



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

FARMATRANSFER

Alumno: Candelaria Berisso

DNI: 36.400.948

Mentor: Gustavo Sambucetti

Buenos Aires, Agosto 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
MARCO TEÓRICO.....	5
Glosario	6
ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	9
Análisis del entorno: PEST	9
Análisis de mercado:.....	14
Análisis de competencia: las 5 fuerzas de Porter	15
Análisis de consumidor:.....	19
ESTRATEGIA	21
Análisis FODA:.....	21
Otros Modelos estratégicos:.....	27
Segmentación y targeting:.....	28
Diferenciación y Posicionamiento (Propuesta de valor):.....	32
Definiciones estratégicas.....	33
Modelo operativo	35
Plan de negocio:.....	37
OBJETIVOS Y METAS.....	42
Objetivos:.....	42
Metas:	42
MODOS DE ACCIÓN (Mix de Marketing)	43
Producto:	43
Precio:.....	44
Distribución:.....	45

Comunicación:.....	46
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	47
CONCLUSIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS	60



Universidad de
SanAndrés

INTRODUCCIÓN

La innovación es imprescindible para cualquier compañía farmacéutica que investigue y desarrolle productos. Por esto, es muy común los avances constantes en éste área, generalmente acompañados de grandes inversiones para continuar descubriendo tratamiento que salven vidas. Pero, por el contrario, cuando se observa el negocio farmacéutico argentino diario, los canales y la comercialización de los productos día a día, todavía hay mucho por recorrer en el campo de la innovación. Es una industria tradicionalista en donde los sistemas de promoción y distribución fueron establecidos hace décadas y no se replantearon nuevamente. Este trabajo es para mí, un desafío personal ya que la industria es parte de mi vida todos los días y veo la necesidad de preguntarme si hay formas en que los procesos pueden ser más simples, rápidos y eficientes.

Argentina es un país con una gran superficie en el que se dificulta ampliamente cubrir todas las ciudades y pueblos de cada provincia, con cualquier negocio que requiera distribución nacional. Mirando la industria farmacéutica, hay aproximadamente 14.000 (catorce mil) farmacias distribuidas por todo el país y no es rentable para los laboratorios visitar a cada una de ellas. Por esto se apoyan en el sistema de distribución de las droguerías de servicio que otorga solución de distribución, pero no ofrece frecuencia ni gerenciamiento. Mi trabajo final se basa en desarrollar un plan de marketing integral para un vendedor virtual en el que las farmacias pueden acceder a los productos, mayormente de retail, de los distintos laboratorios o cualquier compañía que realice ventas a través de droguerías, de Argentina con descuentos extra. Un portal de venta online, un e-commerce, para las farmacias del país. El objetivo de la herramienta es maximizar las ventas ya que cada laboratorio otorga unos puntos extra de descuento, potenciando el volumen gracias al alcance y cobertura. El método de envío es a través del canal tradicional de la industria, las droguerías de servicio, que serían socios estratégicos de la herramienta.

RESUMEN EJECUTIVO

La industria farmacéutica siendo una de las más tradicionalistas con sistemas de promoción y distribución que fueron establecidos hace décadas, hoy se encuentra inmersa en medio de una realidad difícil y que le exige adaptación. Esta realidad implica que los diferentes jugadores de la industria tengan que alcanzar una flexibilidad para poder adaptarse.

Uno de los principales cambios que se están generando alrededor de cualquier industria, sin exceptuar a la industria farmacéutica, es la digitalización de procesos. Es por esto que el e-commerce FarmaTransfer llega en un momento clave en donde tanto los laboratorios, como las droguerías y las farmacias, buscan opciones que permitan optimizar tiempos, eficientizar procesos y obtener métricas. El poder medir acciones, habilita el crear objetivos y crecimientos ambiciosos, pero al mismo tiempo alcanzables.

Teniendo en cuenta el contexto de crisis del país, tanto económica como social, acentuado por la pandemia, crea un momento de incertidumbre, pero al mismo tiempo un punto de quiebre para lo digital. Nadie sabe certeramente qué sucederá una vez que se normalicen las actividades, pero algo seguro, es que las relaciones tanto sociales como laborales, no volverán a ser las mismas y aquellas empresas o proyectos que estén intentando crear soluciones a esto, seguramente tengan más oportunidades en la “nueva normalidad”.

Es por esto, que FarmaTransfer, un e-commerce para las farmacias independientes del país, nucleando los productos de todas las compañías que comercializan a través de droguerías de servicio, otorgando descuento extra, llega en el momento indicado. No solo se quiere lograr acercar las farmacias dispersas por el extenso territorio del país sino que también permitir la maximización de volumen para los laboratorios y droguerías, ya que respeta el canal tradicional de la industria. No existe en Argentina ninguna plataforma que plantee este modelo de negocios, por lo que estamos delante de un océano azul.

MARCO TEÓRICO

La industria farmacéutica es una de las industrias más relevantes y con mayor inversión en el mundo, en la que participan varios exponentes multinacionales, pero también locales en los diferentes países. En general, las compañías multinacionales son las que lideran en el mundo en términos de investigación y desarrollo. Los principales diez jugadores son: Hoffmann-La Roche Ltd (Suiza), Pfizer (Estados Unidos), AbbVie (Estados Unidos), Johnson & Johnson (Estados Unidos), Sanofi-Aventis (Francia), Merck & Co (Estados Unidos), Novartis (Suiza), Gilead Sciences (Estados Unidos), GlaxoSmithKline (Reino Unido) y Amgen (Estados Unidos). Pero, localmente en cada país existen varios laboratorios nacionales que se convierten en exitosos ya que en términos de costos son más eficientes y tienen mayor libertad de acción en cuanto a las políticas de compliance que los rigen. Esto se da principalmente en los países emergentes y en la mayoría de los casos, los participantes nacionales son compañías dedicadas a copiar productos ya investigados y desarrollados por los laboratorios multinacionales mencionados. Son productores y promotores de medicamentos genéricos. En Argentina esto es algo muy marcado ya que los líderes del mercado, principalmente en Retail, son laboratorios nacionales como por ejemplo: Roemmers, Bago, Raffo, Gador y Casasco, entre otros.

El sistema de distribución de la industria implica el cómo el paciente recibe su medicamento. Los mayoristas o droguerías le compran los productos a los laboratorios desarrolladores y productores de los medicamentos, y los distribuyen a una gran variedad de clientes entre los que se encuentran las farmacias, los hospitales y otras instalaciones médicas, de todo el país. Esto, es muy parecido en todo el mundo, pero lógicamente, cada país lo adapta a sus regulaciones, políticas y sistemas disponibles. Estados Unidos, por ejemplo, respeta este modelo de distribución de productos de farma y los mayoristas o *wholesalers*, en este caso, son uno de los principales jugadores, además de los laboratorios y las farmacias. Son tres los principales exponentes, distribuidores, que componen el 88% de este mercado, valuado en 212 billones de dólares. Hoy en día, los mayoristas proveen varios servicios especializados como por

ejemplo distribución de medicamentos especializados, re-embalado de medicamentos, servicios de pedido electrónico, asistencia de reembolso y programas de devolución de medicamentos. En los últimos 30 años la industria se vio forzada a transformar su modelo de negocio, la distribución, en una actividad de bajo margen que genera dinero maximizando las economías de escala, creando eficiencias físicas en el sistema de distribución como por ejemplo la entrega “justo a tiempo” a los clientes y realizando eficiencias financieras. El sistema de distribución de la industria farmacéutica en Estados Unidos, está altamente automatizada y prácticamente todas las transacciones y reclamos se manejan electrónicamente.

En Argentina, hay dos caminos muy marcados que conducen a las farmacias desde los diferentes laboratorios. Por un lado, se le puede vender directamente a las farmacias desde la compañía, o se llega a través de droguerías que tienen la capacidad y la estructura armada para llegar a todas las farmacias del país. Claramente, vender de forma directa es más rentable que el sistema en el que se introduce un tercero como intermediario, pero es casi imposible para las compañías farmacéuticas poder alcanzar la totalidad de los puntos de venta de forma directa. Sólo se toma el modelo directo, generalmente, con aquellos clientes que significan un gran porcentaje en la distribución ponderada del laboratorio. Es por esto que las compañías, y en mayor medida aquellas con mayor cantidad de productos de retail, se apoyan en las droguerías de servicio con su sistema de distribución integral.

Glosario

Compliance: “Es un conjunto de procedimientos y mejores prácticas adoptadas por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales que enfrentan y establecer mecanismos internos para la prevención, gestión, control y reacción ante ellos.”¹

¹World Compliance Association. “About Compliance: What is Corporate Compliance?”

Droguería o Mayorista: “La droguería se dedica al envasado, fraccionamiento, distribución y venta de los productos o especialidades farmacéuticas.”²

ANMAT: “La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica es un organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional creado en agosto de 1992.”³

FDA: (Food and Drug Administration: Administración de Medicamentos y Alimentos Administración de Alimentos y Medicamentos) es la agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos (tanto para personas como para animales), medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, aparatos médicos (humanos y animales), productos biológicos y derivados sanguíneos.⁴

Productos de Retail: “El retail (también venta al detalle o Comercio minorista en español) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final.”⁵ Esto aplica también para las farmacias y sus productos de gran volumen de venta. Se dejan de lado en esta definición, los productos de especialidades como la oncología, enfermedades raras, etc.

Transfer: “Se trata de un tipo de compra que gestiona directamente la farmacia con el laboratorio y cuya distribución es a través del mayorista. Estos pedidos ayudan además a la farmacia, a incrementar su volumen de compras al mayorista y conseguir así con éste, una mejor condición comercial de compra. El mayorista valora este tipo de pedidos

² DefiniciónQue.Es, “Definición y Qué Es Droguería”

³ Gobierno de Argentina. Argentina.gob.ar, “ANMAT”

⁴ U.S Food & Drug Administration. “What does FDA Regulate?”

⁵ Wikipedia, “Retail”.

a partir del precio venta del laboratorio del producto, sobre el que aplica aparte un cargo cooperativo o logístico.”⁶

Fee mensual: “Se trata de una cuota fija mensual adaptada a cada caso y cada cliente, que incluye todos aquellos servicios propios que forman parte del presupuesto de por ejemplo, creatividad, conceptualización, diseño e innovación.”⁷

Check out: “Es una etapa parte del proceso de compra dentro de un e-commerce. Se trata del momento cuando el usuario se convierte de visitante a cliente. Si el usuario finaliza la compra es que ha pasado por todo el proceso de compra del negocio online.”⁸

Template: “Una plantilla o dispositivo de interfaz, suele proporcionar una separación entre la forma o estructura y el contenido. Es un medio o aparato o sistema, que permite guiar, portar, o construir, un diseño o esquema predefinido”⁹.

Hosting: “El hosting es un servicio en línea que permite publicar un sitio o aplicación web en Internet. Al registrarse en un servicio de hosting, básicamente se alquila un espacio en un servidor donde se puede almacenar todos los archivos y datos necesarios para que un sitio web funcione correctamente.”¹⁰

Ticket promedio: “El ticket promedio nada más es que el valor promedio o el promedio de compras que cada cliente hace en tu negocio, ya sea en un establecimiento físico, un servicio que será prestado o en el ambiente online.”¹¹

⁶ Asefarma, “¿Qué es un pedido Transfer en farmacia?”

⁷ Marketing.com.ar, “¿Qué es un fee mensual?”

⁸ Emprende Pyme, “Check out en e-commerce”

⁹ Wikipedia, “Planilla”

¹⁰ Hostinger, “Hosting web para principiantes”

¹¹ Rock Content, “Ticket Promedio: qué es y cómo calcular”

CAEME: “Cámara Argentina de Especialidades medicinales”¹². Es la cámara que representa a los laboratorios multinacionales en Argentina.

CILFA: “Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos”¹³. Es la cámara que representa a los laboratorios nacionales de Argentina.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Análisis del entorno: PEST

Factores Políticos:

Teniendo en cuenta los factores políticos para el lanzamiento del e-commerce desde los laboratorios a las farmacias, es importante entender el entorno político en el que el proyecto se encontrará inmerso.

Luego de un año electoral con mucha incertidumbre en el país, Alberto Fernandez ganó las elecciones en noviembre 2019 contra Mauricio Macri. La llegada del nuevo gobierno implicó varios cambios. La industria farmacéutica, se vio afectada ya que queriendo hacer valer las promesas de su campaña electoral sobre acceso a los medicamentos, Fernandez apuntó a la industria. No es menor aclarar que su vicepresidente es la expresidenta Cristina Fernandez de Kirchner, quien durante sus mandatos, estableció un secretario de comercio que reguló los precios durante años y la industria farmacéutica era uno de sus principales targets.

