
Desarrollo de plataforma tecnológica .....	45
Integración con operador logístico.....	46
Hitos del proyecto .....	46
Estructura operativa.....	47
Equipo emprendedor .....	50
Detalle del equipo .....	50
Estructura - Organigrama .....	51
Resultados Económicos y Financieros.....	52
Modelo de Generación de beneficios .....	52
Principales aspectos para destacar.....	55
Aspectos legales y regulatorios.....	56
Tipo de sociedad.....	56
Tipos de habilitaciones .....	56
Marco legal manejo de datos.....	56
Fuentes Bibliográficas .....	57

Anexo 1 .....	60
Descripción de las partes involucradas (B2B): .....	60
Segmentación Industria Farmacéutica .....	60
Segmentación de Hospitales Públicos.....	60
Arquetipos de personas .....	61
Anexo 2 .....	62
Plan de Entrevistas .....	62
Anexo 3 .....	68
Mapa de empatía Industria farmacéutica, hospitales públicos. ....	68
Anexo 4 .....	69
Landing Page y Survey Mail Chimp.....	69
Anexo 5 .....	71
Anexo 6 .....	72
Manifiesto de destrucción Laboratorio Farmacéutico .....	72

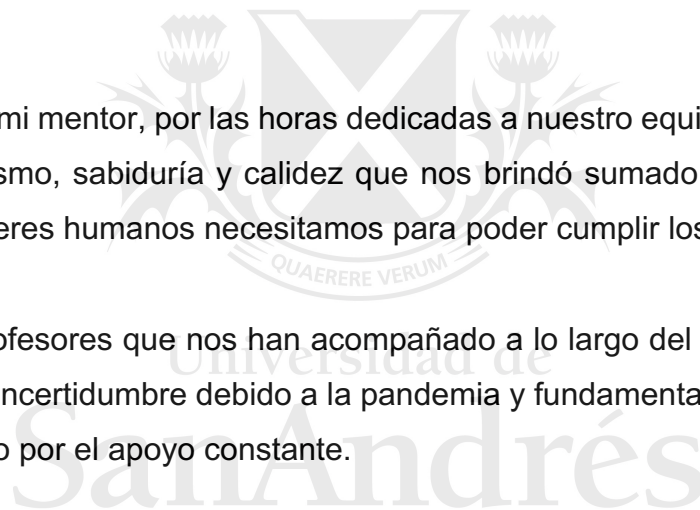
## Agradecimientos

A mi mujer Eugenia a mis hijas Juana y Sofía, por haberme apoyado y acompañado en este proceso de realizar el EMBA a los 44 años, aceptando que mis viajes laborales, horas de estudio y asistencia a clase impediría hacer la vida de familia que tanto nos gusta.

A mi peer coach Alberto Maroto por haber sido un gran compañero en este largo camino, siempre dispuesto a ayudar, compartir horas de estudio, realizar discusiones productivas y ser un apoyo incondicional. Su generosidad, amabilidad y don de buena gente a hecho que nos convirtiéramos en grandes amigos.

A Pedro Frías mi mentor, por las horas dedicadas a nuestro equipo de mentoría, el profesionalismo, sabiduría y calidez que nos brindó sumado a esa dosis de rigor que los seres humanos necesitamos para poder cumplir los objetivos.

A todos los profesores que nos han acompañado a lo largo del EMBA en estos momentos de incertidumbre debido a la pandemia y fundamentalmente a Daniel González Isolio por el apoyo constante.



# Oportunidad del Negocio

## La problemática

Lamentablemente la industria farmacéutica en Argentina debe destruir anualmente 1.500.000. unidades de medicamentos dañados y vencidos debido a producir bajo normas de buenas prácticas de manufactura (GMP<sup>3</sup>).

Las normas GMP son aplicables a la fabricación de medicamentos y se encuentran dentro del concepto de garantía de calidad, asegurando que los productos se fabriquen de forma uniforme y controlada garantizando la calidad y seguridad de los productos elaborados. Las reglamentaciones que rigen las normas GMP, tienen por objeto principal disminuir los riesgos inherentes a toda producción farmacéutica. Dichos riesgos son esencialmente de dos tipos:

- Contaminación (En particular de contaminantes inesperados).
- Mezclas (Confusión).

Las devoluciones de medicamentos deben enviarse a destrucción obligatoriamente. Por otra parte, los hospitales públicos sufren la falta de acceso a medicamentos en sus guardias por falta de presupuesto y alta demanda de pacientes.

En Argentina el sistema de salud público debe brindar cobertura a más 16 millones de personas que equivalen al 35,82 % de la población<sup>4</sup>. Esta problemática que afecta a los hospitales públicos pone en riesgo la vida de pacientes por patologías de base y patologías asociadas a la consulta de urgencia.

---

<sup>3</sup> GMP: Disposición ANMAT 2819/04 Lineamientos Generales de Buenas Prácticas de manufactura para elaboradores, importadores/exportadores de medicamentos.

<sup>4</sup> Información de la Cámara de Instituciones de Desarrollo Médico (CADIME).

## Clientes

En nuestro proyecto existen 2 (dos) segmentos de clientes bien definidos que tienen problemáticas sin resolver, en un extremo se encuentra la **industria farmacéutica** compuesto por laboratorios, cámaras, droguerías y en el otro, los **hospitales públicos nacionales**.

### Industria Farmacéutica

Dentro de la industria farmacéutica encontramos diferentes actores que participarían del proyecto, los **laboratorios farmacéuticos** nacionales y multinacionales, distribuidoras de medicamentos (Rofina SA, Disprofarma SA, Farmanet SA, *Global Farm SA*), **droguerías Integrales**<sup>5</sup> de CABA y AMBA (Droguería Del Sud SA, Droguería Suizo SA, Droguería Disval SRL, Droguería Asoprofarma CPL , Droguería Americana SA) **droguerías de medicamentos de alto costo**<sup>6</sup> (Scienza, Orien, Meta, Oncofarma), Cámaras empresariales de laboratorios nacionales (CILFA<sup>7</sup>, COOPERALA<sup>8</sup>), laboratorios internacionales (CAEME<sup>9</sup>) y laboratorios Genéricos (CAPGEN)<sup>10</sup>

### Hospitales Públicos Nacionales

Los hospitales públicos de alta complejidad ubicados en la Ciudad de Buenos Aires y en la provincia de Buenos Aires. Estos hospitales debido a sus características tienen una gran demanda de atención de pacientes en guardia e internación.

La Industria farmacéutica y los hospitales se vinculan a través de los medicamentos.

---

<sup>5</sup> Droguerías con distribución diaria y con cobertura de alcance nacional.

<sup>6</sup> Droguerías que comercializan medicamentos para terapias especiales (oncología, HIV, Trasplantes, etc.)

<sup>7</sup> <http://cilfa.org.ar> (Cámara industrial de laboratorios farmacéuticos argentinos)

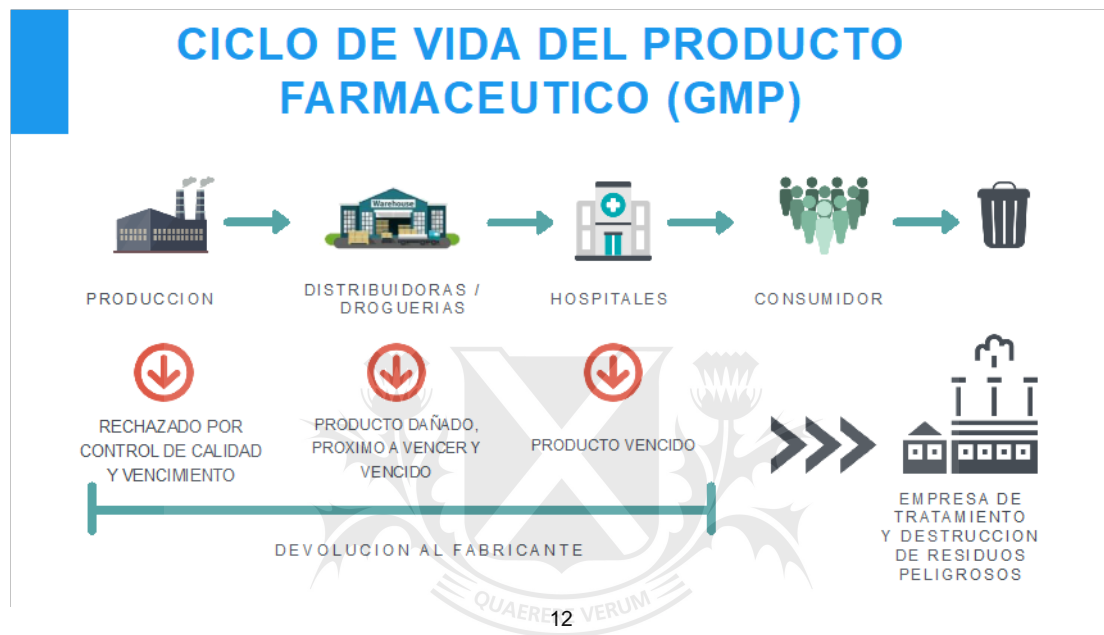
<sup>8</sup> <https://cooperala.org.ar> (Cámara Empresaria de Laboratorios Farmacéuticos)

<sup>9</sup> <https://www.caeme.org.ar> (Cámara Argentina de especialidades medicinales)

<sup>10</sup> [http://www.anmat.gov.ar/Observatorio\\_ANMAT/instituciones.asp](http://www.anmat.gov.ar/Observatorio_ANMAT/instituciones.asp)



En el Anexo 1, se detallan los elementos que caracterizan a nuestros clientes, en relaciones B2B<sup>11</sup>. Para brindar un marco de entendimiento, en el siguiente cuadro se detalla el ciclo de vida del producto farmacéutico en hospitales públicos, desde su producción hasta su consumo por el paciente o destrucción en plantas de tratamiento de residuos peligrosos.



Universidad de  
**San Andrés**

<sup>11</sup> B2B: De la sigla en inglés, Business to Business

<sup>12</sup> Ciclo de Vida del producto Farmacéutico en Hospitales (GMP) Fuente no propia.

## Proceso de Validación de la necesidad

Para poder realizar el proceso de validación hemos realizado profundas entrevistas a los actores principales de la **industria farmacéutica**, CEO's, accionistas, directores técnicos y mandos medios de laboratorios farmacéuticos droguerías y cámaras farmacéuticas.

Una vez validada con la industria farmacéutica la factibilidad del proyecto, se inició el proceso de entrevistas en **hospitales públicos**, entrevistando a gerentes de abastecimiento, directores técnicos del área de farmacia y médicos de diferentes servicios.

Parte importante del proyecto, consistía en validar las relaciones en torno a las regulaciones vigentes, para ello, se entrevistó a funcionarios del Ministerio de salud de la nación, las agencias regulatorias ANMAT e INAME, y asegurar de esta forma, la viabilidad de nuestro proyecto dentro del marco legal y regulatorio.

Por último y no menos importante, entrevistamos a responsables de comunicación y líderes de fundaciones del área de salud, parte fundamental de nuestro proyecto de responsabilidad social y sustentable.

## Conociendo a nuestros futuros clientes

Para facilitar la actividad se utilizó, el mapa de empatía<sup>13</sup> como herramienta, que permitió conocer en profundidad a nuestros futuros clientes y poder ajustar tanto nuestra propuesta de servicio a las necesidades de ellos y lograr definiciones y umbrales de presupuestos a afrontar.

Al lograr empatizar con ellos y entender como el entorno, estímulos y la cultura los afecta, se avanzó en la construcción de una relación cuyo principal objetivo es que sea sostenible y sustentable en el largo plazo.

---

<sup>13</sup> Anexo 3 mapas de empatía Industria Farmacéutica y Hospitales Públicos

## Nuestros clientes

### Comprendiendo a nuestros clientes

Los *insights* son descubrimientos en relación con la comprensión de las creencias, hábitos, deseos, motivos, emociones o necesidades de un segmento que pueden convertirse en la base de una ventaja competitiva. No son hechos, datos, números o una frase, suele ser una repentina comprensión de una situación compleja.

### Nuestros clientes - Industria Farmacéutica

Como resultado de la actividad de relevamiento y entrevistas realizadas<sup>14</sup>, pudimos determinar que accionistas, CEOs<sup>15</sup>, directores técnicos, gerentes de calidad de laboratorios farmacéuticos y Droguerías, tienen entre sus objetivos, disminuir los costos totales de destrucción de residuos peligrosos. Actualmente no cuentan con una solución para dicho problema. Se debaten anualmente, al revisar sus costos totales, como adoptar nuevas soluciones que les permitan bajar la incidencia en términos de ahorros en destrucción. Desean establecer con mayor precisión las fechas de vencimientos de los medicamentos, buscan integrarse a sistemas de WMS<sup>16</sup> para mejorar su grado de información. No realizan ninguna acción correctiva sobre el circuito de medicamentos, solo los envían a destrucción.

Las droguerías integrales poseen una problemática adicional al no poder recibir una nota de crédito de los laboratorios por la devolución de productos rotos, dañados y humedecidos. Esto es porque los convenios de devolución de medicamentos solo se ejecutan ante medicamentos en buen estado, que no es

---

<sup>14</sup> Fuente Propia: 20 entrevistas entre el 5 de Junio de 2020 y el 19 de septiembre de 2020

<sup>15</sup> CEOs: Acrónimo en inglés Chief executive Officer

<sup>16</sup> WMS: Acrónimo en inglés de Warehouse Management System

el foco de este proyecto. (Se adjunta en Anexo 7, un ejemplo del proceso de devolución de distribución de medicamentos y sus condiciones)

Luego de las entrevistas realizadas a los diferentes clientes detectamos que los principales *pains* en los laboratorios farmacéuticos están vinculados a tener que realizar la destrucción de medicamentos con vencimiento menores a 12 (doce) meses que se encuentran dentro de sus depósitos debido a que estas fechas de vencimiento no son aceptados por los distribuidores para comercializar en el canal de venta.

Con respecto a las droguerías los *pains* están vinculados a las roturas que se producen en el manejo de las cajas dentro del depósito y los envases con cadena de frío que son dañados por los efectos de la condensación de la humedad, generándoles una pérdida económica por la imposibilidad de realizar la devolución al laboratorio productor.

A través de las entrevistas que realizamos fuimos detectando los beneficios que desean los laboratorios farmacéuticos relacionados con disminuir los costos por destrucción y logísticos. Desarrollar una cultura de responsabilidad social empresaria en relación con la donación de medicamentos, ser sustentable y cuidadosos del medio ambiente en relación con la reconversión de la destrucción, el descenso de los índices de emisión de CO<sub>2</sub> por reducir la destrucción de medicamentos en hornos de altas temperaturas, el mejoramiento de su imagen por participar de programas vinculados a mejorar la calidad de vida de los pacientes y brindarles acceso a medicamentos a poblaciones vulnerables.

Las droguerías desean mejorar el índice de productos dañados o rotos debido a la incorrecta manipulación de estiva y manejo de equipos en los depósitos, la posibilidad de deducir el 100 % de la donación en medicamentos realizada que actualmente lo deben enviar a pérdida. La participación en un proyecto de responsabilidad social empresaria con la posibilidad de comunicar a la comunidad como ayudan a poblaciones vulnerables y mejorar o desarrollar su imagen de conciencia social.

En droguerías el mayor impacto se relaciona con la rotura de cajas de medicamentos en la manipulación dentro de sus depósitos. Ciertamente es que de todos los productos dañados son aceptados en su totalidad por los laboratorios para envío a destrucción, pero sin reconocer el costo de compra que la droguería enfrentó al inicio. Para ello, los laboratorios realizan una nota de crédito que como valor posee \$ 0,01 y se hacen responsables de todo el proceso de destrucción.

Es interesante observar que los laboratorios productores de medicamentos genéricos no están asociados al convenio de devolución de laboratorios nacionales, multinacionales y no aceptan devoluciones. Estos medicamentos se devuelven a los diferentes laboratorios, aunque estén vencidos, manchados por humedad. En estos casos las droguerías no reciben nota de crédito o recambio del producto y absorben los costos de logística y servicio de destrucción.

Respecto al tratamiento, al consultarles sobre formatos de donación, todas las droguerías relevadas señalaron que estarían dispuestas a donar estas unidades en vez de ingresarlas al proceso de destrucción, con la salvedad de que no estarían dispuestas a ser responsables de los costos logísticos si estos fueran distintos a los actuales, en el proceso de destrucción.

En el proceso de entrevistas tuvimos un aporte de suma importancia al entrevistar a un CEO de una droguería de alto costo<sup>17</sup>, el entrevistado nos manifestó que la plataforma debía estar liderada por una fundación, dada la no tan buena imagen que tiene la industria farmacéutica, este proyecto podría percibirse como que es realizado sin sentido social y con el único fin de mejorar el margen neto de la industria.

Algunas experiencias particulares fueron de atención e interés como lo señalado por un entrevistado (laboratorio) que nos manifestó que estaría dispuesto a pagar un servicio y donar los medicamentos si no tuviera que pagar el costo de logística más el costo de destrucción a la empresa Trieco<sup>18</sup> (Empresa de

---

<sup>17</sup> Droguería que comercializa medicamentos de terapias especiales (Oncología, HIV, Trasplantes, etc.)

<sup>18</sup> Trieco, empresa de tratamiento de residuos peligrosos, [www.trieco-sa.com.ar](http://www.trieco-sa.com.ar)

Tratamiento de residuos peligrosos). Se comprometería a hacerlo si pudieran facturar la donación a precio distribuidor, con el objetivo de obtener un escudo fiscal para descontar del impuesto a las ganancias.

Ej. 2019 Costo total de destrucción de un laboratorio mediano fue de \$ 2.938.000 incluyendo costo de productos, logística y servicio de destrucción en la empresa tercerizada.

Otro caso significativo, para tener en cuenta, es lo señalado por un mando medio, manifestó que realizar la donación, le podría generar un conflicto con el CEO de la compañía por no ser eficiente en los procesos. Al realizar la destrucción se mezclan productos de droguerías, farmacias, vencidos y rotos más la merma de la producción y de esa forma no hay un culpable.

## **Nuestros clientes - Hospitales Públicos**

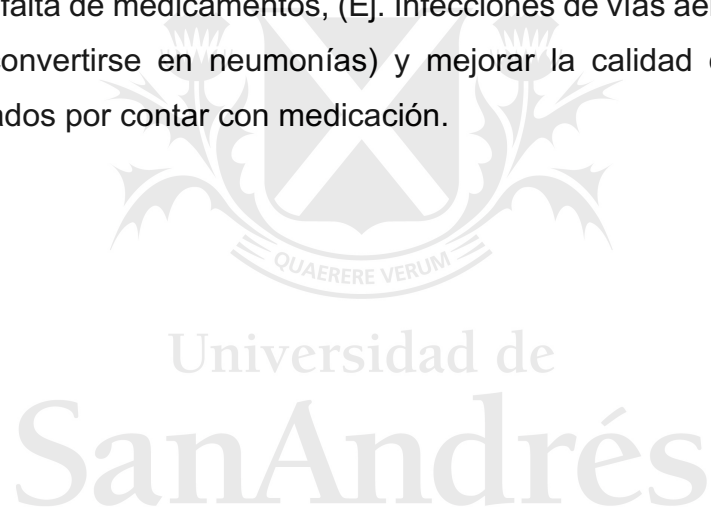
Como resultado de las entrevistas realizadas en hospitales públicos a distintos responsable de área de abastecimiento, directores técnicos del área de farmacia y médicos responsables de diferentes servicios pudimos detectar que los hospitales deben tener acceso a medicamentos de forma continua y perdurable en el tiempo, no tener quiebres de stock y poder lograr un aumento del presupuesto todos los años debido al incremento sostenido de atención a pacientes en guardias e internación, al ser consultados en referencia a la destrucción de medicamentos que debe realizar la industria farmacéutica debido a normas de buenas prácticas de manufactura, piensan que debería existir una forma más inteligente de darle usos a esta destrucción y que si esos medicamentos son donados al hospital y cuentan con el aseguramiento de calidad y trazabilidad, estarían dispuestos a participar y adherirse al proyecto.

Los hospitales manifiestan poseer escasez de presupuesto, sumado a la crisis que sufre el país, y que repercute en el sector de la salud. (Más pacientes para presupuestos escasos, población que pierde coberturas medicas privadas y obras sociales para atenderse y recurre a hospitales públicos, etc.). Durante las

entrevistas relevamos estados de impotencia frente a la situación, debido a la imposibilidad de resolver esta situación y que toda ayuda sería bienvenida.

Los *pains* de los hospitales están vinculados con la falta de acceso a medicamentos por falta de presupuesto, tener las guardias con gran cantidad de pacientes debido a la falta de medicamentos para poder tratarlos, aumento de la cantidad de días de pacientes internados por no contar con medicación específica para tratamientos.

En relación con los hospitales públicos, ellos desean mejorar la atención a los pacientes en guardia e internación, el acceso a medicamentos de poblaciones vulnerables en tratamientos ambulatorios, poder bajar la tasa de enfermedades asociadas por falta de medicamentos, (Ej. Infecciones de vías aéreas se pueden agravarse y convertirse en neumonías) y mejorar la calidad de vida de los pacientes tratados por contar con medicación.

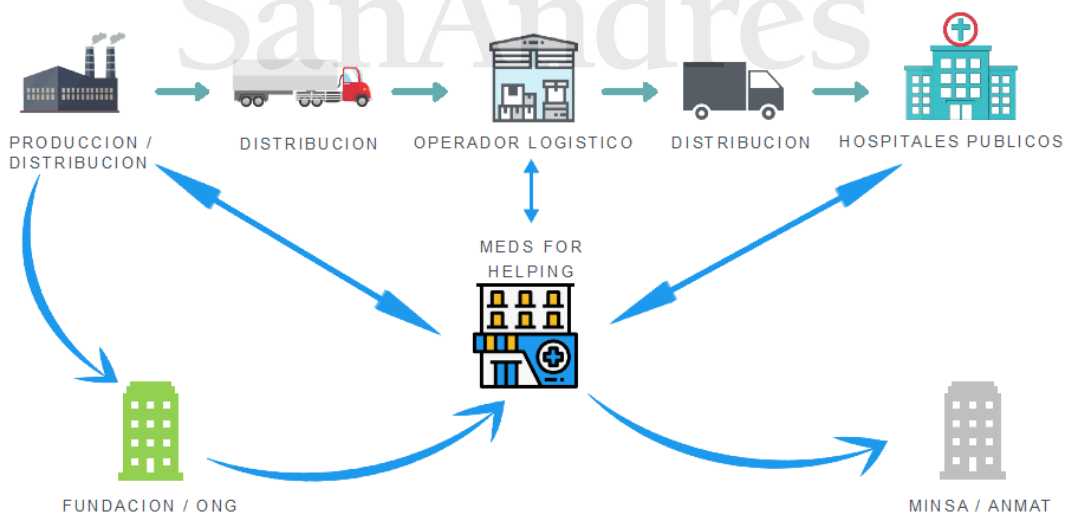


## Propuesta de Valor

Como se ha descrito en el desarrollo del trabajo, la industria farmacéutica debe destruir un volumen considerable de medicamentos y el sistema de salud pública requiere mayor suministro de ellos.

La propuesta de valor conlleva el desarrollo de una plataforma tecnológica que facilite la relación de estos dos grandes grupos, sosteniendo transaccionalmente las relaciones entre quienes disponen medicamentos en las condiciones señaladas y quienes los necesiten, automatice la gestión del stock disponible, sostenga la trazabilidad de los medicamentos (condiciones y vida útil), administre tanto las solicitudes (transformados en pedidos) como la información disponible de los productores asociados a medicamentos dañados y próximos a vencer, y a su vez, posea integrada la logística requerida tanto para el retiro de los medicamentos como para su entrega al destino final.

Desde el punto de vista funcional se trata de un modelo de donación controlada de medicamentos, basado en la plataforma tecnológica de **Meds for Helping**, sumando las capacidades requeridas de coordinación del almacenamiento, logística y distribución. Sus relaciones pueden observarse en el cuadro siguiente:



19

<sup>19</sup> Desarrollo Propio: Imagen que facilita la visualización de relaciones de la propuesta de valor.



La plataforma tecnológica estará vinculada al operador logístico, la propuesta asume la tercerización de la actividad de distribución y almacenamiento en operadores habilitados y disponibles en el mercado, pero **Meds for Helping** será responsable del control y trazabilidad de los medicamentos, integrándose a las soluciones de abastecimiento del prestador, ofreciendo a los laboratorios farmacéuticos y droguerías información transparente relacionada a sus productos.

**Meds for Helping** construye valor en laboratorios y droguerías adheridas al proyecto, a través del impacto positivo en su imagen pública, integrándose a las acciones de responsabilidad social y sustentabilidad, pero a su vez, les permite obtener una reducción de costos de destrucción de medicamentos dañados y vencidos en el caso de laboratorios y del 100% en el caso de droguerías, reduciéndole a ambos actores sus costos logísticos. Por otro lado, para los laboratorios, existe un beneficio adicional asociado a beneficios fiscales, escudo fiscal, a través del sistema de donación.

Disponer de la medicación en guardias de hospitales facilita la mejora en la calidad de vida de las personas y permite disminuir la tasa de internación de pacientes. **Meds for Helping** se presenta como un nuevo canal de suministro de medicamentos para hospitales, incrementando la base disponible de medicamentos sin impactar sus presupuestos, a partir de la materialización de las donaciones en entregas a las guardias de hospitales, sostenidas por un robusto control de trazabilidad, que asegure las condiciones de cada medicamento entregado en particular.

## **Validación de la propuesta de valor (FIT)**

Es clara y contundente la necesidad de los hospitales públicos de contar con mayor volumen y variedad de medicamentos en sus guardias e internación y en el caso de la industria farmacéutica (Laboratorios y Droguerías) la de bajar sus costos asociados al proceso de destrucción de medicamentos, en torno a que deberán destruirlos siempre, no pudiendo comercializarlos, al encontrarse con las restricciones de vencimiento y de calidad de envases, que imponen las normas de buenas prácticas de manufactura (GMP).

Estas simples pero contundentes razones, se hicieron sólidas a partir del desarrollo del proceso de validación. Tomamos la base de relaciones que teníamos disponibles en la industria farmacéutica y hospitales públicos, realizamos la segmentación en CEO's, accionistas, directores técnicos, gerentes de planeamiento, gerente de abastecimiento y realizamos en primera instancia, entrevistas validando las hipótesis desarrolladas y enriqueciéndonos con las respuestas de los entrevistados, para poder reformular y profundizar sobre las premisas validadas.

Como herramienta de soporte para nuestras entrevistas, realizamos un video en la plataforma *Video Scribe*<sup>20</sup> de grafica animada, el video consistía en explicar la solución a la problemática que tiene la industria farmacéutica en referencia a la destrucción de medicamentos rotos y vencidos por normas de buenas prácticas de manufactura (GMP) y como podría ayudar reconvirtiendo esa destrucción en donación a hospitales públicos que sufren la falta de medicamentos en las guardias e internación. Estos ejercicios permitieron mejorar la propuesta de valor y determinar condiciones requeridas para que el proyecto sea exitoso.