Durante diciembre 2020 comenzaron a conocerse las primeras medidas del nuevo gobierno y una de ellas fueron las políticas de regulación de precios durante los primeros tres meses del año, para la industria farmacéutica. Esto fue un común acuerdo que se logró entre las cámaras representes de los laboratorios, CAEME y CILFA para demostrar

¹² CAEME, “Innovación para la salud”

¹³ CILFA. “Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos”

del lado de la industria, una buena predisposición para cooperar con el nuevo gobierno. Al cabo de unos meses se volvió a determinar entre los distintos jugadores y el gobierno nacional, que el congelamiento de precios se extendería hasta Junio 2020. Este tipo de iniciativas pueden afectar al proyecto ya que dificultaría el otorgamiento de descuentos comerciales adicionales por parte de los laboratorios, quienes ven su margen reducido y por ende su ganancia también.

No solo se debe tener en cuenta el contexto macro político, ya que esta industria posee fuertes políticas de comportamiento que deben cumplir sus diferentes participantes, ya que está en sus manos, la salud de las personas. Entonces, como otro factor importante en este área que se debe contemplar, es la política de compliance. La industria farmacéutica, aún más marcadamente en las empresas multinacionales, se ve muy auditada por las regulaciones de compliance y sus políticas adyacentes. Todo lo realizado desde el proyecto de venta a las farmacias con descuento extra, deberá ser alineado a estas políticas para evitar futuros hallazgos de incumplimiento que puedan poner en riesgo a cualquiera de los laboratorios incluidos en el proyecto.

Sumado a lo anterior, en Argentina está prohibida la venta de productos farmacéuticos, a los pacientes directamente, salteando la figura de la farmacia. En caso de que esta política se modificara y se pudiera vender al paciente directamente ciertos productos, desde los laboratorios, seguramente el planteo del proyecto tendría otras variantes.

Factores Económicos:

Teniendo en cuenta los aspectos económicos para el desarrollo del e-commerce para las farmacias de Argentina, se pueden observar varios factores. El contexto país es un aspecto que no se puede dejar de lado.

A pesar de ser un país rico en recursos naturales, la volatilidad económica de los últimos años ha sido una barrera para el desarrollo del país. La incidencia de la pobreza es del 41% entre los niños de 0 a 14 años por lo que se han implementado varios programas

sociales como por ejemplo la asignación universal por hijo que alcanza el 9,3% de la población. Durante el mandato de Mauricio Macri, anterior presidente, se implementó la reforma de tipo de cambio unificando la tasa y la modernización del régimen de importaciones. A pesar de esto, durante el 2018 la crisis financiera impactó fuertemente y desencadenó una devaluación del 50,6% del peso argentino. Esto llevó a que el Gobierno realice un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) por USD 57.000 millones hasta 2021. El PBI cayó un 2,5% durante el 2018 y tuvo una contracción del 2,5% durante el 2019. En cuanto a la inflación, se observó durante el 2019, el mayor índice desde 1991 llegando a una inflación anual de más de 50% y una devaluación de más del 13%.¹⁴

Al asumir el nuevo gobierno, su principal preocupación se centró y aún continúa centrada, en la economía del país. Por esto se tomaron decisiones desde el primer mes, intentando frenar la inflación ascendente. Principalmente, se estableció un “dólar solidario” por un plazo de hasta 5 años implicando un recargo del 30% a la compra de moneda extranjera, incluidos los cheques de viajero y gastos de viajes en el exterior. Ligado a esto, se mantuvo la restricción de límite máximo de compra de 200 dólares mensuales para las personas físicas, a lo que se le suma también el 30% de impuesto. Además, como se mencionó anteriormente, se estableció el congelamiento de tarifas para varios sectores, siendo la industria farmacéutica uno de ellos. Para ésta, la medida implicó congelamiento por tres meses, en primera instancia, pero también una retrotracción de precios del 8%. Sumado a esto, Fernandez decidió no pedir el remanente del préstamo del FMI que restaban del crédito otorgado al gobierno de Mauricio Macri.¹⁵

Teniendo en cuenta el mercado farmacéutico, es importante decir que Argentina es un país muy extenso con una superficie de 2.78 millones de km en donde se pueden encontrar casi catorce mil farmacias distribuidas por todo el territorio. Aquellas de mayor potencial se ubican en las principales ciudades como Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe

¹⁴ Banco Mundial, “Argentina: Panorama General”

¹⁵ David Cayón. 2020. Las 30 medidas económicas claves del primer mes de Alberto Fernandez como presidente. Infobae.

y Mendoza, pero estas son sólo alrededor de seis mil. El restante 57%, aproximadamente, se encuentra distribuido por el interior del país a las que se dificulta mucho llegar desde los laboratorios, por diferentes razones. La principal, es la razón económica ya que es muy costoso contar con representantes que distribuyan sus productos con descuentos diferenciales en estas farmacias.

Podemos observar como otro factor económico el hecho de que cada comercio busca rentabilizar al máximo los productos que vende, para así sacar el mayor margen posible. Teniendo en cuenta el contexto de crisis del país, el hecho de poder ofrecerles a todas las farmacias del país, un descuento extra para la compra de los productos de los principales laboratorios, se alinea con esta visión.

Factores Sociales:

Ligado a los factores económicos, también se deben observar aquellos factores sociales que pueden tener incidencia en el desarrollo del proyecto.

Uno de estos factores, es la igualdad de acceso a los medicamentos para todos los pacientes del país. Tomando esto, el hecho de poder lanzar una plataforma que llegue virtualmente a todas las farmacias del país acercaría mucho a reducir la brecha de desigualdad que se genera en el interior y deja a millones de pacientes sin su tratamiento adecuado.

Seguido a esto, también se debe tomar como un factor relevante en cuanto acceso, el acceso al sistema de salud y obras sociales para los habitantes de Argentina. Esto está altamente ligado a todo lo que ocurre transaccionalmente en las farmacias, por ende, cualquier cambio en este sistema afectaría el desarrollo de la plataforma.

Haciendo foco en el target del proyecto que serían los farmacéuticos, se tiene que tener en cuenta que el promedio de edad de estos profesionales es de 55 años y no están acostumbrados a trabajar diariamente con tecnología. Esta podría ser una barrera para

la implementación del e-commerce. Pero, también se debe contemplar que principalmente en el interior, las farmacias son negocios familiares, y no pasará mucho tiempo, de hecho, en algunas ya está ocurriendo, que los padres o abuelos le pasen el mando del negocio a sus hijos o nietos más jóvenes y tecnológicos. Es un proceso que llevará algunos años, pero es un futuro prometedor para las iniciativas digitales.

Sumado a todo lo mencionado, el contexto actual de distanciamiento social y cuarentena que en Argentina se instauró desde el pasado 20 de Marzo del 2020, se observa que la sociedad pasa por un momento de parálisis tanto económico como social. Nadie comprende bien qué sucederá una vez que se normalicen las actividades, pero algo seguro, es que las relaciones tanto sociales como laborales, no volverán a ser las mismas y aquellas empresas o proyectos que estén intentando crear soluciones a esto, seguramente tengan más oportunidades en la “nueva normalidad”.

Factores Tecnológicos:

En cuanto a los aspectos tecnológicos, es claramente algo que atraviesa al proyecto y estos factores tienen gran incidencia en su nacimiento y desarrollo.

Actualmente, estamos pasando por un momento en la historia donde la digitalización está atravesando a todas las industrias de alguna manera. En el 2006, The Economy Intelligence Unit publicó un estudio donde expresó que “la evolución tecnológica está transformando compañías y organizaciones de todos los tamaños e industrias. Para el 2020, más de un tercio de las compañías que se preocupan y cuidan su organización, no podrán mantenerse al día con la tecnología y perderán su ventaja competitiva”¹⁶. En ese año podría haber parecido una realidad un poco más lejana pero hoy se entiende que ese momento ya llegó y se debe transitar.

¹⁶ The Economist Intelligence Unit. 2006. Foresight 2020: Economic, Industry and Corporate Trends. Technology's new challenge.

No se puede negar, que en medio de la crisis de la pandemia que sufre el mundo actualmente generada por el virus del COVID-19, se ha impuesto una digitalización apresurada de los procesos. Muchas compañías deben adaptarse y ser flexibles para poder seguir brindando sus productos o servicios a la comunidad. De otra forma, en pocas semanas, muchos estarían en serios problemas económicos. Se puede decir entonces que la digitalización es uno de los procesos más relevantes y que aquellas empresas con su negocio digitalizado tendrán mejores posibilidades de abordar el futuro. Además, el hecho de que el proyecto esté ligado a la industria de la salud, hace que sea aún más relevante en medio de la crisis sanitaria en la que está inmerso el mundo actualmente.

Teniendo todo esto en cuenta, el planteo sería, ¿por qué no transformar digitalmente también un sistema de distribución de varios años, para hacerlo más eficiente y alcanzable? Las soluciones tecnológicas que hoy se buscan tienden a apuntar hacia eficientizar, acelerar y simplificar procesos.

Análisis de mercado:

La industria farmacéutica argentina es una de las principales industrias del país, ocupando el 4,9% del PIB industrial del país. Argentina representa un 8,4% del total del mercado de América Latina y ocupa la posición 43 en el ranking de las principales industrias farmacéuticas del mundo. Respecto a la estructura del sector, existen 210 laboratorios y 190 plantas manufactureras, de las cuales 160 son de capital argentino y 30 de capital multinacional. Asimismo, existen 40 laboratorios públicos que producen medicamentos. De los 15 principales laboratorios del país, 12 son de capital argentino. Esta ratio ha ido creciendo en los últimos años ya que, debido a la situación económica del país, la industria nacional ha absorbido plantas de las empresas multinacionales que abandonaban las actividades de producción en el país, dando lugar a una “nacionalización” de la industria. Emplea de forma directa a 43.000 personas y a más de 120.000 de forma indirecta, de los que un alto porcentaje es personal de alta cualificación. Es destacable la inversión que realiza el sector en investigación y

desarrollo, siendo el que más aporta en el país, ya que el 20% de la inversión de todo el país la lleva a cabo la industria farmacéutica. Pese a esto, las cifras de inversión siguen siendo muy lejanas a las de los países más desarrollados, principalmente por la falta de inversión pública y que esta deba pesar sobre las principales industrias nacionales.¹⁷

Argentina es el tercer país más grande de farma-retail en la región de América Latina con un crecimiento anual compuesto de 31%.¹⁸ Por otra parte, en el mercado de e-commerce en esta región, Argentina ocupa el puesto número cuatro en los países de mayor venta a través de este canal detrás de México, Brasil y Chile.¹⁹ Pero, si se analiza la participación de Argentina combinando estos dos mercados, es decir, farma-retail vía e-commerce, aún no se encuentra gran participación. La digitalización al mercado farmacéutico ha llegado gradualmente y todavía sus jugadores están en proceso de adaptación, evaluando la mejor manera de utilizar estas herramientas. Las droguerías de servicio son tal vez las que más han intentado desarrollar la venta online de los productos farmacéuticos, pero no ha habido demasiada iniciativa por parte de los laboratorios locales o multinacionales.

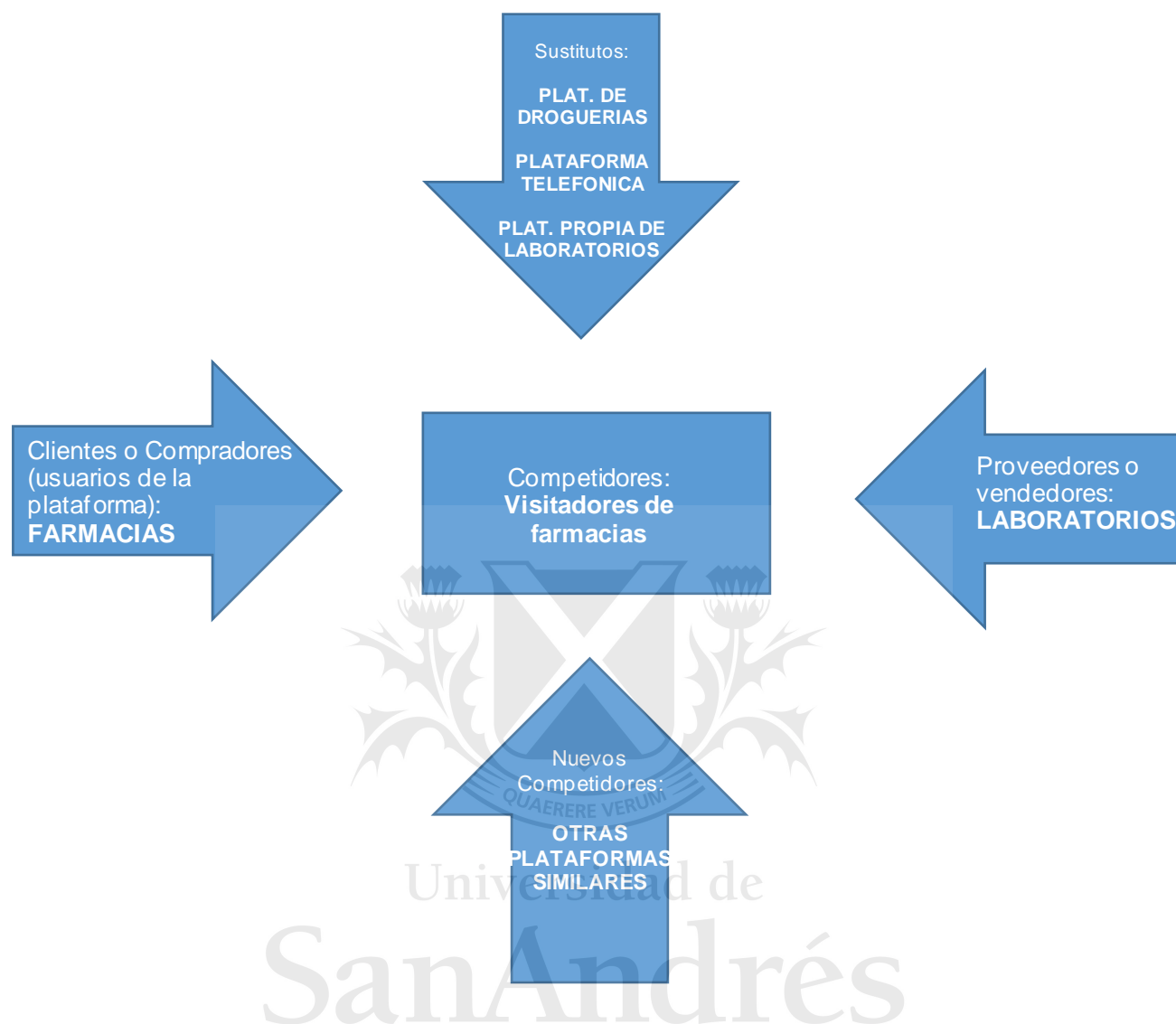
La digitalización de procesos es necesaria en cualquier industria para poder optimizar tiempos, eficientizar procesos y obtener métricas que permitan definir objetivos y crecimientos. Claramente la venta de los productos farmacéuticos vía e-commerce no va a tardar en instalarse, pero hay que entender bien los procesos, sus actores y plantear una propuesta que genere valor.

Análisis de competencia: las 5 fuerzas de Porter

¹⁷ ICEX: España Exportación e Inversión. 2019. El Mercado farmacéutico en Argentina.

¹⁸ IQVIA. 2019. IQVIA Market Prognosis 2018-2022; (include retail plus unaudited sectors such as government clinics and private hospitals).

¹⁹ Linio, "Índice Mundial de Comercio Electrónico"



Poder de negociación de los clientes o compradores:

Los compradores del modelo de e-commerce planteado serían las farmacias. En Argentina existen alrededor de 14 mil farmacias, pero se agrupan en dos categorías: las cadenas de farmacias y las farmacias independientes. Para ambos grupos se ofrecen diferentes tipos de descuentos ya que las cadenas de farmacias tienen mayor participación en el mercado, pero están atomizadas principalmente en las grandes ciudades como Capital Federal, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza. De todas formas, las farmacias hoy en día no tienen gran poder de negociación ya que se ven obligadas a tener stock de los productos porque la demanda de estos se genera a través

de las prescripciones médicas. Por esto, el poder de “manejar el mostrador” no es muy alto. Aproximadamente el 40% de las ventas del mercado farmacéutico se adjudica a las farmacias independientes, mientras que el 60% a las farmacias de cadenas.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores:

Los proveedores o vendedores en este caso serían los diferentes laboratorios que participen del e-commerce para las farmacias. El servicio se basa en que los distintos laboratorios se nucleen dentro de la plataforma para centralizar las ventas online hacia las farmacias, con un descuento diferenciado. El poder de negociación de éstos es alto, ya que, sin su participación en la plataforma, no se podría generar el servicio. Pero, al haber tantos laboratorios, al mismo tiempo tendrían que competir entre sí para poder tener una posición favorable dentro de la página y promoción via campañas de e-mailing. Por lo que se podría entender que, si la plataforma logra capturar los laboratorios líderes del mercado, el resto va a querer seguirlos. Se puede concluir con que el poder de negociación de los primeros laboratorios cinco ingresantes, aproximadamente, a la plataforma es alto, pero para los que sigan será medio o bajo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

No existe en Argentina ninguna plataforma que plantee este modelo de negocios, por lo que se podría definir como un océano azul. Es un proyecto innovador para la industria farmacéutica, que a pesar de estar más atrasada que otras, intenta buscar nuevas formas de interactuar de manera más directa y efectiva con sus diferentes clientes y proveedores. La amenaza de nuevos competidores entrantes es media baja, ya que no hay muchas formas de diferenciarse. Las farmacias, que compran sus productos quieren hacerlo con los mejores descuentos posibles, pero también hacerlo a través de un sólo canal, ya que si tienen que ir cambiando de plataforma para comprar los diferentes productos que necesitan se tornaría muy tedioso. Podrían llegar a ingresar competidores, pero no hay espacio para que varios participen. Por esto se entiende que la plataforma que logre capturar a los laboratorios líderes será la que prevalezca.

Amenaza de productos sustitutos:

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, se puede tener en cuenta las páginas de venta de las droguerías. Aunque no todas las droguerías lo tienen, algunas pocas hoy en día ofrecen un servicio de “toma de pedido” online a las farmacias. Lo que no ofrecen, es el beneficio diferencial de un porcentaje de descuento extra para potenciar la venta en volumen. ¿Podrían hacerlo si negociaran con los laboratorios? Sí, pero el problema de este asunto recae en que, por experiencias previas, los laboratorios no confían en que las droguerías trasladarán este descuento al cliente y en vez se lo quedarían ellos. Por esto es más relevante que el que ofrezca el servicio no tenga nada que ver con la facturación. Es decir que el descuento extra a la farmacia no se lo debería hacer la droguería, sino directamente el laboratorio y el proveedor de la plataforma online solo actuaría como promotor virtual de los productos y carga de pedidos centralizado.

Sumado a esto, se podría observar como producto sustituto la venta telefónica que ofrecen las droguerías, aunque también sin el descuento extra, o la posible aparición de proveedores que ofrezcan la venta telefónica centralizada con el descuento extra negociado con los laboratorios.

Además, como tercer producto sustituto se podría mencionar al modelo de vendedor virtual propio que puede tener cada laboratorio. El problema aquí sería que las farmacias no tendrían la posibilidad de acceder centralizadamente a realizar sus pedidos, sino que deberían ingresar laboratorio por laboratorio para poder hacer sus compras mensuales, semanales o diarias.

Teniendo todo esto en cuenta, se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es media, ya que a pesar de haber varias opciones, ninguna ofrece una solución integral como la planteada.

Rivalidad entre los competidores:

No se conoce ninguna otra empresa que provea este servicio en Argentina, algo que obviamente es un beneficio por un lado ya que hay mucho mercado por ganar, pero por otro es negativo en el sentido de que hay que crear las bases del negocio de cero y no solo capturar sino educar a los clientes y proveedores en el proyecto y negocio. Permite diferenciación y posibilidad de liderazgo clara, donde no habría saturación de mercado pero sí grandes desafío de engagement. Puede llegar a generarse rivalidad dentro de la industria farmacéutica pero la principal idea es nuclear a los diferentes actores para que sean aliados dentro del proyecto y se vean beneficiados, cada uno desde el rol que cumple (droguería, farmacia y laboratorio, por ejemplo).

A pesar de no existir ningún servicio que compita directamente, el competidor directo que más aplica, serían los visitadores de farmacias de cada laboratorio. La plataforma sería exactamente un visitador virtual algo que en un futuro, podría reemplazar a las personas físicas. Esto puede ser un arma de doble filo al presentárselos a los laboratorios. Por un lado, les puede llegar a preocupar la convivencia entre sus visitadores y la plataforma y por otro, notarían cuan rentable es la opción digital versus la física.

Análisis de consumidor:

El consumidor al que se va a dirigir el proyecto son todos los farmacéuticos de Argentina. En el país existen aproximadamente catorce mil farmacias distribuidas en las diferentes provincias. El 40% de las farmacias se encuentran en la provincia de Buenos Aires, distribuidas en Capital Federal, Gran Buenos Aires y la periferia de la provincia. Córdoba nuclea el 16% seguida por Santa Fe que concentra el 14%. En cuarto lugar, se ubica Mendoza con 5% de las farmacias y el resto se distribuye entre las provincias faltantes.²⁰

Los farmacéuticos de Argentina tienen, generalmente, un perfil bastante marcado. Se encuentran en este rubro, tanto hombres como mujeres, pero en los últimos años, el

²⁰ IQVIA. 2019. IQVIA – Reporte EDF; Reporte entrega noviembre 2019

porcentaje de mujeres aumentó, quedando un poco por encima de ellos hombres. Más del 50% de los farmacéuticos, se encuentran en el rango etario de 46 a 65 años.²¹ Su jornada comienza temprano y en toda localidad hay siempre una farmacia que se mantiene de turno, abierta toda la noche. En las ciudades del interior del país, los farmacéuticos respetan a rajatabla los horarios de la siesta y sus negocios permanecen cerrados durante esas horas. Este comportamiento no se observa en la ciudad de Buenos Aires, ya que la siesta no es algo habitual. En las farmacias independientes chicas, el farmacéutico es el dueño, pero además también el encargado, el de mantenimiento y el que se encuentra en la caja. Es decir que, en estos negocios más pequeños, el farmacéutico tiene un rol poli rubro. En cambio, en las cadenas de farmacias o farmacias independientes pero de mayor estructura, el farmacéutico es el referente y negociador, pero tiene además, empleados que cumplen tareas como compras y reposición, atención en la caja, mantenimiento, etc.

Son profesionales tradicionales que buscan constantemente la rentabilidad de su negocio tendiendo a ser metódicos y con poca flexibilidad al cambio. De todas formas, se observa que poco a poco han ido aceptando los nuevos canales de comunicación ya que el 80% posee un smartphone y más del 90% ha realizado compras personales online y prefiere que se lo contacte vía Whatsapp o e-mail. Poco a poco, comienzan a considerar que la digitalización es un aspecto beneficio para su negocio e intentan ver las oportunidades que esto puede traerles. Cualquier opción que implique optimización de su negocio y reducción de costos, les es interesante, incluso las que pueden ser innovadoras.²² Históricamente ha sido siempre un rubro atendido por personas más maduras que jóvenes, pero vemos una tendencia en la que los jóvenes van tomando mayor responsabilidad y protagonismo en el ámbito farmacéutico. Esto se ve, ya que generalmente se trata de emprendimientos familiares, pero ahora los jóvenes comienzan a ocupar los lugares que dejan vacantes sus padres o abuelos retirados.

²¹ Fuente Primaria: Encuesta cerrada a 243 farmacéuticos de Argentina

²² Fuente Primaria: Encuesta cerrada a 243 farmacéuticos de Argentina

No se debe dejar fuera del análisis del consumidor, a los colegios de farmacias que agrupan las farmacias de las distintas ciudades y zonas. Hay alrededor de 17 colegios en el país y tienen gran injerencia ya que buscan potenciarse dentro de su ámbito territorial, ofreciendo representación y defensa de los intereses de la profesión, organizando actividades y servicios de interés para los colegiados, y velar por la ética y dignidad profesional y por el respeto debido a los derechos de las farmacias afiliadas.

ESTRATEGIA

Análisis FODA:

Para analizar de manera completa la situación del proyecto, es necesario evaluar factores tanto externos como internos. Para esto se desarrolla un análisis FODA:

Fortalezas:

Los factores internos positivos tienen que ver con el e-commerce en sí mismo y en el cómo está pensado el negocio. Unos de estos factores es que ***se respeta el canal tradicional de la industria***. Es decir, que las compras realizadas por las farmacias dentro de la plataforma se distribuyen y facturan a través de las droguerías de servicio, algo que no les genera ningún tipo de cambio es un trabajo diario administrativo. Otro factor puede ser el hecho de que los clientes (los laboratorios, o cualquier compañía que comercialice sus productos a través de una droguería) se ***aseguran de que el descuento extra*** que otorgan, ***efectivamente se traslada a las farmacias***, ya que esto no sucede muchas veces al entregarlo a las droguerías de servicio. Otra fortaleza es el alcance nacional que se obtiene al participar dentro del portal. Un visitador virtual, ***económico, con alcance nacional y 100% de distribución***. Estas tres últimas características son muy difíciles de obtener con visitadores o representantes físicos que envían los laboratorios o empresas de consumo, a las farmacias. El proyecto, implica ***optimización de alcance versus costo, maximizando ventas***.

Muchos podrían pensar la posibilidad de que el proyecto tenga su propio centro de distribución, integrándose hacia atrás en la cadena, pero esto, implicaría involucrarse directamente en el negocio de droguería que hoy, no es la ambición de FarmaTransfer. El hecho de plantear que las transacciones se hagan a través de las droguerías de servicio es lo que genera que la plataforma sea tan rentable, respetando el canal tradicional de la industria proveyendo de un 100% de distribución a las farmacias del país. No se considera priorizar alguna droguería por sobre otra, ya que no sería una decisión estratégica. Se debe considerar que las diferentes farmacias del país tienen cuentas con diferentes droguerías y manejan sus pedidos según el crédito que van teniendo con cada una. Es por esto que para potenciar el volumen de pedidos de la plataforma, es importante contar con todas las droguerías, incluyendo las más pequeñas del interior para que las farmacias tengan esa flexibilidad de manejo de crédito. La plataforma debe tener independencia para poder trabajar con todas las droguerías. Lo que si es variable es el descuento extra que ofrezcamos (previamente acordado con el laboratorio) de cada uno de los productos, pero esto no tiene injerencia en la droguería ya que la nota de crédito la realiza directamente el laboratorio, en pos de potenciar el volumen.