---

<sup>20</sup> Video Scribe es un software para crear animaciones sobre una pizarra blanca

Adicionalmente realizamos una campaña de encuestas a través de la plataforma *mailchimp*<sup>21</sup> que los dirigía a una *landing page*<sup>22</sup> y a formularios en formato encuesta.

El video, el mismo que se utilizó en entrevistas personales, explicaba la propuesta de valor para los laboratorios, droguerías y para hospitales públicos. El experimento fue muy bien recibido y ayudo a contextualizar la idea del proyecto simplificando el entendimiento de los participantes en las reuniones posteriores.

Dentro del proceso de validación con laboratorios farmacéuticos y droguerías despertamos el interés de CEO', accionistas y gerentes generales de conocer exactamente cuál era el impacto económico del proceso de destrucción segurado por tipo de residuos. Ellos tenían en mente el importe total, pero no el detallado que figura en el manifiesto de envío a destrucción de medicamentos por la empresa de residuos peligrosos. La propuesta de Meds for Helping contiene la funcionalidad de brindar información sobre las donaciones clasificada por tipo de medicamento, relacionándolos con el vademécum farmacéutico.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>21</sup> Mailchimp es un proveedor de servicios de marketing por correo electrónico.

<sup>22</sup> Landing Page, se denomina página de aterrizaje a una página web a la que una persona llega tras pulsar en el enlace.

## ***Value proposition canvas***<sup>23</sup>

A lo largo de las entrevistas realizadas y dentro del proceso de iteración fuimos adaptando la propuesta de valor en base a las necesidades y deseos planteados por nuestros potenciales clientes con la herramienta que nos brinda el *Value proposition canvas*<sup>24</sup>.

### **Industria farmacéutica**

Dentro de las tareas y necesidades a satisfacer en la industria farmacéutica se encuentra la necesidad de los laboratorios farmacéuticos de poder reducir el gasto anual de destrucción de medicamentos vencidos, el gasto en logística de envíos a destrucción a la planta de residuos peligrosos. Las droguerías necesitan reducir la cantidad de productos dañados enviados a destrucción. Los actores de industria farmacéutica necesitan mejorar su imagen pública por ser una industria socialmente responsable y sustentable al reciclar medicamentos.

En relación con los problemas que afectan a los laboratorios farmacéuticos se encuentra la obligación de destruir medicamentos dañados y vencidos por normas de buenas prácticas de manufactura (GMP), los problemas que afectan a las droguerías están vinculados con la destrucción obligatoria de productos con cadena de frío próximos a vencer. Ej. Vacunas Antigripales, Insulinas

Los beneficios directos para los laboratorios adheridos están relacionados a reconvertir el costo que deben afrontar por la destrucción de medicamentos en escudo fiscal por realizar la donación y poder facturarla a precio de venta distribuidor. Las droguerías podrán transformar la pérdida por envío a destrucción de medicamentos dañados en beneficio de poder deducir a través del mecanismo de donación el 100 % del costo de compra de esos medicamentos.

---

<sup>23</sup> "Value Proposition Canvas, Business model generation". Osterwalder, Pigneur 2010

<sup>24</sup> Anexo 5 Value Proposition Canvas de la industria farmacéutica y hospitales públicos.

Un beneficio muy importante en esta época donde existe conciencia social y empresaria está vinculado a la mejora de la imagen pública de la industria por participar en un proyecto de RSE (Responsabilidad Social Empresaria), foco en el cuidado del medio ambiente por el reciclado, reducción de la emisión de CO2 por la disminución en el uso de hornos para destrucción de residuos peligrosos.

La creación de valor que brindaría el proyecto a los laboratorios farmacéuticos está relacionada a la mejora del beneficio neto por la sustitución de una pérdida por un escudo fiscal por donación.

El proyecto logrará reducir los gastos logísticos y de destrucción de medicamentos, optimizará los tiempos de trabajo del equipo de control de calidad y garantía y resultará en un ahorro en la pérdida económica generada por el vencimiento de los productos terminados en laboratorios farmacéuticos.

### **Hospitales Públicos**

Los hospitales están vinculados a resolver la problemática de contar con *stock* de medicamentos, mejorar el acceso a medicamentos y mejorar la calidad de vida de los pacientes. Poder reducir la cantidad de días de internación de los pacientes por contar con *stock* de medicamentos para tratamientos en internación y ambulatorios.

Diariamente se encuentran con faltantes de *stock* relacionados con no contar con suficiente presupuesto para la adquisición de medicamentos. Las guardias suelen colapsar por falta de medicación para el tratamiento de las urgencias.

Los beneficios directos para hospitales en relación con el proyecto son los relacionados a la recepción de medicamentos provistos por el productor y/o distribuidor asegurando la calidad y trazabilidad del origen, contar con *stock* de medicamentos esenciales para el tratamiento de poblaciones vulnerables en guardias e internación de baja complejidad.

La oportunidad, altamente valorada, es el acceso de medicamentos sin cargo para atender sus necesidades actuales. **Meds for Helping** se convierte en una herramienta para reducir el riesgo de enfermedades vinculadas a la consulta inicial por contar con medicación (Ej. Antibióticos para tratamiento de enfermedades respiratorias evitando posibles neumonías) para reducir la cantidad de días de tratamiento en internación y la mejora de la calidad de vida del paciente por contar medicamentos para su tratamiento, a bajo costo.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Mercado**

### **TAM (*Total Available Market*)<sup>25</sup>**

El mercado total disponible este compuesto por 354 laboratorios farmacéuticos, 4 distribuidoras farmacéuticas, 445 droguerías y 336 hospitales públicos de alta complejidad.

La cantidad de unidades producidas por la industria farmacéutica anualmente asciende a 670 millones de unidades para abastecer el mercado interno de Argentina.<sup>26</sup>

### **SAM (*Service Available Market*)**

El mercado potencial que queremos capturar este dado por aproximadamente 1.500.000 unidades de medicamentos destruidas anualmente y los 336 hospitales públicos de alta complejidad.

### **SOM (*Service Obtainable Market*)**

El mercado objetivo es de 600.000 unidades de medicamentos (40 % del total de unidades destruidas anualmente) y 18 hospitales públicos de alta complejidad (5 % del total de los hospitales públicos de Argentina)

El proyecto esta segmentado geográficamente al distrito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a la Provincia de Buenos Aires en hospitales públicos nacionales de alta complejidad. Una vez que el proyecto cumpla los hitos proyectados, se escalaría a hospitales provinciales de alta complejidad a lo largo de las diferentes provincias argentinas.

---

<sup>25</sup> Estudio de mercado 2019, "El mercado Farmacéutico Argentino" Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Buenos Aires

<sup>26</sup> <http://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2020/10/Presentacion-institucional-CILFA-2020-VF.pdf>

## Competencia

A la fecha no existe un servicio de similares características en el sector salud, los competidores potenciales pueden ser fundaciones vinculadas al sector salud y logística y empresas de destrucción de medicamentos que vean amenazada su actividad por este proyecto

## Análisis FODA<sup>27</sup>



### Fortalezas

Se trata de un servicio innovador cuyo principal objetivo es ayudar a hospitales públicos y personas que no tienen acceso a medicación a través de la donación.

Relación con actores principales de la industria farmacéutica, autoridades regulatorias, ministerios de salud, hospitales públicos, operadores logísticos.

Equipo interdisciplinario compuesto por profesionales de formaciones clave para lograr el éxito del proyecto. Proyecto de impacto social, innovador y disruptivo.

Una fortaleza a destacar del proyecto es la ventaja por pionero, ya que hoy en día no existe una propuesta de similares características en la industria farmacéutica.

Sumado al impacto positivo en el medio ambiente por la reducción de la emisión de CO2 en la destrucción de medicamentos y la posibilidad de mejorar la imagen pública de la industria farmacéutica por participar en el proyecto.

<sup>27</sup> FODA, acrónimo de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) A. Humphrey, 1960



### **Debilidades**

Alto nivel de dependencia con los actores de la industria farmacéutica, sin ellos el proyecto no es factible.

Necesidad de contar con un equipo de trabajo más grande para lograr escalabilidad del proyecto, fondos adicionales para incorporar clientes en el corto plazo.

### **Oportunidades**

Posibilidad de escalar el proyecto a nivel nacional con apoyo del gobierno y los principales actores, laboratorios farmacéuticos y droguerías.

Alcanzada una base de información de alta magnitud, utilizarla para enriquecer los procesos de trabajo de la industria farmacéutica y generar un nuevo canal de ingresos asociada a datos.

### **Amenazas**

Proyecto imitable por compañías de destrucción de medicamentos u operadores logísticos.

Cambios en la legislación de destrucción de medicamentos.

## Contexto

El análisis PESTEL<sup>28</sup> identifica los factores del entorno general que van a afectar a nuestro proyecto en el ámbito Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental y Legal.

### Política

La volatilidad histórica del crecimiento y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido del desarrollo del país. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirlo agravaron la situación. *La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y en el primer semestre de 2020 alcanzó al 40,9% de la población, con un índice del 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 56,3%. Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país<sup>29</sup>.*

En este contexto de pandemia entendemos que nuestro proyecto podría ser de gran ayuda al acceso de medicamentos a poblaciones vulnerables.

### Económica

La caída del 12,3 % del PBI pronosticada para el 2020 <sup>30</sup>por el banco mundial, lamentablemente genera un aumento considerable en la pobreza en Argentina, dejando sin cobertura médica por falta de empleos a un gran número de personas que se verán obligadas a realizar su atención medica en hospitales públicos. El PBI del año 2019 fue de USD \$ 477.743 millones en el año 2020 la pandemia de COVID 19 sumado a la crisis económica Argentina han castigado enormemente al PBI, la estimación para el segundo trimestre del 2020 muestra una caída de 19,1 % con relación al mismo periodo del año anterior.

### Inflación y Tipo de Cambio

---

<sup>28</sup> PESTEL, origen "Análisis del entorno empresarial, 1967" Francisco Aguilar, modificacion Liam Fahey y V.K. Narayanan "Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica, 1986"

<sup>29</sup> <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

<sup>30</sup> <https://www.telam.com.ar/notas/202010/523089-banco-mundial-la-economia-argentina-caera-123-en-2020-y-repuntara-55-en-2021.html>

Año	Inflacion	T/C ARG \$ /USD \$
2018	40,30%	\$ 29,09
2019	53,80%	\$ 59,89
2020	35,80%	\$ 80,89

## Social

El gran impacto en la sociedad de la pandemia ha generado miedo y las personas no se realicen chequeos médicos ni van a las guardias de hospitales por temor a contagiarse de COVID 19, esta problemática tendrá un gran impacto en el futuro dado que podrá pasar de cuadros leves a cuadros graves por falta de controles médicos, aumentando la cantidad de consultas en guardia desencadenando aumento de pacientes internados.

## Tecnológica

La nueva normalidad hace que los avances tecnológicos que se pensaban utilizar en el futuro, los estemos utilizando en estos momentos, por ejemplo, la inteligencia artificial, *machine learning* y el software en la nube.

La actual modalidad de trabajar desde los hogares, el desarrollo de plataformas online hace que las empresas de logística y distribución hayan desarrollado capacidades vinculadas a la agilidad en el envío, procesamiento de datos y entrega de pedidos. Esto nos beneficiaría dado que nuestro proyecto tiene un gran componente de logística y distribución asociado a manejo de datos.

## Medioambiental

Las nuevas normas internacionales vinculadas a la emisión de CO<sub>2</sub>, contaminación, el cambio climático y el consumo de recursos no renovables hace que cada país desarrolle políticas vinculadas a la sustentabilidad y suscriba a tratados internacionales. Nuestra propuesta está alineada con el concepto de reciclaje buscando reconvertir en donación la destrucción de medicamentos.

## Legal

Hoy no existe ninguna regulación de la autoridad sanitaria para esta problemática, si bien no existe regulación específica es legal hacerlo si los medicamentos no están vencidos.

Tendremos que trabajar en conjunto para la elaboración de los convenios de donación, protocolos y procesos con la industria farmacéutica.

## Descripción de la industria <sup>31</sup>

### Laboratorios

Existen 357 laboratorios y 230 plantas manufactureras, de las cuales 182 son de capital argentino y 48 de capital multinacional. Asimismo, existen 40 laboratorios públicos que producen medicamentos. Dentro del top 15 se encuentran 12 laboratorios nacionales. La industria farmacéutica tiene una importante base industrial y capacidad suficiente para la expansión productiva y la exportación. <sup>32</sup> Emplea a más de 43.000 personas de forma directa y más de 120.000 de forma indirecta. Las ventas del 2019 ascienden a US\$ 8.130 millones a PVP (Precio de Venta Público)<sup>33</sup> y tiene una participación del PIB industrial del 4,9%.

### Distribuidoras

Existen 4 distribuidoras que distribuyen el 99 % del mercado. Las distribuidoras Rofina SA, *Global Farm* SA, Farmanet SA y Disprofarma SA son empresas privadas que pertenecen a uno o varios laboratorios y cuya función principal es la distribución de los medicamentos desde los laboratorios hasta las droguerías (mayoristas), aunque algunos laboratorios comercializan directamente con las farmacias.

### Droguerías

Existen 445 droguerías registradas, de las cuales 5 aglutinan alrededor del 68% del mercado, estas son Droguería Del Sud SA, Droguería Monroe Americana SA, Droguería Suizo Argentina SA, Asoprofarma CPL, Droguería Disval SRL. Los laboratorios venden anualmente aproximadamente 640 millones de unidades. Aproximadamente el 0,22 % se envía a destrucción por rotura y

---

<sup>31</sup> La presente publicación Complejo Farmacéutico publicación, Farmacéutico, pertenece a la Serie "Complejos Productivos", realizada en la Dirección Nacional de Desarrollo Regional del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

<sup>32</sup> <http://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2018/10/Escenario-de-la-IFA-español-2018.pdf>

<sup>33</sup> <http://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2020/10/Presentacion-institucional-CILFA-2020-VF.pdf>

vencido en Laboratorios, Distribuidoras y Droguerías. Son 1,5 millones de unidades al año.