Mirando del lado del target del proyecto, la farmacia, es el único portal en donde puede **acceder a todas las compras para su negocio** con **descuento extra, optimizando costos y tiempos**. Más aún, las compras no tienen limitación de horarios o días, ya que el portal está **disponible veinticuatro horas**. Además, es un **canal seguro**, ya que se factura todo a través de las droguerías de servicio y esto permite que no hay posibilidad de envío de productos a usuarios que no sean farmacias. Es una fortaleza el hecho de que, aunque implicaría un cambio para la rutina del farmacéutico, al mismo tiempo no sería un cambio de gran impacto ya que los intermediarios, distribuidores y clientes seguirían siendo los mismos para ellos.

El sistema en sí mismo presenta la fortaleza de contener una **base de datos de todas las farmacias del país**, un **sistema de monetización simple** y un sistema de **reporting de comportamiento por cliente**. Los datos una fuente de información muy valiosa, algo

que esta herramienta permitirá obtener de manera fácil y así realizar las ofertas correctas, a los clientes correctos. Esto permite aplicar **inteligencia comercial** basada en data y adaptarse a los comportamientos del target.

Debilidades:

Las limitaciones y factores internos negativos no son demasiados, pero si se debe tener en cuenta ciertos puntos. Principalmente, la plataforma **no tiene injerencia en la decisión del porcentaje de descuento** que se otorga como oferta para las farmacias desde cada laboratorio o compañía, para maximizar el volumen. En este sentido, son descuentos ya pre-fijados y es decisión de las farmacias tomarlos o no. Obviamente el objetivo siempre es, que sean ofertas atractivas para que el nuevo canal digital sea eficiente.

Otra debilidad podría ser el hecho de que el portal no tiene demasiada injerencia en la entrega de los productos por parte de las droguerías. Todo lo que tiene que ver con la **distribución y sus tiempos a las farmacias, depende de las droguerías**. Por esto, no se pueden acelerar de manera significativa las entregas de las compras realizadas en el portal. Sumado a eso el **seguimiento de cada pedido se dificulta** al tener que controlar droguería por droguería, aunque al ser el canal tradicional por el que las farmacias compran diariamente, no debería haber mayores ruidos.

Teniendo en cuenta lo mencionado, para mejorar los tiempos de entregas de las droguerías, se pueden realizar acciones y trabajo de coordinación para generar la recepción de transfers en el menor tiempo posible y evaluar la posibilidad de crear un sistema de seguimiento de pedidos con cada una.

Oportunidades:

Hay factores o tendencias favorables en el ambiente externo que pueden generar impacto en el proyecto. Uno de ellos es la **gran penetración de la tecnología** que hoy

en día ha abarcado casi la totalidad de los aspectos de las vidas de las personas. La digitalización es innegable y puntualmente en Argentina, se observa una penetración de internet del 78%, por encima de Brasil y México.²³ Esto marca como no solo cambia la cotidianeidad, sino que también **está cambiando la forma de concebir los negocios**. El **desarrollo de nuevos canales** de compra, venta y comunicación son clave a la hora de adaptarse a la era digital que llegó para quedarse.

Otra oportunidad que se observa es que es el **único servicio en el mercado** que nuclea a todos los laboratorios o compañías que venden a través de una droguería. Además, gracias a esto, la **obtención de datos por compra** de cada farmacia es una oportunidad muy importante para los laboratorios. Otro aspecto importante que sería una oportunidad en este proyecto es la posibilidad de **potenciar el negocio con socios estratégicos como las droguerías** de servicio.

Además, teniendo en cuenta el contexto de **pandemia** actual, en donde la sociedad debe mantener un distanciamiento social y permanecer en cuarentena gracias al rápido contagio del virus COVID-19, muchos negocios han tenido que forzosamente, **virar hacia lo digital y encontrar soluciones tecnológicas** que les permitan sobrevivir el momento. Entonces, otra oportunidad para el proyecto es la mayor permeabilidad que tienen las empresas hoy a **tender hacia lo digital y buscar nuevas alternativas de negocio**.

Amenazas:

Las tendencias o factores desfavorables que podrían significar desafíos en el desempeño del proyecto no deben quedar por fuera de este análisis. Una amenaza podría ser la probabilidad de **mantener la base de datos** de todas las farmacias del país, constantemente **actualizada** con los datos de teléfonos, celulares y e-mails para poder contactarlos de manera eficiente. Otra amenaza sería **el surgimiento de plataformas similares** que presten el mismo servicio y quieran capturar mercado. Hoy en día no existe ninguna, pero una vez abierto el campo, podría observarse el lanzamiento de

²³ Inversor LATAM. 2018. Argentina líder en penetración de Internet con un 78%.

competidores que estén a la altura. De todas formas, se debe tener en cuenta que el primero en capturar este océano azul, será el que probablemente mantenga la ventaja competitiva, capturando a los principales y más grandes laboratorios del país. A pesar de que puedan surgir nuevos, si el líder logra moverse rápido y eficazmente, no habrá mucho espacio para el resto.

Puntualizando el análisis hacia el target, las farmacias, se puede tomar como amenaza el hecho de que es un **rubro no muy familiarizado con la innovación**. Generalmente son personas acostumbradas a realizar sus tareas de la misma forma desde hace años y no muy proclives a cambiar sus comportamientos. Tienden a ser **tradicionales y conservadores**.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se respeta el canal tradicional de la industria • Descuento trasladado efectivamente a las farmacias • Alcance nacional (100% de distribución) • Optimización de alcance versus costo • Maximización de ventas • Acceso a todas las compras para su negocio con descuento extra 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca casi nula injerencia en la decisión del porcentaje de descuento otorgado • La distribución y sus tiempos a las farmacias, depende de las droguerías • Difícil seguimiento de cada pedido

<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de costos y tiempos • Disponible veinticuatro horas • Canal seguro • Base de datos de todas las farmacias del país • Monetización simple • Reporting de comportamiento por cliente (inteligencia comercial) 	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran penetración de la tecnología • Está cambiando la forma de concebir los negocios • Hoy el desarrollo de nuevos canales es clave • Único servicio en el mercado • Obtención de datos por compra 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El poder mantener la base de datos actualizada • El surgimiento de plataformas similares • Farmacéuticos: rubro no muy familiarizado con la innovación • Target tradicional y conservador

<ul style="list-style-type: none">• Potenciar el negocio con socios estratégicos como las droguerías• Contexto de pandemia: búsqueda más marcada por parte de las empresas, de buscar soluciones digitales y nuevas oportunidades	
--	--

Otros Modelos estratégicos:

Para seguir analizando estratégicamente el proyecto, se puede plasmar una Matriz FODA:



		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		Se respeta el canal tradicional de la industria	Alcance nacional (100% de distribución) disponible 24 horas	Maximización de ventas y optimización de costos y tiempos	Poca casi nula injerencia en la decisión del porcentaje de descuento otorgado	La distribución y sus tiempos a las farmacias, depende de las droguerías	Difícil seguimiento de cada pedido
OPORTUNIDADES	Gran penetración de la tecnología. Cambia la forma de concebir los negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr capturar el 100% de las farmacias de Argentina como usuarios de la plataforma • Durante los primeros tres años, tener como clientes a los principales diez laboratorios de Argentina • Ser el principal canal digital para las farmacias y laboratorios • Significar un 3% más de venta de unidades maximizando volumen para los laboratorios en los primeros 3 años. 			<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con las droguerías como socios estratégicos, el brindarles información valiosa de perfil de farmacias y su comportamiento (comportamiento por droguería) siempre y cuando ellos puedan brindar más información sobre el seguimiento de los pedidos • Lograr un % de descuento atractivo por parte de los laboratorios poniendo en evidencia el extra alcance y frecuencia del nuevo canal 		
	Hoy el desarrollo de nuevos canales es clave						
	Obtención de datos por compra que pueden ayudar a potenciar relación con socios estratégicos como las droguerías						
AMENAZAS	El poder mantener la base de datos actualizada	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el mercado para detectar posibles competidores • Designar recursos para mantener la base de datos actualizada • Realizar seguimiento a los farmacéuticos para que puedan incorporar el nuevo canal y realizar sus pedidos a través de la plataforma 			<ul style="list-style-type: none"> • Realizar lobby con las droguerías de servicio y los colegios de farmacias para que se conviertan en socios estratégicos de la plataforma 		
	El surgimiento de plataformas similares						
	Farmacéuticos: rubro no muy familiarizado con la innovación. Target tradicional y conservador						

Segmentación y targeting:

Para que cualquier proyecto sea exitoso debe tener en claro en qué mercado va a participar, pero más aún, a qué segmento de ese mercado se va a dirigir. En el caso del proyecto, se encuentra en el mercado de e-commerce especializado para la industria farmacéutica. Sus consumidores son las farmacias las cuales son el público por segmentar. Estos consumidores son heterogéneos y los podemos diferenciar creando grupos homogéneos de ellos. La segmentación se puede hacer teniendo en cuenta diferentes criterios: geográficos, sociodemográficos, psicográficos o comportamentales.

Segmentación geográfica - siguiendo este criterio, se puede dividir a los consumidores en dos segmentos:

- Los farmacéuticos de CABA y GBA: Este grupo se caracteriza por varios factores en común, como por ejemplo el encontrarse una muy cerca de otra. No es extraño encontrar dos farmacias en una misma cuadra. Otro factor que las caracteriza es el hecho de que permanecen abiertas durante todo el horario de la jornada laboral, si interrupciones. Además, se pueden encontrar muchas abiertas 24 horas. Ocurre con frecuencia que se abran nuevas farmacias en las zonas más céntricas o de mayor movimiento.
- Los farmacéuticos del interior del país: A diferencia del grupo anterior, éste se caracteriza por tener farmacias en territorios amplios donde encontrar una farmacia a pocas cuadras de otra no es tan sencillo. Puede llegar a darse esto en las zonas más céntricas de la ciudad de Córdoba pero de todas formas no se comportan de la misma forma que las de la Capital Federal. Tanto en el interior de la provincia de Buenos Aires como en el resto del interior del país se respeta a rajatabla el horario de la siesta y estos comercios cierran entre las doce del mediodía y las dos de la tarde. En cada localidad queda una farmacia de turno para atender a aquellos que lo necesiten.

Segmentación demográfica - siguiendo este criterio, se puede dividir a los consumidores en los siguientes segmentos:

- Los farmacéuticos abuelos: Aquí agrupamos a los farmacéuticos de más de 50 años, hombres y mujeres, que llevan la farmacia hace más de 20 años y siempre mantuvieron su misma dinámica para trabajar. No les interesa mucho, principalmente por desconocimiento, incorporar nuevos sistemas o metodologías a su negocio y tienen una forma estructurada de llevar a cabo sus tareas. Generalmente usan la calculadora física para realizar tareas administrativas o cobrar en la caja y el lápiz y papel son sus buenos aliados. Este perfil se puede encontrar marcadamente en el interior del país y se deben tener en cuenta para encontrar a mejor forma de abordarlos con este tipo de iniciativas que pueden

rechazas en un primer momento. Por esto, se los debe abordar con mayor énfasis en el beneficio de descuento y trabajar paso a paso para que logren incorporar el sistema y cada vez tengan menos aversión hacia lo digital.

- Los farmacéuticos 2.0: En este grupo encontramos a los farmacéuticos, hombres y mujeres, de entre 25 y 49 años que tomaron hace pocos años el mando del negocio, generalmente, familiar. Son flexibles y buscan constantemente optimizar el negocio para ahorrar tiempo y dinero.

Segmentación psicográfica - siguiendo este criterio, se puede dividir a los consumidores en los siguientes segmentos:

- Los farmacéuticos de cadenas de farmacias: De las 13.564 farmacias de Argentina, 936 son sucursales de cadenas. Son 91 cadenas de farmacias que en total hacen 936 puntos de venta. Este grupo se caracteriza por vender grandes volúmenes y ser más especializadas en cuanto a las tareas de sus empleados. Estas cadenas son empresas estructuradas y generalmente cuentan con personal profesional que pueda brindar un servicio de calidad. El farmacéutico dueño se limita a realizar las negociaciones mientras que el resto de los empleados se encarga de las tareas diarias de atención al cliente, caja, compras y limpieza. Además, en cuanto a las negociaciones, no es raro que las farmacias de este grupo tengan acuerdo de forma directa con los laboratorios, es decir que no compran a través de la droguería. Esto permite mayor rentabilidad y flexibilidad para los laboratorios y por ende para las farmacias.
- Los farmacéuticos de las farmacias independientes: El 90% de las farmacias de Argentina son independientes. Es un negocio diferente al de las farmacias de cadenas, donde se busca optimizar costos contantemente. Ligado a esto, se puede decir que el farmacéutico dueño cumple varios roles ya que es al mismo tiempo encargado de compras, atención al cliente y cajero, en varias ocasiones. En la mayoría de los casos, son negocios familiares y fácilmente se encuentra a

un padre y a su hijo trabajando allí. Sus clientes son conocidos de la zona y la atención es muy personalizada. No es extraño que el farmacéutico llame por su nombre a las personas que ingresan a su farmacia. Para abastecer la farmacia, realiza sus pedidos a través de las droguerías de servicio dependiendo del crédito que tenga con cada una. Estas farmacias tienen siempre más de una droguería por la que hacen sus pedidos.