### **Hospitales Nacionales Públicos**

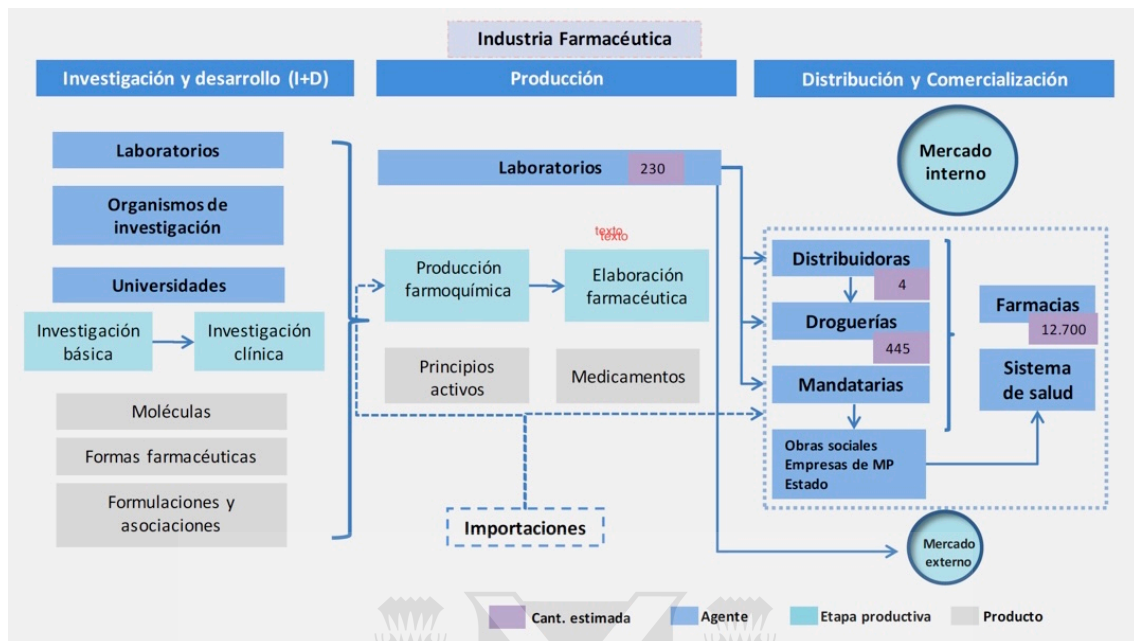
Existen más de 336 Hospitales Públicos de Alta Complejidad en el país.<sup>34</sup>



---

<sup>34</sup> [https://www.paho.org/arg/index.php?option=com\\_content&view=article&id=982:directores-hospitales-publicos-alta-complejidad-intercambian-experiencias-gestion-cooperacion&Itemid=270](https://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=982:directores-hospitales-publicos-alta-complejidad-intercambian-experiencias-gestion-cooperacion&Itemid=270)

## Cadena de Valor



La cadena de valor de la industria está formada por 3 eslabones:

1. Laboratorios que llevan a cabo actividades de I+D, producción de moléculas básicas y principios activos.
2. La distribución cuyos principales actores son las distribuidoras y droguerías.
3. La comercialización y dispensa a cargo de Farmacias, Hospitales, Clínicas, Sanatorios.

Adicionalmente a lo largo de toda la cadena intervienen diferentes agentes de gestión y mecanismos de financiación (Mandatarias, Obras Sociales, Prepagas, mutuales, aseguradoras planes asistenciales, como así también de regulación y control por parte del estado (Superintendencia de Servicios de Salud, Conetec, ANMAT, INAME, Ministerio de Salud nacional y provinciales) o de entidades civiles.

Nuestro proyecto participa a lo largo de los 3 eslabones de la cadena de valor, recibiendo las donaciones de los Laboratorios productores, Distribuidoras y Droguerías y realizando la gestión de los medicamentos próximos a vencer a los hospitales públicos.

Es importante destacar que la cadena se estructura en torno a la figura de los laboratorios, quienes establecen los lineamientos en cuanto a precios, márgenes de comercialización, mecanismos de financiamiento, y retribuciones a droguerías y farmacias. En particular, los laboratorios son los principales responsables de la formación del precio del medicamento, el cual se da a conocer a través del manual farmacéutico<sup>35</sup>. Si bien este precio de venta al público (PVP) es de carácter sugerido, es empleado por el resto de los actores como referencia para calcular y analizar los diferentes descuentos y márgenes de compra y venta. A su vez, los consumidores finales y los organismos de control se valen de dicha información para optimizar sus decisiones de consumo y garantizar la eficiencia en los mecanismos de mercado, respectivamente.

La ventaja competitiva que obtiene nuestro proyecto está dada a través de las interrelaciones que tenemos a través de la cadena de valor.

Estas coaliciones con actores principales de la cadena de distribución como ser los laboratorios productores, las distribuidoras y droguerías en relación con la logística de salida y el relacionamiento con las autoridades del área (Ministerio de Salud, ANMAT, INAME) y hospitales públicos están apoyados por permisos y acuerdos de provisión.

---

<sup>35</sup> <https://www.alfabeta.net/precio/>

## 5 fuerzas de Porter



36

### **Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de los clientes es extremadamente alto dado que la industria farmacéutica es el proveedor de las donaciones y es quien tiene la decisión final de realizarla o no.

Pero al ser un proyecto vinculado a una fundación con el foco en la responsabilidad social los clientes se transforman en socios estratégicos del proyecto.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que son insumos para el armado de pedidos que se encuentran fácilmente en el mercado.

Amenaza de nuevas incorporaciones: Existen amenazas vinculadas a operadores logísticos competidores de nuestro operador logístico que vean una oportunidad de negocio en nuestro concepto de servicio. Entendemos que al inicio de la operación tendríamos una ventaja competitiva vinculada a la curva de aprendizaje, pero lamentablemente no es sostenible en el tiempo.

<sup>36</sup> Gráfica capturada de <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>



### **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Si bien no existe ningún servicio de similares características, entendemos que los operadores logísticos y empresas de destrucción de medicamentos podrían tener interés en este negocio. La barrera de entrada es alta debido que al ser un servicio aportado por una fundación y con impacto social no sería atractivo dado los bajos márgenes de rentabilidad con los que se opera.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad puede estar dada por las compañías de destrucción de residuos peligrosos que incorporen una unidad de negocio para desarrollar un negocio similar. Al ser un mercado tan regulado y con márgenes tan pequeños entendemos que sería complejo para ellos competir.



## **Modelo de Negocios**

Como señalamos, el modelo de negocios está asociado al funcionamiento de una fundación. No posee objetivos de rentabilidad sino de alcanzar su equilibrio económico financiero y sostener toda su operación.

## **Canvas Business Model**

### **Modelo de Ingresos**

Desde el punto de vista de los ingresos, laboratorios y droguerías se integran al modelo, no solo suministrando los medicamentos requeridos sino también a través de un abono mensual asociado al acceso a la plataforma, un costo logístico variable que es aplicado cada vez que es requerido. Bajo el formato de donación directa, los laboratorios participarán con un canal adicional de ingresos asociado a un porcentaje directo en función al escudo fiscal que obtengan, mientras que las droguerías, realizarán un aporte relacionado a la deducción obtenida en materia de donaciones. En el caso de hospitales, nuestro cliente receptor, participan a través de un abono simbólico por logística y distribución más un *Fee* transaccional vinculado a la donación.

### **Canales de distribución**

La distribución estará a cargo de un operador logístico, será responsable de retirar las donaciones de los laboratorios, distribuidoras y droguerías y los almacenaran en sus depósitos segmentando por principio activo, lote y vencimiento para luego realizar la trazabilidad y donación a hospitales públicos.

### **Actividades principales**

Las actividades claves para la realización del proyecto son el depósito del operador logístico, la logística y distribución, los *Workflows* integrados a la plataforma tecnológica para el manejo de stock y el software de gestión de las relaciones con clientes, CRM<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> CRM, siglas en inglés, Customer Relationship Management.

## Recursos principales

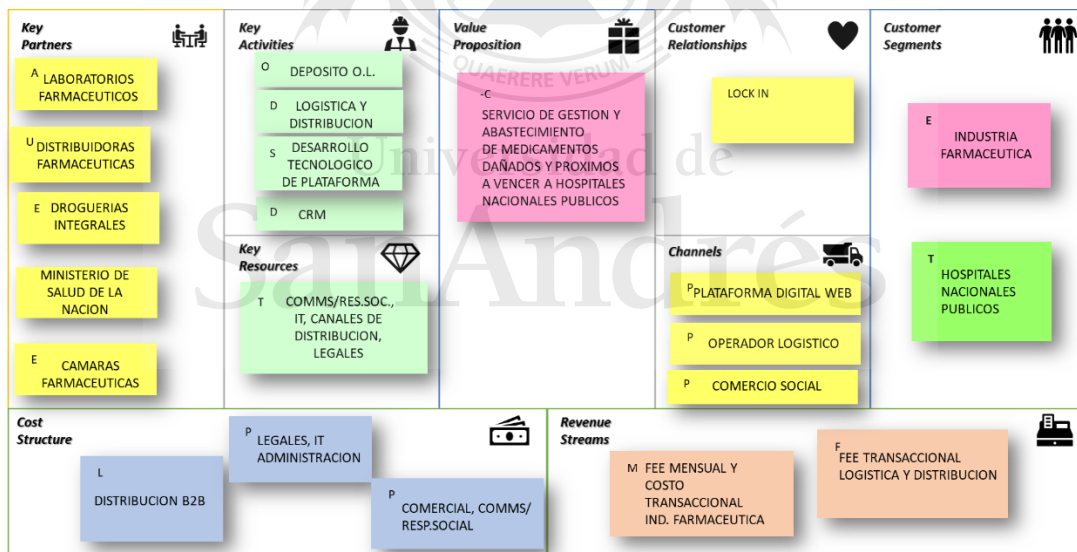
Los recursos clave en el diseño y la propuesta de valor son los vinculados a la relación con la industria farmacéutica, tecnología, comunicación y responsabilidad social, área regulatoria, legal y el desarrollo de los canales de distribución.

## Asociaciones clave

Las asociaciones claves están dadas con la industria farmacéutica, cámaras farmacéuticas, ministerio de salud de la nación y autoridades regulatorias de ANMAT e INAME.

## Costos

Los principales costos fijos están vinculados a los RRHH que dirigirán el proyecto de las áreas de tecnología, comunicación, regulatoria, administración y los costos variables a la distribución B2B<sup>38</sup>, servicios y honorarios vinculados al área legal y contable.



CANVAS BUSINESS MODEL

<sup>38</sup> B2B, siglas en inglés, Business To Business

## **Estructura del Plan de Negocios**

El conjunto de insumos y actividades necesarias para llevar adelante el proyecto están vinculados al desarrollo de la plataforma digital, inversión en hardware, contar con un espacio físico de oficina, servicios de asesoría legal, contable, incorporación de recursos humanos en las áreas de sistemas, administración y comunicación. La firma de acuerdos con socios clave de logística y distribución, liderados por el director ejecutivo y el consejo de asesores Ad Honorem.

### **Actividades Necesarias**

Diseño, mantenimiento y gestión de la plataforma de software integrada. Suministro de reportes de donaciones a los actores adheridos de la industria farmacéutica. Control y seguimiento de la operación logística. Archivo y resguardo de registros con firma digital. Presentación de balances.

### **Key Partnership**

Realizaremos convenios de donación con el Ministerio de Salud de la Nación, ANMAT, INAME, laboratorios farmacéuticos, distribuidoras, droguerías y cámaras farmacéuticas apoyado por acuerdos estratégicos con un operador logístico para la administración de *stock*, armado de pedidos, logística y distribución del proyecto.

### **Modelo de ingresos y Pricing propuesto**

Como se señaló al describir el modelo de negocios, los ingresos son el resultado de los abonos y *Fee* percibidos más el porcentual de la donación en el caso de las droguerías.

Durante las fases de entrevistas y en las actividades de validación, se lograron definir los siguientes aspectos claves;

- Laboratorios y droguerías están dispuestos a afrontar iguales costos (no superiores) a los que actualmente enfrentan para el proceso logístico.
- En el caso de laboratorio se probaron diferentes importes de abonos mensuales a afrontar, validando la suma de \$12.100 como aceptada.

Respecto a las transacciones (*Fee*) se utilizaron los parámetros actuales vigentes en destrucción, concluyendo como valor aceptado el de \$25.000.

- Para las droguerías se propuso y validó el importe de \$7.500 de abono mensual y de \$12.500 como *Fee* por donación, importe generado por el 5 % aproximado de la deducción de la donación.
- Para el caso de hospitales no se validaron los importes, pero la propuesta inicial de *Meds for Helping* es la de percibir un abono mensual de #3.500 y de \$5.000 como *Fee* por transacción.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Go to Market Plan**

### **Plaza / Distribución**

La comercialización se realizará a través de atención directa de representantes de la compañía a los laboratorios, droguerías y hospitales. Se realizará un seguimiento semanal para medir la calidad de atención relacionada al servicio de post venta.

Un operador logístico validado por ANMAT realizara el *picking*, logística y distribución de las donaciones

Los clientes recibirán el detalle sobre el envío a recibir y tendrán acceso vía web a la plataforma para verificar stock, estado de pedido, vencimiento de productos y trazabilidad.

### **Servicio**

Gestionar los *stocks* de medicamentos dañados y próximos a vencer de la industria farmacéutica que esta obligada a destruir por normas de buenas practicas de manufactura (GMP) vinculándolos con hospitales públicos a través de una plataforma que permita realizar la donación controlada de medicamentos en función del consumo anual y realice la coordinación del almacenamiento, logística y distribución

### **Precio**

Se analizo el costo que paga la industria farmacéutica por destrucción y logística de medicamentos para utilizar como referencia para el armado de la estructura de *pricing*. Actualmente la industria farmacéutica paga entre \$ 5.000 y \$ 15.000 por cada retiro de medicamentos vencidos y \$ 40 + IVA por kilo para el proceso de destrucción.

## **Promoción**

Al inicio del proyecto la promoción se realizará a través de una acción directa a los principales laboratorios, distribuidoras, droguerías y hospitales públicos. Posteriormente solicitaremos entrevistas personales con *CEO*, accionistas y directores de comunicación para acercar nuestra propuesta de servicio y la propuesta de valor que tenemos para ofrecerles. Por el lado de los hospitales públicos realizaremos reuniones presenciales con gerentes de abastecimiento y directores técnicos del área de farmacia para realizar demostraciones del de la plataforma digital.

## **Relación con clientes**

En la etapa de mantenimiento de clientes actuales, realizaremos actualizaciones de nuestro servicio, asistencia personalizada con el objetivo de lograr co-creación de nuevos servicios.

Realización de eventos como ser cenas de recaudación de fondos para compra de equipamiento para hospitales públicos auspiciado por la fundación.



Universidad de  
**San Andrés**

# Operaciones - Procesos

## Visión general de la operación

La demanda de medicamentos es generada por los hospitales, bajo el formato de solicitudes y la oferta de los medicamentos es producida por la industria farmacéutica, indicando los productos a donar. Ambos procesos son soportados dentro de la plataforma tecnológica. El operador logístico se integra a la plataforma para poder desarrollar su actividad, tanto la vinculada al retiro de unidades en los centros de donación, espacios logísticos de droguerías y laboratorios, como la requerida para hacer las entregas, en los puntos de recepción de los hospitales. El operador logístico utiliza su propia aplicación de administración de *stock* para controlar existencias, ingresos y salidas y dicha información es vinculada a la información que se registra en la plataforma de **Meds for Helping**.

### Accesos

Cada uno de los actores accederá al sistema utilizando un protocolo de seguridad basado en la creación de usuarios únicos y contraseñas personales por entidad, cuyo sostenimiento, protección y confidencialidad, serán parte de las responsabilidades de cada uno de los usuarios.

### Administración de productos

Para la incorporación de productos, bajo el formato de donación, al centro de distribución del operador, se deben cumplir una serie de pasos de control, que garantizan la operación. La industria farmacéutica deberá suministrar una serie de datos requeridos:

- Producto / ID Producto
- Número de lote
- Vencimiento y Control de temperatura
- Cantidad
- Fecha propuesta de retiro de donación

Para ello, la plataforma brindará las opciones basadas en el vademécum farmacéutico, que faciliten la actividad, eliminando de esta forma errores en la



carga manual de productos y en información sobre las presentaciones de estos. De esta forma se normaliza toda la información en la plataforma al poseer parametrizada las opciones de principio activo o nombre genérico del fármaco, las marcas comerciales y laboratorios asociados, las presentaciones (tabletas, comprimidos, cápsulas jarabe, gotas, solución oral, ampollas para uso intramuscular o ampollas para uso intravenoso), las concentraciones y el número de dosis que contiene cada empaque.

### **Validaciones**

El proceso de validación será realizado dentro de la plataforma tecnológica y la fecha de disponibilidad de cada una de las donaciones será informada, permitiendo que el operador logístico confirme la fecha determinada para el retiro y traslado a su centro de distribución.

### **Estados de procesos**

Las donaciones tendrán diferentes estados dentro del proceso:

- Solicitud de donación (Información de donación en estado pendiente)
- Validación de donación (Donación conforme a los requisitos de validación)
- Donación Activa (Disponible para ser retirada)
- Donación en tránsito (Retirada por el operador logístico)
- Donación en *stock* (Incorporada a la base de medicamentos disponibles)
- Donación asignada (Vinculada a la solicitud de uno o más hospitales)
- Donación consolidada (entregada a los puntos de recepción de hospitales)

Las solicitudes tendrán los siguientes estados dentro del proceso:

- Solicitud en trámite (Confeccionada por el hospital sin aceptación)
- Solicitud aceptada (Confirmada dentro de la plataforma tecnológica)
- Pedido en tránsito (Tiempo de entrega del pedido por parte del operador)
- Donación entregada (Pedido entregado en punto de recepción del hospital)

### **Ausencia de pedidos**

El proyecto asume que los hospitales generarán solicitudes de pedidos para satisfacer sus necesidades. Para el caso en que no existan solicitudes activas, la plataforma dividirá en partes iguales el stock (tomando el total de

medicamentos disponibles y el total de hospitales adheridos) y procederá, bajo un sistema de pedido automático, una solicitud de pedido general que dé inicio al proceso del operador logístico para concretar las donaciones.

### **Control de estados**

Cada uno de los estados descritos, además de estar identificados dentro de la plataforma, generarán certificados digitales y relaciones de control cruzado. El retiro de medicamentos en laboratorios y droguerías deberá ser confirmado tanto por quien dona medicamentos como por el operador logístico que retira, asegurando el seguimiento de unidades. Del mismo modo, en las entregas, deberán participar las firmas digitales del operador logístico y del hospital que hace las recepciones.

### **Aceptación indeclinable**

Cada uno de los hospitales que recibe donaciones lo hace en forma definitiva. El destino final de los medicamentos, su uso, aplicación, conservación y restantes actividades vinculadas a los medicamentos son parte de las responsabilidades intrínsecas del hospital. La adhesión a **Meds for Helping**, asume la aceptación de las donaciones recibidas y la imposibilidad de devolverlas.

### **Reporte de donaciones**

Laboratorios y droguerías adheridas a **Meds for Helping** accederán a reportes relacionados a los medicamentos donados, específicamente los asociados a sus donaciones, y a los destinos de estos, estableciendo de esta forma un control de las unidades y sus destinos y del grado de colaboración que han realizado a los hospitales. Como se señaló, estos reportes permitirán identificar las donaciones y construir y colaborar a desarrollar la imagen positiva de la industria.

### **Control – Asignación de medicamentos**

A través de un proceso automático, la plataforma tecnología controlará y auditará la cantidad de unidades solicitadas por hospitales versus el consumo anual de los mismos, asegurando que no sea mayor al 10 % del consumo anual del hospital. Para ello, cada hospital deberá incorporar la información propia de consumo de medicamentos del período anterior al inicio de la adhesión al

sistema de **Meds for Helping**, de esta forma aseguraremos que los hospitales no reemplacen sus compras habituales por donaciones y que las donaciones sean un valor adicional sin impactar en la compra de medicamentos a la industria.

También, para aquellos casos en donde más de un hospital requiera medicamentos disponibles, es decir, coincidan en solicitudes sobre iguales medicamentos y se den condiciones de simultaneidad, la plataforma aplicará una regla de negocio que distribuirá la base total de los medicamentos coincidentes a la totalidad de hospitales solicitantes en forma proporcional.

### **Política de abastecimiento - depósitos**

Con el objetivo de poseer un costo controlado de logística, tanto los retiros de donaciones como las entregas a hospitales serán de movimientos únicos mensuales. No serán necesarias inversiones en depósitos debido a que todo el sistema está diseñado para utilizar los depósitos de la industria farmacéutica en el proceso de retiro, los depósitos del operador logístico (con locaciones en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires) en el proceso de almacenamiento y los depósitos y farmacias de hospitales en los destinos finales.

### **La plataforma tecnológica**

Parte del desarrollo del proyecto consistió en realizar un estudio de factibilidad de desarrollo de la plataforma tecnológica, los costos asociados y el tiempo de desarrollo necesario. Se avanzó en brindar un detalle funcional, incorporando los casos de uso requeridos y se generó una estimación preliminar. El costo se encuentra incorporado en el capítulo económico, el desarrollo será realizado por la firma **Target Minds Consulting & Software SA**<sup>39</sup> y la dirección del proyecto será efectuada ad honorem.

## **Plan Preliminar de Implementación**

---

<sup>39</sup> [www.targetminds.com.ar](http://www.targetminds.com.ar), Fundada en el año 2005,

## Adhesión y Fondos iniciales

Finalizados los contratos de adhesión con la fundación en formación, (aún resta diseñar los aspectos legales de los contratos de adhesión como se señaló), se procederá a prorratear la necesidad de fondos iniciales y también los de la operación hasta alcanzar el punto de equilibrio, entre todos los actores de la industria farmacéutica.

Para avanzar en prorratear la inversión necesaria y cubrir los costos operativos, se tomarán los registros de producción de cada actor y se aplicará una tasa de destrucción consensuada (La tasa sugerida por los actores según el relevamiento, es igual a la tasa global, es decir, el 0.22%). Es importante destacar que la tasa de destrucción de medicamentos por actor no es transparente al mercado, por ende, la asignación de necesidades de fondos a cada actor será el resultado de:

Su producción x Tasa consensuada 0,22%

Producción de todos los actores adheridos x Tasa Consensuada 0,22%

Resultado: % a asumir por el Actor sobre el total de inversiones.

## Creación y registro de fundación

La creación de la fundación es parte del camino crítico en torno al esfuerzo en tiempo para su registro, creación, habilitación y permisos para funcionamiento. El plazo total aproximado es de 8 (ocho) meses y se constituye en el proceso de mayor esfuerzo en tiempo. Más allá de que la industria farmacéutica ha validado nuestra propuesta, las acciones de registro de la fundación no podrán efectuarse sin contar previamente con los contratos de adhesión de estos y la seguridad en torno a los fondos requeridos.

## Desarrollo de plataforma tecnológica

La plataforma tecnológica se presenta como el segundo hito de importancia, detrás del cierre de adhesiones y aseguramiento de fondos. A través de ella se resuelven todos los procesos de los medicamentos a excepción del propio proceso de abastecimiento, que es desarrollado en el sistema de gestión del operador logístico.

Para su desarrollo se consensuó el trabajo sobre una aplicación web, administrada en un sitio de alojamiento externo que ofrezca seguridad en torno al manejo de la información (proceso de ofuscamiento y encriptación para el envío de datos desde las terminales de los usuarios).

Respecto a la metodología, se definió trabajar utilizando metodologías ágiles de desarrollo que incrementen funcionalidades a partir de haber cumplido los procesos críticos de la plataforma. De esta manera se asume trabajar en el desarrollo en forma incremental e iterativa, con enfoque en los diferentes actores que participan en los procesos a soportar en la plataforma (Industria farmacéutica, hospitales, personal del operador logístico, personal de **Meds for Helping**)

Como principales hitos del desarrollo podemos destacar;

- Conformación del equipo de trabajo y asignación de recursos.
- Contratación de alojamiento y espacio de desarrollo.
- Enunciado de requerimientos funcionales (diseño funcional)
- Enumeración y descripción de los casos de uso requeridos
- Definición de requisitos de arquitectura
- Determinación de hitos (*Sprints*) y priorización
- Diseño y desarrollo de maestros de la plataforma.
- Desarrollo – iteración de aceptación o modificación – cierre de hito.
- Integración con sistema de abastecimiento de operador logístico.
- Pruebas de integración.
- Aceptación funcional de usuarios
- Testeo Integral y prueba de estrés.

## **Integración con operador logístico**

Se asume una fase de desarrollo y prueba de la integración con el sistema de gestión del operador logístico. Dadas las facilidades de los protocolos actuales de integración, esta actividad resulta de baja complejidad, al tratarse de mensajes con cambios de estado. (alta, baja, cantidades, etc.)

## **Hitos del proyecto**

### **Metas de los próximos 2 a 5 años**

Las metas propuestas para los primeros 2 años serán incorporar mas del 100 % de clientes actuales entre industria farmacéutica y hospitales públicos.

Pasar de 14 clientes a 29 clientes. Demostrar que podemos romper el paradigma de la destrucción de medicamentos en la industria farmacéutica transformándolo en ayuda para personas sin acceso a medicación.

En relación con las metas a 5 años queremos obtener 100 clientes entre industria farmacéutica y hospitales públicos, incorporar 4 recursos y poder replicar nuestro modelo de negocio en diferentes provincias de la Argentina

### **Localización requerida para establecer la empresa**

La localización requerida debe estar en la Ciudad de Buenos Aires, debido a la cercanía con las autoridades regulatorias, laboratorios, distribuidoras droguerías y hospitales públicos.

## Estructura operativa

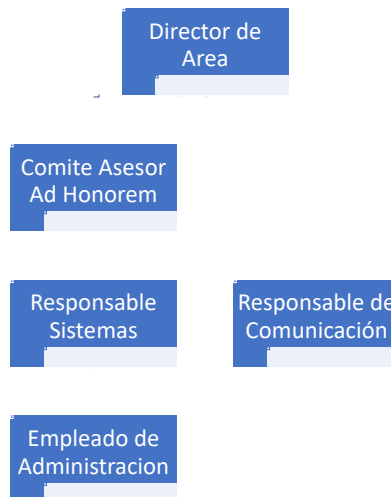
Desde el inicio la organización incorporará un responsable de sistemas, quien será responsable de la implementación y seguimiento del desarrollo de la plataforma digital y de capacitación a clientes sobre el manejo de esta.