Teniendo en cuenta esta segmentación, se debe analizar cuál es el target del proyecto. La plataforma de e-commerce se va a dirigir al grupo de farmacias independientes de todo el país. Es decir que, en cuanto a la segmentación geográfica y demográfica, se toman todos los grupos, pero en cuanto a la psicográfica, se toma solo el de farmacias independientes.

Buyer persona:

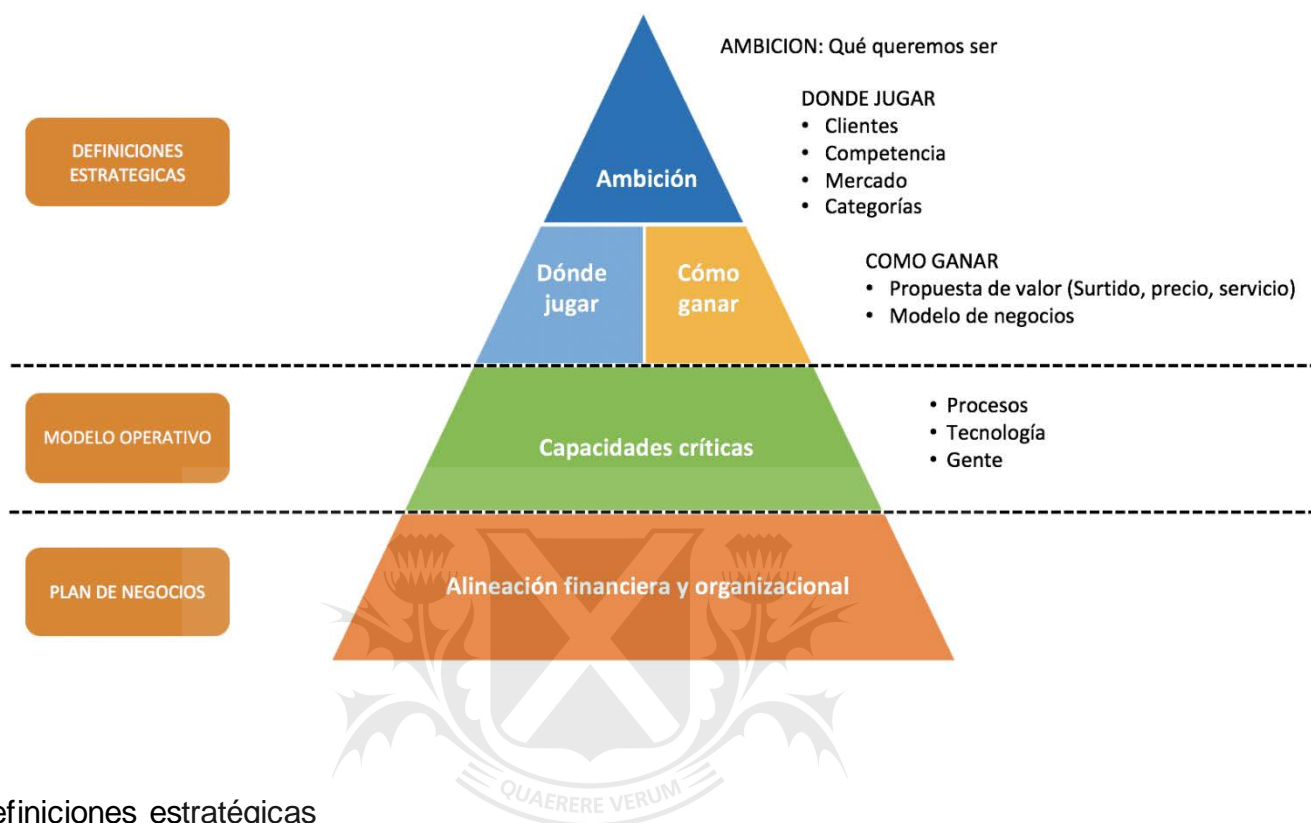
- **Alicia:** Es dueña de una farmacia independiente ubicada en Salta, Capital. Tiene 63 años y está casada con Osvaldo de 75 años que la ayuda en la farmacia, principalmente en la caja. Entre ellos dos se ocupan desde las compras de la farmacia, la atención de los pacientes y hasta de la limpieza. Hace 35 años que Alicia atiende la farmacia y antes de ella lo hacía su padre. Saluda con nombre a sus clientes y conocen los tratamientos de cada uno. Como mínimo una vez por semana hace sus pedidos de medicamentos a través de las dos droguerías de servicio con las que trabaja, por teléfono. Ocasionalmente cuando algún visitador de algún laboratorio pasa por su farmacia, aprovecha el descuento y le compra algo de stock. Alicia tiene un smartphone que su hijo le regaló para que pudieran hablar por Whatsapp ya que el viaja mucho por trabajo. Al principio no quería saber nada pero poco a poco le gusta estar en línea. Su nieto le abrió una página de Facebook y ella se divierte mirando las fotos de sus vecinos y amigas de toda la vida. Su casilla de yahoo.com también la maneja muy bien y a la fuerza, tuvo que amigarse ya que muchas notificaciones relacionadas a su trabajo se las envían vía mail.

- **Federico:** Tiene 38 años y es dueño de una farmacia independiente en Palermo, CABA. Es divorciado y tiene dos hijas en edad escolar. Luego del divorcio se alquiló un departamento que se encuentra arriba de la farmacia para mayor comodidad. El es el cargado de realizar las compras y tratar con los proveedores pero tiene dos empleados, una farmacéutica y un cajero que lo ayudan. Sus clientes son generalmente caras conocidas, pero no conoce los nombres de la mayoría. Federico intenta optimizar tiempos y costos buscando oportunidades de cualquier tipo. Se lleva bien con la tecnología y no se separa de su Smartphone Samsung Galaxy A9 durante la mayor parte del día. Sus hijas lo mantienen al tanto de las últimas redes sociales. La última con la que tuvo contacto fue Tik Tok para aprobar que ellas la usen. Además, es un usuario premium de Mercado Libre.

Diferenciación y Posicionamiento (Propuesta de valor):

Para determinar la diferenciación y el posicionamiento del negocio, se tomarán definiciones estratégicas, se describirá el modelo operativo y se planteará el plan de negocios:

Universidad de
San Andrés



Definiciones estratégicas

Ambición: Ser la plataforma de e-commerce que nuclea a todas las compañías que vendan a través de droguerías de servicio, donde todas las farmacias independientes de Argentina realicen sus pedidos.

Dónde jugar:

- **Clientes:** dentro de esta categoría debemos tomar dos conceptos. Por un lado, los clientes serían los laboratorios o cualquier compañía que realice ventas a través de una droguería de servicio. Por otro lado debemos tomar a los usuarios que serían las farmacias independientes de todo el país. Ambos son de vital importancia para el desarrollo del negocio.
- **Competencia:** Si bien no existe competencia directa en cuanto a servicio y modelo de negocio, se toma como principal competidor a la fuerza de ventas física de los

laboratorios que visitan las farmacias. El concepto es el mismo, ya que ofrecen un descuento extra, sumado al que ya reciben a través de la droguería, para potenciar el volumen y el canal tradicional se mantiene. Es decir, que toda la venta se realiza a través de transfers por droguería. El modelo e-commerce ofrece lo mismo, pero de manera más económica y eficiente.

- Mercado: El mercado en el que se participará es el mercado farmacéutico de retail. Pero, también se estará participando dentro del mercado digital de e-commerce. La digitalización al mercado farmacéutico ha llegado gradualmente y todavía sus jugadores están en proceso de adaptación, evaluando la mejor manera de utilizar estas herramientas. Las droguerías de servicio son tal vez las que más han intentado desarrollar la venta online de los productos farmacéuticos, pero no ha habido demasiada iniciativa por parte de los laboratorios locales o multinacionales

Cómo ganar:

- Propuesta de valor: En este punto se deben contemplar dos propuestas de valor. Una para los clientes (laboratorios) y otra para los usuarios (farmacias). En este caso la propuesta de valor para el cliente es la optimización tanto de costos como de alcance y frecuencia, maximizando volumen de venta. Paralelamente, la propuesta de valor para la farmacia sería el hecho de poder obtener todas las compras necesarias en una sola plataforma, con descuento diferencial a través del canal de compra habitual, potenciando tiempos y costos.
- Modelo de negocio: Éste se basa principalmente en nuclear, por un lado, a todos los laboratorios y compañías de retail que vendan sus productos a través de droguerías de servicio, y por el otro, a todas las farmacias independientes del país. Los laboratorios deben establecer el porcentaje de descuento extra que otorgarán a sus productos vendidos a través de la plataforma para potenciar el volumen y la plataforma obtendrá un 3% de esas ventas adicional a un fee mensual de muy

bajo costo. La plataforma otorgará mayor alcance, mayor frecuencia y por ende, mayores ventas.

Modelo operativo

Capacidades críticas:

- Procesos:



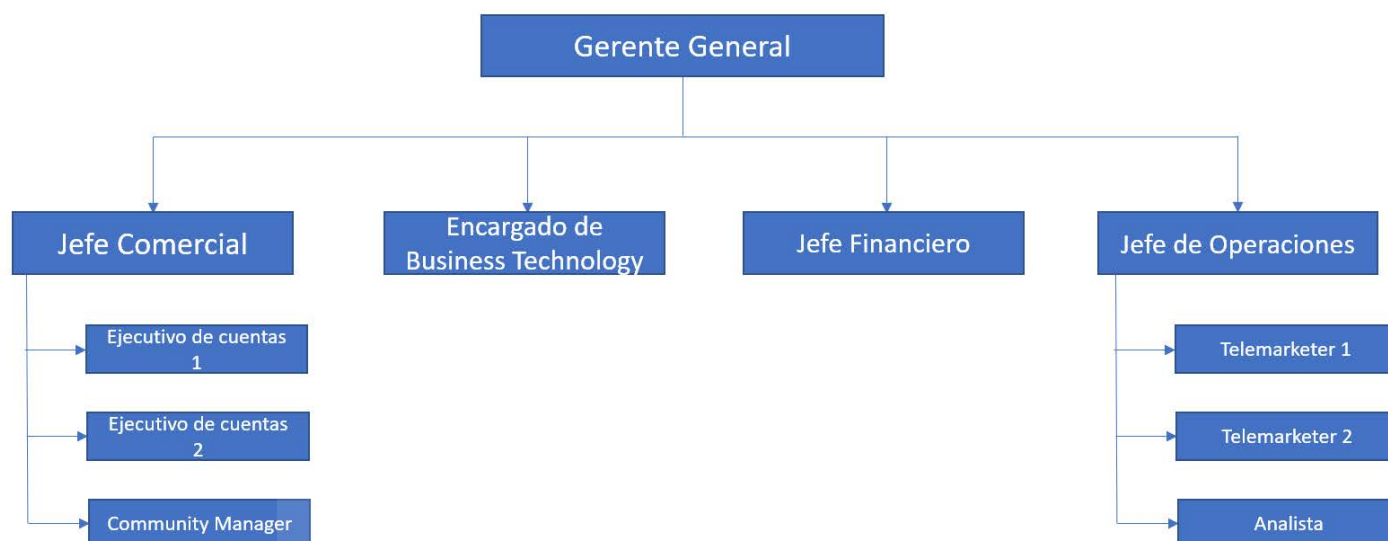
Teniendo en cuenta que se respeta el canal tradicional de la industria, todos los pedidos se canalizan a través de las droguerías de servicio. Por este motivo, la plataforma es un visitador virtual el cual no se involucra en facturación ni preparación y envío de pedidos. Lo que la plataforma realiza, es la tracción y maximización de los pedidos de las farmacias y luego notifica a las droguerías para que carguen y envíen los pedidos con el descuento extra asignado. El proceso se resume en el flow de arriba.

- Tecnología: La tecnología necesaria, principalmente, es el desarrollo de la plataforma con un diseño amigable, intuitivo y simple para que las farmacias puedan navegarla con facilidad y hacer sus pedidos en pocos pasos. Además, se

va a contar con una plataforma para envío de campañas de e-mailing para enviar comunicaciones a las farmacias y traccionar las ventas.