Un responsable de comunicación que liderará el plan de marketing y comunicación para llevar adelante el proyecto cuyo principal objetivo será la adhesión de actores a la fundación y el relacionamiento con la prensa y medios.

Un director de proyecto que liderara la estrategia de mercado con la industria farmacéutica y la estrategia de no mercado vinculada al relacionamiento con funcionarios públicos, políticos y autoridades regulatorias, esta posición apoyado por un comité de asesores Ad Honorem especialistas en sistemas, aspectos regulatorios, comunicación, responsabilidad social, sustentabilidad y marketing Digital.



En el año 2023 se incorporará un empleado de administración que dará soporte a los diferentes procesos administrativos relacionados a facturación, cobranza, pagos, tesorería que dependerá del responsable de sistemas.



40

En el año 2024 se incorporará un empleado de sistemas para apoyar la expansión del proyecto en relación con la captación de clientes y la implementación de la plataforma digital que dependerá del responsable de sistemas.



41

En el año 2026 se incorporará un responsable de administración en relación a la carga administrativa que se generará con la constante incorporación de

<sup>40</sup> Organigrama Año 2023

<sup>41</sup> Organigrama Año 2024



clientes tanto de la industria farmacéutica como de los hospitales públicos, esta posición dependerá del director del proyecto.



<sup>42</sup>Equipo emprendedor y estructura directiva



## Equipo emprendedor

### Detalle del equipo

El equipo este compuesto por especialistas en diferentes áreas que conformaran un comité de asesores que prestaran servicio Ad Honorem al proyecto.

**Gonzalo Arnao:** + de 20 Años de Experiencia en la industria farmacéutica Mi inicio como emprendedor fue en el año 2008, desarrollé una PYME que luego de 10 años vendí a un fondo de inversión de Canadá. Actualmente director del Cono Sur de *Aphria INC*

**Marina Giménez:** Especialista en Comunicación, con mas de 20 años de experiencia, Directora de Comunicaciones de una gran organización.

**Silvia Giarcovich:** Farmacéutica, especialista en asuntos regulatorios con mas de 35 años de experiencia en la industria farmacéutica.

**Alberto Maroto:** Director General de Target Minds, empresa de consultoría de software de principales compañías de Argentina, con una experiencia de + de 20 años.

**Manuela Ortiz:** Lic. En Comunicación de UDESA, especialista en comunicación y Marketing Digital.

## Estructura - Organigrama

La organización será liderada por un director de área mas un comité asesor Ad Honorem.



---

<sup>43</sup> Organigrama inicio del proyecto Año 2021 (Año 1)

## Resultados Económicos y Financieros

### Modelo de Generación de beneficios

El modelo de ingresos está realizado en pesos constantes dado que el servicio se llevará a cabo solamente en la Argentina.

Industria Farmacéutica (Laboratorios): El modelo de ingreso será un abono mensual más un *fee* variable por transacción y el *pricing* se detalla en el cuadro a continuación.

Laboratorios Farmaceuticos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Abono Mensual Laboratorios Farmaceuticos	\$ 12.100	\$ 12.100	\$ 12.100	\$ 12.100	\$ 12.100	\$ 12.100
Fee por Transaccion Laboratorios Farmaceuticos	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
<b>Total</b>	<b>\$ 37.100</b>	<b>\$ 37.100</b>	<b>\$ 37.100</b>	<b>\$ 37.100</b>	<b>\$ 37.100</b>	<b>\$ 37.100</b>

### Industria Farmacéutica (Droguerías Integrales):

El modelo de ingreso será un abono mensual más un *fee* sobre la donación realizada de los productos rotos y productos con cadena de frío próximos a vencer.

Droguerias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Abono Mensual (Drog. Int)	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Success Fee 5 % Donacion (Drog. Int)	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ 12.500
<b>Total</b>	<b>\$ 20.000</b>	<b>\$ 20.000</b>	<b>\$ 20.000</b>	<b>\$ 20.000</b>	<b>\$ 20.000</b>	<b>\$ 20.000</b>

### Hospitales Públicos

El modelo de ingreso será un abono simbólico mensual más un *fee* por transacción de los costos de envío. El modelo de *pricing* se detalla a continuación.

Hospitales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Abono Mensual H.P	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500
Fee por Transaccion H.P	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
<b>Total</b>	<b>\$ 8.500</b>	<b>\$ 8.500</b>	<b>\$ 8.500</b>	<b>\$ 8.500</b>	<b>\$ 8.500</b>	<b>\$ 8.500</b>

## Estado de resultados (EERR)

Estado de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos netos	\$ 2.096.000	\$ 4.281.200	\$ 6.711.600	\$ 9.204.000	\$ 11.758.400	\$ 14.253.600
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$ 307.280</b>	<b>\$ 650.136</b>	<b>\$ 1.014.448</b>	<b>\$ 1.404.120</b>	<b>\$ 1.819.152</b>	<b>\$ 2.288.808</b>
Materiales y envases	\$ 36.400	\$ 77.700	\$ 121.100	\$ 168.000	\$ 218.400	\$ 277.200
Trabajo de 3ros						
Logística externa	\$ 208.000	\$ 444.000	\$ 692.000	\$ 960.000	\$ 1.248.000	\$ 1.584.000
Fee medios de pago						
Ingresos brutos	\$ 62.880	\$ 128.436	\$ 201.348	\$ 276.120	\$ 352.752	\$ 427.608
<b>Ganancia bruta</b>	<b>\$ 1.788.720</b>	<b>\$ 3.631.064</b>	<b>\$ 5.697.152</b>	<b>\$ 7.799.880</b>	<b>\$ 9.939.248</b>	<b>\$ 11.964.792</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>\$ 4.751.200</b>	<b>\$ 4.806.360</b>	<b>\$ 6.002.985</b>	<b>\$ 6.000.735</b>	<b>\$ 7.257.729</b>	<b>\$ 8.788.725</b>
Remuneraciones y cargas sociales	\$ 3.284.200	\$ 3.284.200	\$ 4.512.325	\$ 4.512.325	\$ 5.740.450	\$ 7.122.550
Honorarios	\$ 747.000	\$ 747.000	\$ 747.000	\$ 747.000	\$ 747.000	\$ 933.750
Alquileres	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Publicidad	\$ 480.000	\$ 360.000	\$ 270.000	\$ 202.500	\$ 151.875	\$ 142.383
Depreciación bienes de uso		\$ 175.160	\$ 233.660	\$ 298.910	\$ 378.404	\$ 350.042
<b>EBIT</b>	<b>\$ -2.962.480</b>	<b>\$ -1.175.296</b>	<b>\$ -305.833</b>	<b>\$ 1.799.145</b>	<b>\$ 2.681.519</b>	<b>\$ 3.176.067</b>
Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado neto</b>	<b>\$ -2.962.480</b>	<b>\$ -1.175.296</b>	<b>\$ -305.833</b>	<b>\$ 1.799.145</b>	<b>\$ 2.681.519</b>	<b>\$ 3.176.067</b>

## Cash Flow

Estado de flujo de efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Resultado neto	\$ -2.962.480	\$ -1.175.296	\$ -305.833	\$ 1.799.145	\$ 2.681.519	\$ 3.176.067
más:						
Depreciación bienes de uso	\$ 0	\$ 175.160	\$ 233.660	\$ 298.910	\$ 378.404	\$ 350.042
Amortización intangibles						\$ 0
más/(menos):						
Variación NOF	\$ 0	\$ -195.559	\$ -111.414	\$ -112.917	\$ -114.421	\$ -106.415
<b>Efectivo generado por las operaciones</b>	<b>\$ -2.962.480</b>	<b>\$ -1.195.695</b>	<b>\$ -183.587</b>	<b>\$ 1.985.138</b>	<b>\$ 2.945.502</b>	<b>\$ 3.419.694</b>
Pagos compras de bienes de uso	\$ 700.639	\$ 234.000	\$ 261.000	\$ 317.978	\$ 587.191	\$ 308.989
<b>Efectivo aplicado a las inversiones</b>	<b>\$ 700.639</b>	<b>\$ 234.000</b>	<b>\$ 261.000</b>	<b>\$ 317.978</b>	<b>\$ 587.191</b>	<b>\$ 308.989</b>
<b>Free cash flow</b>	<b>\$ -3.663.119</b>	<b>\$ -1.429.695</b>	<b>\$ -444.587</b>	<b>\$ 1.667.160</b>	<b>\$ 2.358.311</b>	<b>\$ 3.110.705</b>
<b>Saldo de efectivo</b>	<b>\$ -3.663.119</b>	<b>\$ -5.092.814</b>	<b>\$ -5.537.401</b>	<b>\$ -3.870.241</b>	<b>\$ -1.511.930</b>	<b>\$ 1.598.776</b>

## NOF (Necesidad Operativa de Fondos)

Necesidad operativa de fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cuentas a cobrar por ventas	\$ 122.267	\$ 249.737	\$ 391.510	\$ 536.900	\$ 685.907	\$ 831.460
Días de clientes	21	21	21	21	21	21
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Días de inventario	0	0	0	0	0	0
Proveedores	\$ 25.607	\$ 54.178	\$ 84.537	\$ 117.010	\$ 151.596	\$ 190.734
Días de proveedores	30	30	30	30	30	30
Impuesto a las ganancias a pagar						
<b>Total</b>	<b>\$ 96.660</b>	<b>\$ 195.559</b>	<b>\$ 306.973</b>	<b>\$ 419.890</b>	<b>\$ 534.311</b>	<b>\$ 640.726</b>

## Capex

CAPEX	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Central Telefonica y Telefonos	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 15.000	\$ 15.000	
Fotocopiadora / Impresora	\$ 25.000			\$ 50.000		
Hardware Operación	\$ 300.000				\$ 250.000	
Hardware RRHH	\$ 240.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 60.000	\$ 60.000	
Desarrollo Software	\$ 800.000					
Licencias Software	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 177.978	\$ 247.191	\$ 308.989
Muebles Oficina	\$ 60.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 15.000	\$ 15.000	
<b>Total</b>	<b>\$ 1.491.000</b>	<b>\$ 234.000</b>	<b>\$ 261.000</b>	<b>\$ 317.978</b>	<b>\$ 587.191</b>	<b>\$ 308.989</b>

## Depreciación CAPEX

Amortización Bienes de Uso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CAPEX Año 2021		\$ 372.750	\$ 372.750	\$ 372.750	\$ 372.750					
CAPEX Año 2022			\$ 58.500	\$ 58.500	\$ 58.500	\$ 58.500				
CAPEX Año 2023				\$ 65.250	\$ 65.250	\$ 65.250	\$ 65.250			
CAPEX Año 2024					\$ 79.494,5	\$ 79.495	\$ 79.495	\$ 79.495		
CAPEX Año 2025						\$ 146.798	\$ 146.798	\$ 146.798	\$ 146.798	
CAPEX Año 2026							\$ 77.247	\$ 77.247	\$ 77.247	\$ 77.247
<b>Total</b>	\$ -	\$ 372.750	\$ 431.250	\$ 496.500	\$ 575.995	\$ 350.042	\$ 368.789	\$ 303.539	\$ 224.045	\$ 77.247

## Inversión Inicial

El monto de la inversión inicial es de \$ 8.000.000, esta inversión es para la puesta en marcha del negocio y la inversión en CAPEX.

## Vida del cliente- CAC (Customer acquisition cost) y LTV<sup>44</sup>

CAC (Customer acquisition cost)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad de clientes	14	29	45	62	80	100
<b>Total</b>	\$ 34.286	\$ 19.535	\$ 15.000	\$ 12.266	\$ 10.313	\$ 8.926

## LTV (Life Time Value)

El LTV de nuestro cliente asciende a \$ 100.326 tomando como referencia 6 años de proyecto



<sup>44</sup> Life Time Value, el valor de un cliente en la relación que mantiene con la compañía a lo largo del tiempo

## Principales aspectos para destacar

- La propuesta de valor es considerada por el mercado meta y aceptada en sus versiones preliminares.
- El punto de equilibrio se logrará a partir del cuarto año.
- Sin el acuerdo inicial (adhesión de actores necesarios de la industria farmacéutica) y las donaciones necesarias para afrontar las inversiones iniciales le proyecto no posee viabilidad.
- El proyecto requiere apoyo gubernamental y regulatorio.
- El aporte de la fundación a la sociedad es altamente positivo.
- El espíritu de la fundación, del proyecto, está alineado fuertemente con objetivos de sustentabilidad, cuidado de medio ambiente, protección de poblaciones vulnerables y además permite alinear en forma integral a las acciones de RSE de las empresas adheridas.
- Los costos operativos de la fundación logran disminuir los costos actuales que enfrenta la industria en la destrucción de medicamentos y fármacos.

## **Aspectos legales y regulatorios**

### **Tipo de sociedad**

El servicio de **Meds for Helping** se unirá a una estructura organizativa sin fines de lucro (Conformando una fundación), por esta razón el pago de impuestos nacionales como IVA, impuesto a las ganancias e impuestos provinciales como ser ingresos brutos estará exento.

### **Tipos de habilitaciones**

Las habilitaciones necesarias para operar estarán vinculadas a los convenios de donación validados a través del Ministerio de salud de la nación, ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología) e INAME (Instituto Nacional de Medicamentos). El operador logístico seleccionado cuenta ya con las habilitaciones requeridas.

### **Marco legal manejo de datos**

Un aspecto clave y de suma importancia esta relacionado al manejo de los datos y confidencialidad de las empresas participantes, la plataforma operara bajo estrictos estándares amparados por la ley de protección de datos.