- Gente: El organigrama ideal del proyecto se compone por un CEO que coordinará los diferentes equipos marcando el camino estratégico a seguir y mantener las relaciones con los principales stakeholders. Al CEO le reportarán cuatro equipos. Uno de ellos es el equipo comercial, liderado por un gerente comercial quien a su vez tendrá a su cargo dos ejecutivos de cuentas y un community manager. Los ejecutivos se encargarán de los diferentes laboratorios que participen dentro de la plataforma y velarán por potenciar sus ventas gracias a los KPIs que seteará el gerente comercial. El siguiente equipo que le reportará al CEO es el de business technology quien se deberá encargar del desarrollo y mantenimiento de la plataforma y las diferentes herramientas digitales. También habrá un gerente financiero que deberá reportarle al CEO. Finalmente, habrá un equipo de operaciones liderado por un gerente de operaciones que tendrá a su cargo dos telemarketers y un analista. Los telemarketers serán el punto de contacto con las farmacias encargándose de capturarlas para que realicen sus pedidos a través de la plataforma. El analista se encargará de realizar reportes semanales en cuanto a los resultados por farmacia, por laboratorio y por droguería.

El proyecto es una Pyme y por ende el organigrama ideal es el planteado debajo pero cabe aclarar que en los primeros años, el equipo sería reducido hasta alcanzar el ideal. Se estima alcanzar la estructura ideal entre el año 7 y 8 de ejercicio.



Plan de negocio:

Alineación financiera y organizacional:

Las tecnologías bien aplicadas en cualquier negocio aportan grandes valores que se terminan transformando en rentabilidad ayudando a disminuir costos, generando estructuras de centralización de los datos, generando información de alto procesamiento sin perder la granularidad que las áreas del negocio necesitan, agilitan y aportan al relacionamiento humano entre los colaboradores y entre el negocio y los clientes.²⁴

Moneda: USD 1 = ARS 60

Universo de Farmacias		
	Total	Independientes
Argentina	13.564	12.628

Solo Independientes	Unidades Mensuales
---------------------	--------------------

²⁴ Diego Subotin. 2019. Transformación digital en la industria farmacéutica.

		Precio Neto Promedio	Unidades en independientes
Bago	3.600.000	8	1.080.000
Bago	3.600.000	8	1.080.000
Bago	3.600.000	8	1.080.000
Bago + Elea	6.400.000	8	1.920.000
Bago + Elea	6.400.000	8	1.920.000
Bago + Elea	6.400.000	8	1.920.000
Bago + Elea	6.400.000	8	1.920.000
Bago + Elea + Roemmers	11.300.000	8	3.390.000
Bago + Elea + Roemmers	11.300.000	8	3.390.000
Bago + Elea + Roemmers	11.300.000	8	3.390.000
Bago + Elea + Roemmers	11.300.000	8	3.390.000
Bago + Elea + Roemmers	11.300.000	8	3.390.000
Bago + Elea + Roemmers + Gador	14.100.000	10	4.230.000
Bago + Elea + Roemmers + Gador	14.100.000	10	4.230.000
Bago + Elea + Roemmers + Gador	14.100.000	10	4.230.000
Bago + Elea + Roemmers + Gador	14.100.000	10	4.230.000
Bago + Elea + Roemmers + Gador	14.100.000	10	4.230.000
Bago + Elea + Roemmers + Gador	14.100.000	10	4.230.000
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer	17.800.000	10	5.340.000
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer	17.800.000	10	5.340.000
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer	17.800.000	10	5.340.000
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer	17.800.000	10	5.340.000
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever	17.800.130	10	5.340.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever	17.800.130	10	5.340.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi	19.200.130	12	5.760.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi	19.200.130	12	5.760.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi	19.200.130	12	5.760.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi	19.200.130	12	5.760.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo	20.700.130	12	6.210.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo	20.700.130	12	6.210.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo	20.700.130	12	6.210.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo	20.700.130	12	6.210.039

Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo + Gsk + Montpellier + Casasco + Genomma	28.500.130	17	8.550.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo + Gsk + Montpellier + Casasco + Genomma	28.500.130	17	8.550.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo + Gsk + Montpellier + Casasco + Genomma	28.500.130	17	8.550.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo + Gsk + Montpellier + Casasco + Genomma	28.500.130	17	8.550.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo + Gsk + Montpellier + Casasco + Genomma	28.500.130	17	8.550.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo + Gsk + Montpellier + Casasco + Genomma + Baliarda	30.500.130	17	9.150.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo + Gsk + Montpellier + Casasco + Genomma + Baliarda	30.500.130	17	9.150.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo + Gsk + Montpellier + Casasco + Genomma + Baliarda	30.500.130	17	9.150.039
Bago + Elea + Roemmers + Gador + Bayer + Unilever + Sanofi + Raffo + Gsk + Montpellier + Casasco + Genomma + Baliarda	30.500.130	17	9.150.039

	Extra Enrolamien to	Extra Total Enrolamiento	% que compra	Nuevos PDV activos	Unidades Incrementale s	NS Incrementale s
Mes 1	50	50	40%	20	855	7.127
Mes 2	50	100	40%	40	1.710	14.254
Mes 3	50	150	40%	60	2.566	21.381
Mes 4	50	200	40%	80	6.082	50.681
Mes 5	50	250	40%	100	7.602	63.351
Mes 6	50	300	40%	120	9.123	76.022
Mes 7	50	350	40%	140	10.643	88.692
Mes 8	50	400	40%	160	21.476	178.967
Mes 9	50	450	40%	180	24.161	201.338
Mes 10	50	500	40%	200	26.845	223.709
Mes 11	50	550	40%	220	29.530	246.080
Mes 12	50	600	40%	240	32.214	268.451
Mes 13	45	645	42%	271	45.372	453.717
Mes 14	45	690	42%	290	48.537	485.371

Mes 15	45	735	42%	309	51.703	517.026
Mes 16	45	780	42%	328	54.868	548.681
Mes 17	45	825	42%	347	58.034	580.335
Mes 18	45	870	42%	365	61.199	611.990
Mes 19	45	915	42%	384	81.254	812.544
Mes 20	45	960	42%	403	85.251	852.506
Mes 21	45	1.005	42%	422	89.247	892.467
Mes 22	45	1.050	42%	441	93.243	932.428
Mes 23	45	1.095	42%	460	97.240	972.396
Mes 24	45	1.140	42%	479	101.236	1.012.358
Mes 25	40	1.180	44%	519	118.412	1.420.943
Mes 26	40	1.220	44%	537	122.426	1.469.111
Mes 27	40	1.260	44%	554	126.440	1.517.279
Mes 28	40	1.300	44%	572	130.454	1.565.446
Mes 29	40	1.340	44%	590	144.973	1.739.676
Mes 30	40	1.380	44%	607	149.301	1.791.607
Mes 31	40	1.420	44%	625	153.628	1.843.538
Mes 32	40	1.460	44%	642	157.956	1.895.468
Mes 33	40	1.500	44%	660	171.691	2.060.291
Mes 34	40	1.540	44%	678	176.269	2.115.232
Mes 35	40	1.580	44%	695	180.848	2.170.173
Mes 36	40	1.620	44%	713	185.426	2.225.114
Mes 37	35	1.655	46%	761	221.555	3.101.765
Mes 38	35	1.690	46%	777	226.240	3.167.362
Mes 39	35	1.725	46%	794	230.926	3.232.958
Mes 40	35	1.760	46%	810	235.611	3.298.554
Mes 41	35	1.795	46%	826	240.296	3.364.150
Mes 42	35	1.830	46%	842	264.980	3.709.724
Mes 43	35	1.865	46%	858	270.048	3.780.675
Mes 44	35	1.900	46%	874	275.116	3.851.626
Mes 45	35	1.935	46%	890	280.184	3.922.577
Mes 46	35	1.970	46%	906	285.252	3.993.528
Mes 47	35	2.005	46%	922	290.320	4.064.479
Mes 48	35	2.040	46%	938	295.388	4.135.430
Mes 49	30	2.070	48%	994	312.764	5.254.429
Mes 50	30	2.100	48%	1.008	341.243	5.732.886
Mes 51	30	2.130	48%	1.022	346.118	5.814.785
Mes 52	30	2.160	48%	1.037	350.993	5.896.683
Mes 53	30	2.190	48%	1.051	355.868	5.978.582
Mes 54	30	2.220	48%	1.066	360.743	6.060.480
Mes 55	30	2.250	48%	1.080	365.618	6.142.378
Mes 56	30	2.280	48%	1.094	370.493	6.224.277
Mes 57	30	2.310	48%	1.109	401.709	6.748.712
Mes 58	30	2.340	48%	1.123	406.926	6.836.357
Mes 59	30	2.370	48%	1.138	412.143	6.924.003

Mes 60	30	2.400	48%	1.152	417.360	7.011.649
--------	----	-------	-----	-------	---------	-----------

FarmaTransfer P&L	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% por venta	36.001	216.795	545.347	1.090.571	1.865.631
Fee por servicio	4.420	16.800	39.840	57.150	81090
REVENUE	40.421	233.595	585.187	1.147.721	1.946.721

OBJETIVOS Y METAS

Objetivos:

- Lograr ser la plataforma elegida por las farmacias independientes del país para realizar sus pedidos a las droguerías.
- Brindar un servicio eficiente e integral que atraiga la atención de todos los laboratorio y compañías de Argentina que venden a través de una droguería de servicio.
- Eficientizar y potenciar los procesos generando valor para todas las partes involucradas.
- Tener como socios estratégicos a las principales droguerías de servicio del país (principalmente Del Sud, Suizo Argentina y Monroe Americana).
- Tener gran flexibilidad para adaptar el servicio a las necesidades y políticas de los diferentes laboratorios, con transparencia y siguiendo las políticas de compliance.

Metas:

- Alcanzar como clientes en los primeros tres años, los principales diez laboratorios del país.
- Capturar tres mil farmacias independientes en los primeros tres años.

- Lograr que el 40% de la base de farmacias incorporadas mensualmente, realice compras todos los meses.
- Potenciar las ventas de cada laboratorio a través de claros KPIs aumentando el ticket promedio mensualmente.

MODOS DE ACCIÓN (Mix de Marketing)

Producto:

La plataforma de e-commerce será llamada FarmaTransfer. La elección del nombre se relaciona directamente con el lenguaje manejado tanto por farmacias como por los laboratorios y droguerías. Se le llama Transfer, al pedido que realizan las farmacias a las droguerías. En este sentido, la plataforma sería el intermediario que nuclearía todos los productos y marcas necesarias para las farmacias, con descuento diferenciales para potenciar los volúmenes de compra de las farmacias.

La plataforma se organizará por laboratorio, pero también por categoría de productos. Por ejemplo: cosméticos, cremas, medicamentos. Al mismo tiempo habrá subcategorías dentro de las principales para que la farmacia pueda ir eligiendo lo que necesite. También se podrá encontrar un casillero de búsqueda donde el usuario podrá filtrar ya ingresando la categoría o el nombre o marca del producto. En la parte superior habrá espacio de banner disponible a comercializar.

El carrito de compras visualizará en números la cantidad de ítems que el farmacéutico vaya eligiendo. Una vez finalizada la compra deberá comenzar el check out. Al iniciar este proceso el usuario deberá ingresar los datos solicitados y elegir dentro de las opciones del desplegable, por cuál de las droguerías de servicio va a querer recibir su pedido. Seguido a eso, deberá ingresar su número de cliente correspondiente a la droguería seleccionada. Una finalizado ese proceso el pedido se almacenará en la

plataforma para que a la hora seteada, se exporten masivamente los pedidos del día, a cada droguería correspondiente.

Precio:

El precio de venta de un producto o servicio puede implicar el éxito o fracaso de una compañía, por lo que es realmente importante estudiar con detalle los tipos de estrategias que deben aplicar para captar y fidelizar a los clientes en cuanto al seteo de los precios. Para esto se debe determinar el modelo de monetización y tener en cuenta márgenes, costos, competencia y política de descuentos.

En el caso de la FarmaTransfer, cabe destacar que para las farmacias, el costo de uso de la plataforma es cero. Solo abonar las compras de los productos con el crédito que tienen con sus droguerías de servicio habituales. Mirando desde el lado de los laboratorios, el modelo combina tres tipos de monetización. Principalmente el modelo que rige es el de agenciamiento por comisión, implicando que FarmaTransfer obtiene un 2,5% de ventas totales mensuales de cada laboratorio. Adicionalmente, tiene un modelo de suscripción para los laboratorios con un fee mensual de USD 170 durante el año uno, ajustable a inflación en los siguientes. El tercer modelo incluido, que es opcional para los clientes, es el modelo de publicidad, el cual incluye espacio de banners y envío de emails a los usuarios promocionando determinados productos.

Teniendo en cuenta los costos para la creación de FarmaTransfer, es importante destacar que saber en qué se tiene que invertir e incluso cómo puedes ahorrar dinero, sin lugar a duda es una de las claves del éxito. Por esto, se entiende que la principal inversión será en el seteo de la plataforma. Debe ser la mejor plataforma posible en cuanto a diseño, funcionalidad y eficacia. Esta inversión se hará en el primer año pero hay que tener en cuenta que se deberá hacer mantenimiento y actualizaciones constantemente. Este es otro de los costos a tener en cuenta. Además se debe incluir dentro de estas consideraciones, los costos de hosting de la plataforma y la compra y renovación del dominio año a año. Estos serían los costos directos de la plataforma, pero

se debe también considerar dentro de este cálculo a los costos de reuniones de lanzamiento durante el primer año y en los siguientes las reuniones de fidelización con los clientes, la publicidad para promocionar el sitio, la plataforma de e-mailing para realizar las campañas de comunicación a los usuarios y finalmente pero no de menor importancia, los salarios.

Para analizar los márgenes para este proyecto, es importante tener en cuenta que al ser un servicio no tiene costo directo de producción. Los costos de venta se establecen principalmente por las actualizaciones anuales de la plataforma, la renovación anual del dominio, el costo operativo y el impuesto a los ingresos brutos. Considerando lo explicado, se puede observar un margen bruto de 58%.

Al no tener una competencia directa en el mercado no puede ser comparable pero, sabiendo que FarmaTransfer es un visitador de farmacias virtual, los costos y márgenes muestran mayor rentabilidad para los laboratorios que un visitador físico.

La política de descuentos, desde la plataforma, hacia los laboratorios, se aplica teniendo en cuenta el volumen de venta mensual. Esto quiere decir que el laboratorio que de un mes a otro aumente su ticket promedio un 30% o más, pasará a otorgar el en vez del 2,5%, el 2% de sus ventas mensuales.

Distribución:

Se podría decir que el modelo de distribución de la plataforma es indirecto. Tal como se concibe a FarmaTransfer, el modelo de negocio es brindar un servicio de receptor de pedidos con ofertas atractivas para luego canalizar los transfers a través de las diferentes droguerías de servicio del país. Es por esto que, a pesar de ser un e-commerce en concepto, la distribución física de los pedidos no se encuentra dentro del servicio, ya que uno de los principales beneficios es que se respeta el canal tradicional de la industria. La distribución de los pedidos desde la plataforma a las droguerías, se hace a través de medios digitales con una plataforma de e-mailing desde donde se envían los pedidos

diarios por farmacias a cada droguería. Los transfers, es decir los pedidos, se envían en un template donde figura la información necesaria para que las droguerías de servicio puedan procesarlos eficientemente y entregar los productos en tiempo y forma.

Comunicación:

La estrategia de comunicación es el plan para contar quiénes somos, qué se ofrece y qué se puede hacer por el cliente de manera distinta, clara, simple y persuasiva.²⁵ Para FarmaTransfer, el plan de comunicación se basa principalmente en tres ejes: el mix de comunicación, el mensaje y presupuesto.

El mix de comunicación, se plantea de manera diferente al targetizar los tres principales actores: las farmacias, los laboratorios y las droguerías de servicio. Tomando el primer grupo, las farmacias, el mix se basará principalmente en publicidad digital con banners en las principales páginas de consulta farmacéutica como por ejemplo Kairos y Alfabeta y campañas de e-mailing a la base de farmacias independientes del país. Otro componente será la promoción por vía telefónica a través de los telemárketers que trabajarán todos los días para capturar usuarios y llevarlos a la plataforma. El objetivo es que la promoción sea lo más personalizada posible. En cuanto a los laboratorios, la comunicación se basará principalmente en acciones de relacionamiento con ellos a través de reuniones y eventos de lanzamiento, orientado a las relaciones públicas. Finalmente, para las droguerías de servicio, quienes deben transformarse en un aliado clave, el componente clave con ellos es el lobby durante el lanzamiento para que una vez lanzada la plataforma, la comunicación sea lo más fluida posible.

En cuanto al mensaje, éste también debe configurarse en base a los diferentes targets de la plataforma. Para las farmacias, el mensaje clave consiste en destacar la posibilidad de comprar todos los productos necesarios en un mismo lugar, con descuentos

²⁵ Luz Pérez Baz. 2017. Guías básicas para crear una estrategia de comunicación. Making love marks.

diferenciales ahorrando tiempo y dinero. Para esto, es muy importante el papel de los telemarketers que se encargan con paciencia de explicar paso a paso a aquellos que lo necesiten, el proceso de compra a través de FarmaTransfer. Mirando hacia los laboratorios, el mensaje principal es el poder ser parte de una iniciativa innovadora que marcará diferencia en una industria tradicionalista. Mientras el mundo y las industrias migran hacia lo digital, el modelo farmacéutico se mantiene estático. FarmaTransfer es la posibilidad de ser parte del cambio y maximizar volumen optimizando costos (en comparación a los representantes físicos). Finalmente, el mensaje a las droguerías de servicio es la idea de ser socios claves para poder potenciar el volumen de compra de las farmacias, traccionado con descuento extra y que todo se distribuirá y facturará a través de las droguerías de servicio.

El presupuesto para desarrollar el plan de comunicación es clave. Debajo se encuentra el desglose a cinco años para llevarlo a cabo:

USD 1 = ARS 60	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reuniones de captura de clientes y lanzamiento	4.000	4.800	5.760	6.912	8.294
Publicidad digital + e-mailings	12.400	14.880	17.856	21.427	25.713
Telemarketers	9.295	22.308	26.770	32.124	38.548

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

El análisis financiero para el proyecto se basa en un estado de resultados a cinco años, acompañado por el balance. Además, se plasma el flujo de fondos, para poder hacer el cálculo de la TIR y el VAN.

Estado de Resultados:

FarmaTransfer					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	40.421	233.595	585.187	1.147.721	1.946.721
Costo de Venta	16.713	48.085	72.858	108.523	158.676
UTILIDAD BRUTA	23.708	185.510	512.329	1.039.198	1.788.045

Costo laboral	32.110	229.164	296.899	356.279	427.535
Honorarios	6.000	7.200	8.640	10.368	12.442
Gasto de Marketing y Ventas	16.400	19.680	23.616	28.339	34.007
Gasto de funcionamiento	11.950	14.340	17.208	20.650	24.780
Depreciación	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Total Gasto Operacional	74.460	278.384	354.363	423.636	506.763
UTILIDAD OPERACIONAL	-50.752	-92.874	157.966	615.562	1.281.282
Ingreso no Operacionales					
Servicios Financieros	14.000	11.200	8.400	5.600	2.800
Corrección Monetaria	0	-82.786	-105.804	54.038	286.048
Egresos no Operacionales	14.000	-71.586	-97.404	59.638	288.848
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-64.752	-21.288	255.370	555.924	992.434
IIGG	-17.763	-32.506	55.288	215.447	448.449
UTILIDAD NETA	-46.989	11.218	200.082	340.477	543.986
Reserva Legal	-2.349	561	10.004	17.024	27.199
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	-44.639	10.657	190.078	323.453	516.786

Las ventas netas se obtienen a partir del análisis explicado en el plan de negocio “Alineación financiera y organizacional”. Los costos de venta se componen por las actualizaciones anuales de la plataforma, la renovación anual del dominio, el costo operativo y el impuesto a los ingresos brutos:

ESTRUCTURA DE COSTOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IIBB (3%)	1.213	8.485	25.338	51.499	90.248
Hosting		12.000	14.400	17.280	20.736
Renovación del dominio	500	600	720	864	1.037
Updates de la Plataforma	5.000	15.000	18.000	21.600	25.920
Costo operativo de la plataforma	10.000	12.000	14.400	17.280	20.736
Costo de ventas Totales	16.713	48.085	72.858	108.523	158.676

En el Anexo, se podrá encontrar el detalle del costo laboral, honorarios, gastos de marketing y de funcionamiento.

Durante el año uno, se observa una utilidad operacional negativa pero a partir del año dos, se ve una tendencia positiva. Por la gran inflación en Argentina que anualmente

crece, se tomó el coeficiente de 1,2 para impactar tanto aumentos de salarios como de precios.

Balance general:

BALANCE GENERAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES					
Caja y bancos	-61.489	-179.995	-56.522	404.396	1.334.265
Cuentas X Cobrar	6.737	38.933	97.531	191.287	324.454
Total Activos Corrientes	-54.752	-141.063	41.009	595.683	1.658.718
ACTIVOS FIJOS					
Equipos Oficina	40.000	88.000	193.600	425.920	937.024
Depreciación Acumulada	-8.000	-25.600	-64.320	-149.504	-336.909
Total Activos Fijos	32.000	62.400	129.280	276.416	600.115
TOTAL ACTIVOS	-22.752	-78.663	170.289	872.099	2.258.834

PASIVOS CORRIENTES					
Cuentas X Pagar					
Impuestos X pagar	-17.763	-32.506	55.288	215.447	448.449
Total Pasivos Corrientes	-17.763	-32.506	55.288	215.447	448.449
PASIVOS LARGO PLAZO					
Deuda Bancaria	32.000	24.000	16.000	8.000	0
Total Pasivos Largo Plazo	32.000	24.000	16.000	8.000	0
TOTAL PASIVOS	14.237	-8.506	71.288	223.447	448.449
PATRIMONIO					
Capital Socios	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Utilidades de ejercicios anteriores		-44.639	-33.982	156.096	479.550
Resultados del ejercicio	-44.639	10.657	190.078	323.453	516.786
Reserva Legal	-2.349	-1.789	8.216	25.239	52.439
Revalorización del Patrimonio		-44.386	-75.311	133.863	751.610
TOTAL PATRIMONIO	-36.989	-70.157	99.001	648.652	1.810.385
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	-22.752	-78.663	170.289	872.099	2.258.834

Flujo de caja:

FLUJO DE CAJA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	-44.639	10.657	190.078	323.453	516.786
+ Reserva Legal	-2.349	561	10.004	17.024	27.199
+ Depreciación	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
+ Corrección Monetaria	0	-82.786	-105.804	54.038	286.048
VARIACIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO					
- Aumento activos corrientes	-6.737	-32.196	-58.599	-93.756	-133.167
+ Aumento pasivos corrientes	-17.763	-14.743	87.794	160.159	233.002
Flujo de Caja Operacional	-63.489	-110.507	131.473	468.918	937.869
- Variaciones en Capex	-40.000	0	0	0	0
+ Nuevos aportes capital	10.000	0	0	0	0
+ Nuevos Prestamos Bancarios	40.000				
- Amortizaciones deuda	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000
FLUJO DE CAJA	-61.489	-118.507	123.473	460.918	929.869
+ Caja periodo anterior		-61.489	-179.995	-56.522	404.396
CAJA	-61.489	-179.995	-56.522	404.396	1.334.265

FLUJO DE CAJA LIBRE					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBIT	-50.752	-92.874	157.966	615.562	1.281.282
+ Depreciación	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
- Impon- renta	-17.763	-32.506	55.288	215.447	448.449
Flujo de Caja Operacional	-24.989	-52.368	110.678	408.115	840.833
- Aumento activos corrientes	-6.737	-32.196	-58.599	-93.756	-133.167
+ Aumento pasivos corrientes	-17.763	-14.743	87.794	160.159	233.002
FLUJO DE CAJA LIBRE	-49.489	-99.307	139.873	474.518	940.669

Tasa interna de retorno:

INVERSIÓN INICIAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
APORTE SOCIOS	-10.000					
FINANCIAMIENTO	-40.000					
FLUJO DE CAJA LIBRE		-49.489	-99.307	139.873	474.518	940.669
TOTAL	-50.000	-49.489	-99.307	139.873	474.518	940.669

TIR	85,1%
------------	--------------

Valor actual neto:

WACC	VALOR	FUENTE
-------------	--------------	---------------

Risk Free Rate (Tasa FED)	0,76%	9/5/2020
Retorno de Mercado (Rm)	10,00%	
Riesgo Pais (Rp)	18,51%	Damodaran
Beta desapalancado	0,80	Damodaran
Razón D/E	19,37%	Damodaran
D/(D+E)	80,00%	
E/(D+E)	20,00%	
Impuestos	35,0%	
INF + 15p	63,4%	

VAN	165.236
------------	----------------

WACC	38,5%
-------------	--------------

CONCLUSIONES

FarmaTransfer, un e-commerce para las farmacias independientes de Argentina que nuclea los productos de todas las compañías que comercializan a través de droguerías de servicio, otorgando descuento extra, llega en el momento indicado. Es una apuesta atractiva que pretende ayudar a reducir la brecha de desigualdad que se genera en el interior y deja a millones de pacientes sin su tratamiento adecuado. No solo se quiere lograr acercar las farmacias dispersas por el extenso territorio del país logrando un 100% de distribución, sino que también permitir la maximización de volumen para los laboratorios y droguerías, respetando el canal tradicional de la industria. No existe en Argentina ninguna plataforma que plantee este modelo de negocios, por lo que podría denominarse como un océano azul.