## Fuentes Bibliográficas

- <http://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2020/10/Presentacion-institucional-CILFA-2020-VF.pdf>
- [https://www.paho.org/arg/index.php?option=com\\_content&view=article&id=982:directores-hospitales-publicos-alta-complejidad-intercambian-experiencias-gestion-cooperacion&Itemid=270](https://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=982:directores-hospitales-publicos-alta-complejidad-intercambian-experiencias-gestion-cooperacion&Itemid=270)
- Información de la Cámara de Instituciones de Desarrollo Médico (CADIME)
- <http://cilfa.org.ar> (Cámara industrial de laboratorios farmacéuticos argentinos)
- <https://cooperala.org.ar> (Cámara Empresaria de Laboratorios Farmacéuticos)
- <https://www.caeme.org.ar> (Cámara Argentina de especialidades medicinales)
- [http://www.anmat.gov.ar/Observatorio ANMAT/instituciones.asp](http://www.anmat.gov.ar/Observatorio_ANMAT/instituciones.asp)
- Ciclo de Vida del producto Farmacéutico en Hospitales (GMP) Fuente no propia.
- Fuente Propia: 20 entrevistas entre el 5 de Junio de 2020 y el 19 de septiembre de 2020
- Trieco, empresa de tratamiento de residuos peligrosos, [www.trieco-sa.com.ar](http://www.trieco-sa.com.ar)

- “Value Proposition Canvas, Business model generation”. Osterwalder, Pigneur 2010
- Estudio de mercado 2019, “El mercado Farmacéutico Argentino” Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Buenos Aires
- <http://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2020/10/Presentacion-institucional-CILFA-2020-VF.pdf>
- FODA, acrónimo de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) A. Humphrey, 1960
- PESTEL, origen “Análisis del entorno empresarial, 1967” Francisco Aguilar, modificación Liam Fahey y V.K. Narayanan “Análisis Macroambiental en Gestión Estratégica, 1986”
- <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- <https://www.telam.com.ar/notas/202010/523089-banco-mundial-la-economia-argentina-caera-123-en-2020-y-repuntara-55-en-2021.html>
- La presente publicación Complejo Farmacéutico publicación, Farmacéutico, pertenece a la Serie “Complejos Productivos”, realizada en la Dirección Nacional de Desarrollo Regional del Ministerio de Economía y finanzas publicas
- <http://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2018/10/Escenario-de-la-IFA-español-2018.pdf>
- <http://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2020/10/Presentacion-institucional-CILFA-2020-VF.pdf>

- [https://www.paho.org/arg/index.php?option=com\\_content&view=article&id=982:directores-hospitales-publicos-alta-complejidad-intercambian-experiencias-gestion-cooperacion&Itemid=270](https://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=982:directores-hospitales-publicos-alta-complejidad-intercambian-experiencias-gestion-cooperacion&Itemid=270)
- <https://www.alfabeta.net/precio/>
- Gráfica capturada de <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>
- [www.targetminds.com.ar](http://www.targetminds.com.ar), Fundada en el año 2005,



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 1

### **Descripción de las partes involucradas (B2B):**

- Laboratorios pequeños y Medianos nacionales (Accionistas, CEO, Director Técnico)
- Laboratorios Multinacionales (Responsables de Abastecimiento, Dirección Técnica, áreas de responsabilidad social y comunicación)
- Droguerías Integrales (Responsables de Abastecimientos, D.T, CEO)
- Hospitales Públicos (directores de, Responsable de abastecimiento, Directores Técnicos de Farmacias de Hospitales)
- Ministerio de Salud de la Nación (Autoridades de abastecimiento, Autoridad regulatoria ANMAT)
- Cámaras Empresariales de laboratorios Nacionales, Internacionales y Genéricos

### **Segmentación Industria Farmacéutica**

- Ubicación de la Operación
- Facturación de la Compañía
- Cantidad de Empleados
- Ubicación de los Decisores
- Ubicación Geográfica Nacional

### **Segmentación de Hospitales Públicos**

- Ubicación
- Compras Anuales
- Cantidad de Empleados
- Ubicación de los Decisores
- Cantidad de Pacientes Tratados Anualmente

## Arquetipos de personas

Mujeres y Hombres de 40 a 70 años

Estudios: Universitarios / Posgrado

NSE: Medio - Alto

Ingresos Mensuales: + \$ 1 M

Estado Civil: Casados / Divorciados

Ocupación: Contadores, Lic. En Economía / Administración de Empresas /

Ingeniero Industrial / Farmacéuticos / Médicos

Laboratorios pequeños y Medianos nacionales (Accionistas, CEO, Directores  
Técnicos, Gerentes de planeamiento)

Laboratorios Multinacionales (Responsables de Abastecimiento, Dirección  
Técnica, áreas de responsabilidad social y comunicación)

Droguerías Integrales (Responsables de Abastecimientos, D.T, CEO)

Hospitales Públicos (directores de, Responsable de abastecimiento, Directores  
Técnicos de Farmacias de Hospitales)

Ministerio de Salud de la Nación (Autoridades de abastecimiento, Autoridad  
regulatoria ANMAT)

Universidad de  
San Andrés

## Anexo 2

### Plan de Entrevistas

Preguntas Industria Farmacéutica / Autoridades Nacionales.

Laboratorios

En esta entrevista quería hablarte sobre la destrucción de medicamentos vencidos anualmente por normas GMP.

Si bien las maquinas y equipos están optimizados, existen factores que hacen que puedan tener stock inmovilizado próximo a vencer por diferentes factores:  
Error de Planeación.

Estacionalidad de Mercado.

Acción agresiva de la Competencia (Baja del PVP, Mejora en las condiciones comerciales al cliente, etc.

Liquidación de stock con vencimientos entre 10 y 12 meses,

Grandes lotes de producción con vencimientos de 18 meses y que en oportunidades no se pueden vender en su totalidad.

Sabemos que el canal de comercialización (Distribuidoras, Droguerías, Farmacias e instituciones de Salud) no aceptan comprar productos con menos de 12 meses de vencimiento salvo excepciones como puede ser formulas liquidas o vacunas antigripales.

Nadie quiere tener en las estanterías productos próximos a vencer con la perdida de valor que se genera mes a mes.

¿Podemos recorrer todo el proceso de destrucción de medicamentos por normas GMP?

¿Que opinión te merece la destrucción de medicamentos vencidos anualmente por normas GMP?

¿Por qué cree que no hay una solución a este problema hoy?

¿Cual es el impacto de la destrucción en costos, tiempo y recursos?

¿Crees que se podría dar un uso distinto antes del vencimiento?

¿Pensemos en voz alta, cual seria el ideal si pudieras minimizar el riesgo de destrucción?

Si existiera una solución a esta problemática a través de una plataforma de gestión basada en estos Pilares:

Posibilidad de realizar la donación de Medicamentos a vencer obteniendo un escudo fiscal.

Ayudando con esta donación a instituciones de Salud Publica para la atención primaria en guardias y tratamiento ambulatorio.

Con estas 2 acciones la empresa seria socialmente responsable y podría realizar una campaña de comunicación al respecto.

¿Estarías de acuerdo en analizar la posibilidad de contratar el servicio propuesto?

Universidad de  
San Andrés

Preguntas Adicionales para Decisores Laboratorios

Cantidad de productos vencidos destruidos en 2019 por:

Devolución Droguerías Integrales

Cadenas de Farmacia

Distribuidores

Cantidad de productos vencidos destruidos en 2019 por:

Desvío en la planificación de ventas, etc.

Factores externos de mercado (acciones de la competencia, baja estacionalidad por cambios climáticos, etc.)

Proceso de Devolución

Cantidad o Porcentaje de Unidades devueltas por:

Droguerías Integrales (Del Sud, Suizo, Americana, etc.)

Distribuidores

Cadenas de Farmacia con presencia en más de 1 Provincia.

Cadenas de Farmacia:

¿Se verifica Trazabilidad de Lote y se acepta solo lo facturado por el Laboratorio?

Toma toda la devolución independientemente que se devuelva un lote comprado a otro proveedor. Ej. Droguería Del Sud

Droguerías

En esta entrevista quería hablarte sobre la destrucción de medicamentos vencidos anualmente por normas GMP de los laboratorios.

Las droguerías por procedimiento reciben medicamentos con un mínimo de 12 meses de vencimientos, salvo excepciones como ser vacunas o formulas infantiles.

Quería conocer como es el proceso de devolución de medicamentos al laboratorio productor.

¿Podemos recorrer el proceso de devolución de medicamentos al laboratorio productor?

¿Cuál es el mecanismo utilizado por el laboratorio productor para realizar el crédito por las unidades devueltas? ¿Reemplazo de producto? ¿Nota de Crédito Financiera? u otro Medio?



¿El laboratorio les reintegra el 100 % del valor pagado o existe una escala de descuento en función de la fecha de vencimiento del producto?

¿Que opinión te merece la destrucción de medicamentos vencidos anualmente por normas GMP que deben realizar los laboratorios farmacéuticos?

¿Crees que se le podría dar un uso distinto al medicamento antes del vencimiento?

¿Por qué cree que no hay una solución a este problema hoy?

Si existiera una solución a este problema, evitando el costo de destrucción de los medicamentos, ayudando a realizar un bien social y obteniendo un escudo fiscal por la donación. ¿Estarías de acuerdo en formar parte de este proyecto? ¿Cual seria tu percepción?

Ahora que hemos terminado la entrevista te cuento como es el proyecto:

Es una plataforma de Servicio de Gestión para vincular a los laboratorios y Droguerías con los Hospitales Públicos. Los laboratorios y droguerías donarían los medicamentos, productos de cadena de frio y productos rotos a esta plataforma y ellos se encargarían de la logística, entrega a los hospitales públicos del país.

La idea para no tapar el canal de comercialización a los diferentes laboratorios y Droguerías es que el hospital pueda solamente obtener el 5 % del consumo anual de cada principio activo.

De esta forma laboratorio y Droguerías se ahorran el costo de logística por envío a destrucción, el costo de la destrucción, el costo por la perdida que se genera en el producto roto y obtiene un escudo fiscal para descontar de impuesto a las ganancias por realizar la donación.

Atención para poblaciones vulnerables sin acceso a seguro de Salud.

## Preguntas Hospitales

### Área de Abastecimiento

En esta entrevista quería hablarte sobre la destrucción de medicamentos vencidos por normas GMP.

¿Es habitual ver en los medios televisivos o gráficos que los hospitales cuentan con poca cantidad de stock de medicamentos para atención en guardia e internación ambulatoria?

¿Por qué cree que sucede esta situación? ¿Ve alguna solución probable?

¿Por qué cree que no hay una solución a esta problemática?

¿Cómo es el proceso de compra y adquisición de medicamentos?

¿Existe algún procedimiento que tenga el hospital para aceptar donaciones?

¿En caso de que sí, lo pudiera describir? ¿En caso de que no, es viable que una empresa pueda realizar una donación de manera simple?

¿Qué opinión le merece que la industria farmacéutica deba destruir mensualmente medicamentos vencidos por normas de buenas prácticas de producción (GMP)?

¿Qué piensa que pasaría si existiera una herramienta que permita utilizar esos medicamentos próximos a vencer en las guardias de los hospitales evitando la destrucción de estos? ¿Estaría dispuesto el hospital a pagar un servicio mensual por el uso de la herramienta?

¿Qué herramientas le parece que debería tener la plataforma digital para adquirir estas donaciones? ¿Qué información relacionada a los medicamentos debería tener para que se sienta seguro en el proceso de adquisición?

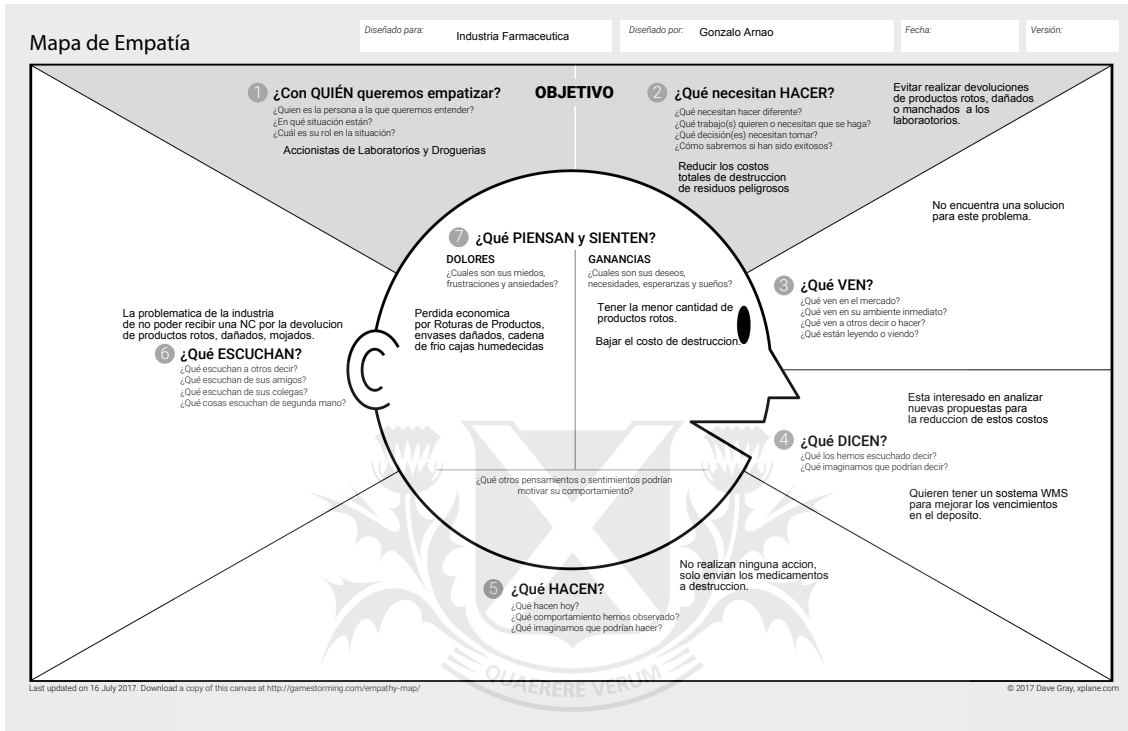
¿Como piensa que debería ser el proceso de adquisición y abastecimiento de esos medicamentos teniendo en cuenta la normativa vigente nacional y del Hospital?



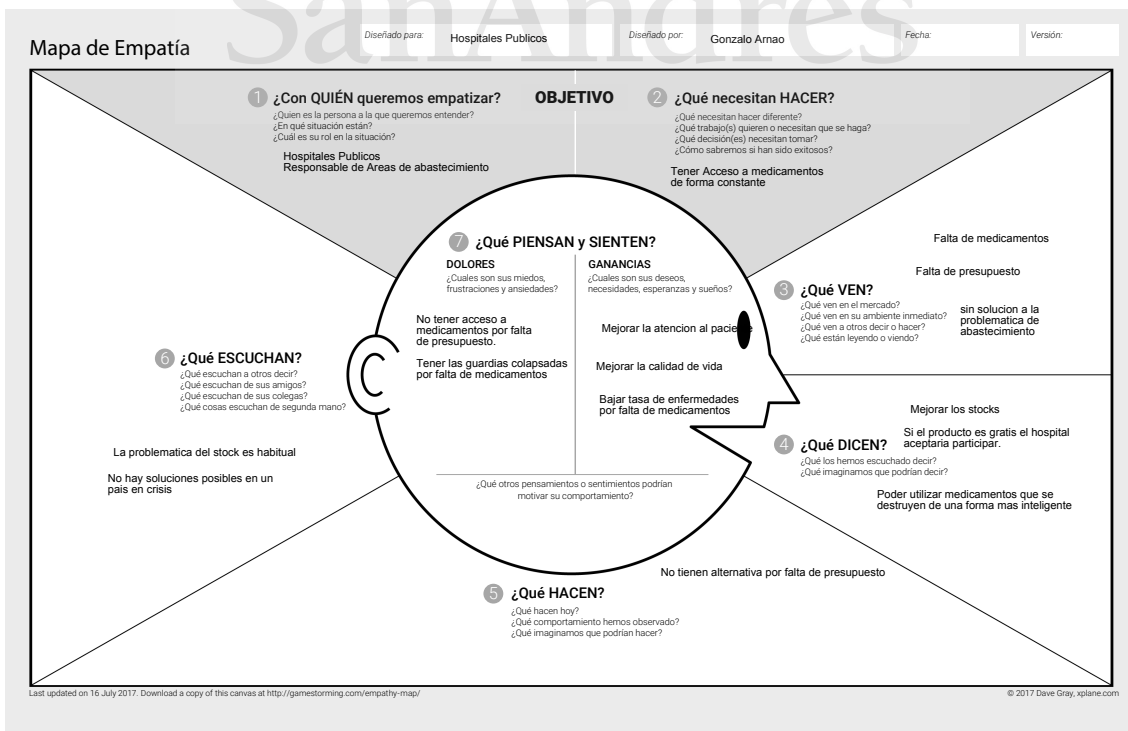
Universidad de  
**San Andrés**

# Anexo 3

## Mapa de empatía Industria farmacéutica, hospitales públicos.



Universidad de  
**San Andrés**



# Anexo 4

## Landing Page y Survey Mail Chimp

Diseño Web WIX

<https://garnao.wixsite.com/misitio-1>



### COMO FUNCIONA

01 RAPIDO 02 SEGURO 03 SIMPLE

21% 15% 9% 12% 11% 65% 24%

### CONOCE MEDS FOR HELPING

## Universidad de San Andrés

QUAERERE VERUM

### NUESTRO SOCIOS

RTAS, MP, TECH2023, te, INFODATA, INEQ

### ESTAMOS EN CONTACTO

info@meds.com | Tel: 123-456-7890 | 800-123-4567

### SOLICITE UNA DEMO

To schedule a product demo with one of our product consultants, please fill in your contact details.

First Name: \_\_\_\_\_  
Last Name: \_\_\_\_\_  
Email: \_\_\_\_\_  
Phone: \_\_\_\_\_

LinkedIn, Facebook, Twitter icons

## Landing Mailchimp

https://us8.list-manage.com/survey?u=426138a9f03d901b3dcb4e2a5&id=c67156ef28

Meds for Helping Donamos para Ayudar

Esta de acuerdo que los laboratorios deban destruir medicamentos rotos y vencidos por normas GMP?

Estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo

Estaría de acuerdo si existiera la posibilidad de donar los medicamentos antes que vengzan a un hospital publico?


Estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo

Submit

Report abuse

Surveys by mailchimp



## Resultados del Survey Universidad de San Andrés

Review your results

Export All Results

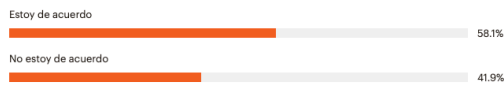
Back to Survey

Untitled Survey has collected 43 responses

Browsing all responses - [Give us feedback on browsing responses...](#)

Question 1 has 43 answers (Checkboxes)

“Esta de acuerdo que los laboratorios deban destruir medicamentos rotos y vencidos por normas GMP?”



Question 2 has 43 answers (Checkboxes)

“Estaría de acuerdo si existiera la posibilidad de donar los medicamentos antes que vengzan a un hospital publico?”



Contacts

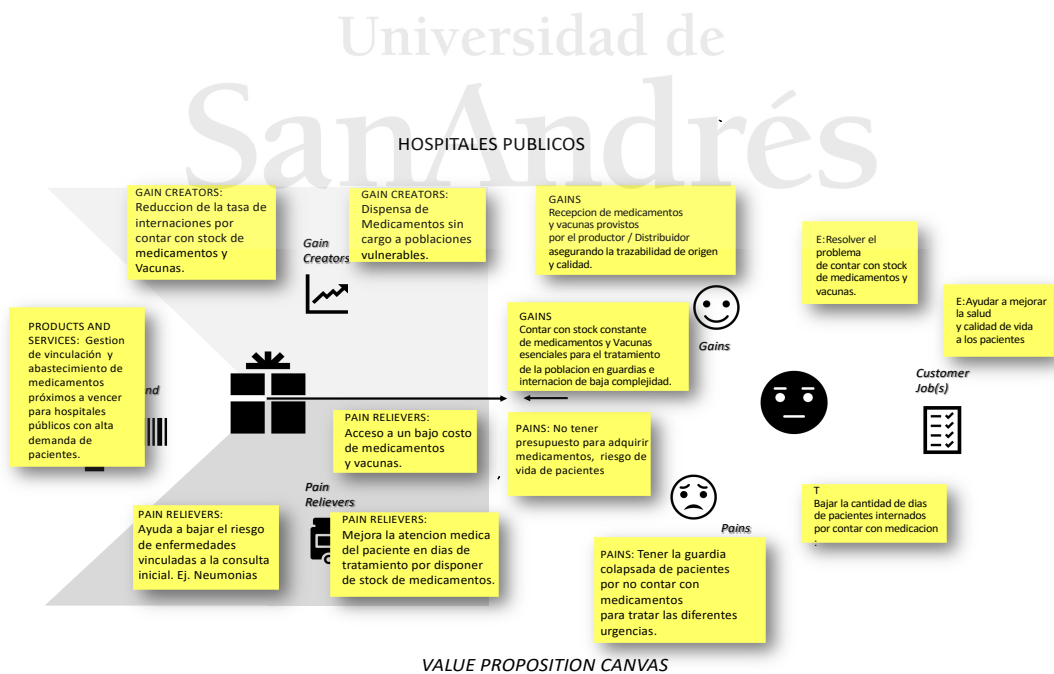
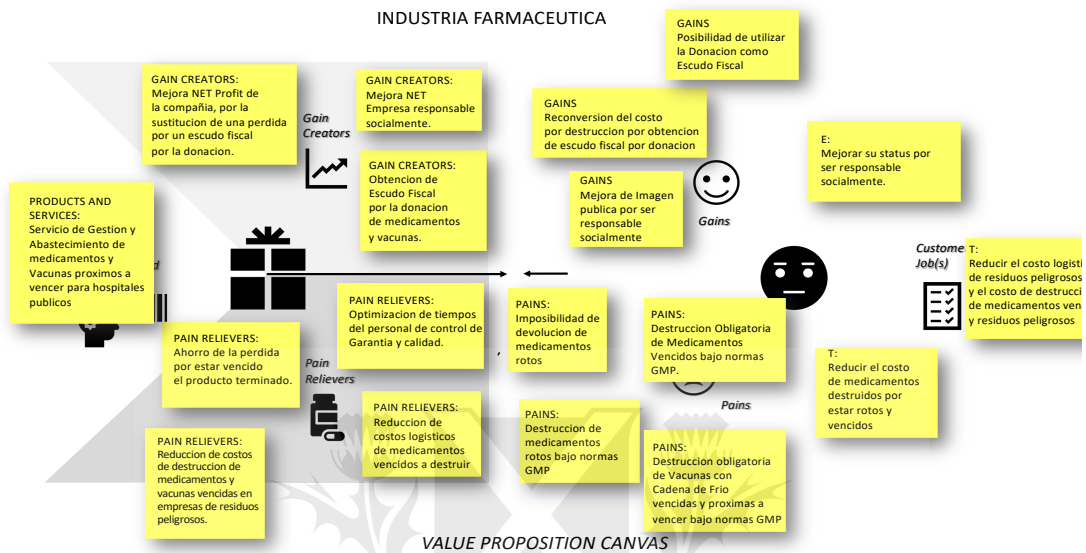
Tag Contacts

Unknown contact	Responded at 2/8/2020 11:59:25	⋮
Unknown contact	Responded at 23/5/2020 09:44:04	⋮
Unknown contact	Responded at 23/5/2020 09:42:35	⋮
Unknown contact	Responded at 23/5/2020 08:54:15	⋮
Unknown contact	Responded at 23/5/2020 08:48:45	⋮
Unknown contact	Responded at 23/5/2020 08:48:12	⋮
Unknown contact	Responded at 23/5/2020 08:47:07	⋮
Unknown contact		⋮

1-10 of 43 < >


# Anexo 5

## Value proposition canvas industria farmacéutica y hospitales públicos.



# Anexo 6

## Manifiesto de destrucción Laboratorio Farmacéutico

  
**MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE**

Manifiesto Ley 24.051 Nro 0000877909

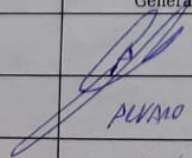
Fecha de Emisión: 2020-03-03  
Fecha de Vencimiento: 2020-04-17

Datos Identificatorios						
Generador		Transportista		Operador		
Nombre	Empresa: [REDACTED] S.A. Establecimiento: [REDACTED]	Empresa: WASTE TREATMENT S.A. Establecimiento: WASTE TREATMENT S.A.	Empresa: IDM SA Establecimiento: IDM S.A.			
Domicilio Planta	[REDACTED]	OCAMPO 4405 0	RUTA 10 1 0			
Expediente	832/2007	00517532/2019	42904601/2019			
CUIT	30708412038	30712464476	30572884313			
C.A.A.	Nro: [REDACTED] Vto: [REDACTED]	Nro: 7202 Vto: 21/02/2021	Nro: CE-2019-54423466-APN		Vto: 11/06/2020	

Vehículo		
Nro Patente / Matricula	Tipo de Vehículo	Tipo de Caja
FYE190	FM	TCCMULT
AB742RL	CA	TCCE

Información de Residuos						
Contenedores	CSC	Descripción	Peligrosidad	Cant. (estimada)	Cant. (real)	Estado
4G 30	Y2	DESECHOS RESULTANTES DE LA PRODUCCION Y PREPARACION DE LOS PRODUCTOS FARMACEUTICOS	H12	300	300	sólido
4G 41	Y48Y2	OTROS SÓLIDOS CONTAMINADOS CON Y2	H12	412	412	sólido
5H3 1	Y3	OTROS DESECHOS DE MEDICAMENTOS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS PARA LA SALUD HUMANA Y ANIMAL DEVOLUCIÓN DE MEDICAMENTOS	H12	30	30	sólido
3H2 1	Y6	DESECHOS RESULTANTES DE LA PRODUCCION, LA PREPARACION Y LA UTILIZACION DE DISOLVENTES ORGANICOS	H12	10	10	líquido
3H2 1	Y8	DESECHOS DE HIDROCARBUROS O ACEITES MINERALES NO APTOS PARA EL USO A QUE ESTABAN DESTINADOS.	H12	12	12	líquido
3H2 1	Y12	PINTURAS	H12	20	20	líquido
3H2 1	Y34	SOLUCIONES ACIDAS O ACIDOS EN FORMA SOLIDA	H12	50	50	líquido
5H3 1	Y35B	OTROS SOLUCIONES BASICAS O BASES EN FORMA SOLIDA	H12	20	20	sólido
5H3 1	Y18Y12	BARROS DE PLANTA DE TRATAMIENTO DE EFLUENTES Y12	H12	18	18	sólido

Información de emergencia		
Operador	Transportista	
Teléfono	03476 430800	1122990497
Observación	CESPEDES 2487 0	AVENIDA CORDOBA 1752 0

Certificación			
	Generador	Operador	Transportista
Firma			WASTE TREATMENT S.A MARCELO MARCHICELLA DEP. LOGISTICA
Aclaración	PLANTA		
Fecha	3 / 3 / 20		3 / 3 / 20