Si se analiza la participación de Argentina combinando el mercado farma-retail y el de e-commerce, no se encontrará una gran evolución, al contrario de los que sucede con ambas industrias separadamente. La digitalización al mercado farmacéutico ha llegado gradualmente y todavía sus jugadores están en proceso de adaptación, evaluando la

mejor manera de utilizar estas herramientas. Las droguerías de servicio son tal vez las que más han intentado desarrollar la venta online de los productos farmacéuticos, pero no ha habido demasiada iniciativa por parte de los laboratorios locales o multinacionales. Es por esto que el e-commerce FarmaTransfer llega en un momento clave en donde tanto los laboratorios, como las droguerías y las farmacias, buscan opciones que permitan optimizar tiempos, eficientizar procesos y obtener métricas. El poder medir acciones, habilita el crear objetivos y crecimientos ambiciosos, pero al mismo tiempo alcanzables.

Para que cualquier proyecto sea exitoso debe tener en claro en qué mercado va a participar, pero más aún, a qué segmento de ese mercado se va a dirigir. En el caso del proyecto, se encuentra en el mercado de e-commerce especializado para la industria farmacéutica. Sus consumidores son las farmacias, un público heterogéneo y pueden crear grupos homogéneos de ellos. La segmentación se realiza teniendo en cuenta diferentes criterios: geográficos, sociodemográficos, psicográficos o comportamentales. Con esta segmentación, se analiza cuál es el target del proyecto. La plataforma de e-commerce se dirige entonces, al grupo de farmacias independientes de todo el país. Es decir que, en cuanto a la segmentación geográfica y demográfica, se toman todos los grupos, pero en cuanto a la psicográfica, se toma solo el de farmacias independientes.

En base a la encuesta realizada al target del proyecto, los farmacéuticos/as de farmacias independientes, poco a poco, comienzan a considerar que la digitalización es un aspecto beneficio para su negocio e intentan ver las oportunidades que esto puede traerles. Cualquier opción que implique optimización de su negocio y reducción de costos, les es interesante, incluso las que pueden ser innovadoras.²⁶ Históricamente ha sido siempre un rubro atendido por personas más maduras que jóvenes, pero se observa una tendencia en la que los jóvenes van tomando mayor responsabilidad y protagonismo en el ámbito farmacéutico. Esto se ve, ya que generalmente se trata de emprendimientos

²⁶ Fuente Primaria: Encuesta cerrada a 243 farmacéuticos de Argentina

familiares, pero ahora los jóvenes comienzan a ocupar los lugares que dejan vacantes sus padres o abuelos retirados.

Varios factores son los que determinan que FarmaTransfer se convierta en un proyecto exitoso y eso se puede ver plasmado principalmente en que se respeta el canal tradicional de la industria, distribuyendo todas las compras realizadas dentro del portal a través de todas las droguerías del país. Es un visitador virtual, económico, con alcance nacional y 100% de distribución, algo difícil de obtener con visitadores físicos que envían los laboratorios o empresas de consumo, a las farmacias. El proyecto, implica optimización de alcance versus costo, maximizando ventas, ya que la farmacia puede encontrar en un solo lugar, todo lo que necesita para su negocio con descuentos extra. Además, los laboratorios, o cualquier compañía que comercialice sus productos a través de una droguería, se aseguran de que el descuento extra que otorgan, efectivamente se traslada a las farmacias, ya que esto no sucede muchas veces al entregarlo a las droguerías de servicio. Más aún, las compras no tienen limitación de horarios o días, ya que el portal está disponible veinticuatro horas. El sistema en sí mismo presenta la fortaleza de contener una base de datos de todas las farmacias del país, un sistema de monetización simple y un sistema de reporting de comportamiento por cliente. Los datos una fuente de información muy valiosa. Sumado a todo esto, es un proyecto con una alta rentabilidad tanto para sus proveedores (laboratorios), como sus clientes (farmacias) y también para sus accionistas. Presenta un modelo financiero en el que a partir del segundo año se pueden observar ganancias que aumentan exponencialmente año a año.

Hay factores o tendencias favorables en el ambiente externo que fueron preparando a los diferentes actores, paulatinamente para que FarmaTransfer pueda encontrar su espacio en la industria. Uno de ellos es la gran penetración de la tecnología que hoy en día ha abarcado casi la totalidad de los aspectos de las vidas de las personas. La digitalización es innegable y muestra cambios, no solo en la cotidianeidad, sino también en la forma de concebir los negocios. El desarrollo de nuevos canales de compra, venta y comunicación son clave a la hora de adaptarse a la era digital que llegó para quedarse.

La industria farmacéutica, a pesar de ser tradicionalista con sistemas de promoción y distribución que fueron establecidos hace décadas, hoy se encuentra inmersa en medio de una realidad que muta constantemente, exigiéndole a los diferentes jugadores que tengan la flexibilidad para poder adaptarse.

Teniendo en cuenta el contexto de crisis del país, tanto económica como social, acentuado por la pandemia, crea un momento de incertidumbre, pero al mismo tiempo un punto de quiebre para lo digital. Nadie sabe certeramente qué sucederá una vez que se normalicen las actividades, pero algo seguro, es que las relaciones tanto sociales como laborales, no volverán a ser las mismas y aquellas empresas o proyectos que estén intentando crear soluciones a esto, seguramente tengan más oportunidades en la “nueva normalidad”.



Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

- World Compliance Association, “About Compliance: What is Corporate Compliance?”; World Compliance Association <http://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>
(Consultado: 10/07/2019)
- Definición y Qué Es, “Definición y Qué Es Droguería”; Definición y Qué Es <https://definicionyque.es/drogueria/>
(Consultado: 10/07/2019)
- Argentina.gob.ar, “ANMAT”; Argentina.gob.ar <https://www.argentina.gob.ar/anmat>
(Consultado: 10/07/2019)
- U.S Food & Drug Administration, “What does FDA Regulate?”; U.S Food & Drug Administration <https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/what-does-fda-regulate>
(Consultado: 10/07/2019)
- Wikipedia, “Retail”; Wikipedia <https://es.m.wikipedia.org/wiki/Retail>
(Consultado: 10/07/2019)
- Asefarma, “¿Qué es un pedido Transfer en farmacia?”; Asefarma <https://www.asefarma.com/blog-farmacia/que-es-un-pedido-transfer-en-farmacia>
(Consultado: 25/03/2020)
- Marketing.com.ar, “¿Qué es un fee mensual?”; Marketing.com.ar <https://www.mark3ting.com.ar/disenoplan-fee-mensual/>
(Consultado: 25/03/2020)
- Emprende Pyme, “Check out en e-commerce”; Emprende Pyme <https://sell.emprendepyme.net/que-es-el-checkout-en-el-e-commerce.html>
(Consultado: 25/03/2020)

- Wikipedia, “Planilla”; Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/Plantilla>
(Consultado: 25/03/2020)
- Hostinger, “Hosting web para principiantes”; Hostinger <https://www.hostinger.es/tutoriales/que-es-un-hosting>
(Consultado: 04/04/2020)
- Rock Content, “Ticket Promedio: qué es y cómo calcular”; Rock Content <https://rockcontent.com/es/blog/ticket-promedio/>
(Consultado: 04/04/2020)
- Banco Mundial, “Argentina: Panorama General”; Banco Mundial <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
(Consultado: 15/07/2019)
- The Economist Intelligence Unit. 2006. Foresight 2020: Economic, Industry and Corporate Trends. Technology’s new challenge. http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiuForesight2020_WP.pdf
- ICEX: España Exportación e Inversión. 2019. El Mercado farmacéutico en Argentina https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odi4/~edisp/doc2019828720.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=06-082019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20farmac%C3%A9utico%20en%20Argentina%202019
- IQVIA. 2019. IQVIA Market Prognosis 2018-2022; (include retail plus unaudited sectors such as government clinics and private hospitals).

- Linio, “Índice Mundial de Comercio Electrónico”; Linio <https://www.linio.com.ar/sp/indice-ecommerce>
(Consultado: 30/07/2019)
- IQVIA. 2019. IQVIA – Reporte EDF; Reporte entrega noviembre 2019
- Inversor LATAM. 2018. Argentina líder en penetración de Internet con un 78%. Tecnología, <http://inversorlatam.com/argentina-lider-en-penetracion-de-internet-con-un-78/>
- Luz Pérez Baz. 2017. Guías básicas para crear una estrategia de comunicación. Making love marks, <https://www.makinglovemarks.es/blog/guia-basica-para-crear-una-estrategia-de-comunicacion/>
- Diego Subotin. 2019. Transformación digital en la industria farmacéutica. Productivity, <https://blog.arkanosoft.com/index.php/transofomacion-industria-farmaceutica/>
- Pharmaceutical Executive Editors. 2005. 2005 Industry Audit. <http://www.pharmexec.com/2005-industry-audit>
- Agrupación de Investigación y Marketing Farmacéutico. 2018. “Top 10 compañías farmacéuticas 2018 a nivel mundial”. <https://www.aimfa.es/top-10-companias-farmaceuticas-2018-nivel-mundial/>
(Consultado 20/07/2019)
- FIFARMA: Federación Latinoamericana de la Industria Farmacéutica. <https://fifarma.org/publicaciones/>
(Consultado 08/08/2019)
- Industria-farmacéutica. <http://www.industria-farmacéutica.com/>
(Consultado 08/08/2019)

- CAEME. <https://www.caeme.org.ar/>
(Consultado 25/04/2020)
- CILFA. <http://cilfa.org.ar/wp1/>
(Consultado 25/04/2020)
- David Cayón. 2020. Las 30 medidas económicas claves del primer mes de Alberto Fernandez como presidente. Infobae; <https://www.infobae.com/economia/2020/01/10/las-30-medidas-economicas-clave-del-primer-mes-de-alberto-fernandez-como-presidente/>
- Droguería Del Sud <https://www.delsud.com.ar/>
(Consultado 09/05/2020)
- Droguería Suizo Argentina <http://www.suizoargentina.com/>
(Consultado 09/05/2020)
- Droguería Monroe Americana <https://www.monroeamericana.com.ar/>
(Consultado 09/05/2020)
- FACAF: Federación Argentina de Cámaras de Farmacias <http://www.facaf.org.ar/la-institucion/camaras-asociadas/>
(Consultado 09/05/2020)
- COFA: Confederación Farmacéutica Argentina <http://www.cofa.org.ar/>
(Consultado 09/05/2020)
- PharmaLive <http://www.pharmalive.com/>
(Consultado 20/03/2020)

- Prepared for The Kaiser Family Foundation by: The Health Strategies Consultancy LLC. 2005. Follow the Pill: Understanding the U.S Commercial Pharmaceutical Supply Chain. https://avalere.com/research/docs/Follow_the_Pill.pdf



Universidad de
San Andrés

ANEXOS

Ventas e-commerce mundialmente y penetración de internet²⁷:

América

País	Ventas e-commerce	Porcentaje de penetración de Internet
EUA	\$504,582,000,000	88%
México	\$17,629,609,834	65%
Canadá	\$39,966,000,000	90%
Brasil	\$19,722,580,000	71%
Chile	\$5,888,000,000	78%
Argentina	\$4,260,738,000	93%
Colombia	\$4,000,000,000	63%
Perú	\$4,000,000,000	68%
Ecuador	\$800,000,000	80%
Venezuela	\$449,000,000	53%

País	Ventas e-commerce	Porcentaje de penetración de Internet
------	-------------------	---------------------------------------

Asia

China*	\$636,087,000,000	55%
Japón	\$81,693,000,000	93%
Corea del Sur	\$63,720,000,000	93%
India	\$22,138,000,000	34%
Indonesia	9,536,000,000	54%
Singapur	\$4,110,000,000	84%
Tailandia	\$3,757,000,000	82%
Malasia	\$3,144,000,000	78%
Vietnam	\$2,269,000,000	66%
Filipinas	\$840,000,000	63%

²⁷ Linio, "Índice Mundial de Comercio Electrónico"

País	Ventas e-commerce	Porcentaje de penetración de Internet
Europa		
Reino Unido	\$86,450,000,000	95%
Alemania	\$70,345,000,000	96%
Francia	\$49,432,000,000	93%
España	\$16,686,000,000	93%
Italia	\$15,628,000,000	92%
Países Bajos	\$14,032,000,000	96%
Suecia	\$10,801,000,000	97%
Polonia	\$8,194,000,000	78%
Austria	\$8,144,000,000	88%
Noruega	\$7,254,000,000	99%
Suiza	\$6,912,000,000	91%
Bélgica	\$6,758,000,000	94%
Dinamarca	\$5,915,000,000	97%
Finlandia	\$4,986,000,000	94%
Irlanda	\$4,035,000,000	93%
Portugal	\$2,958,000,000	78%
Rusia	\$2,520,000,000	76%
Rumania	\$2,514,000,000	73%
Hungría	\$1,888,000,000	89%
Eslovaquia	\$860,000,000	85%
Lituania	\$640,000,000	90%
Bulgaria	\$579,000,000	66%
Croacia	\$456,000,000	91%
Eslovenia	\$336,000,000	80%
Letonia	\$329,000,000	86%
Serbia	\$319,000,000	72%
Estonia	\$307,000,000	98%

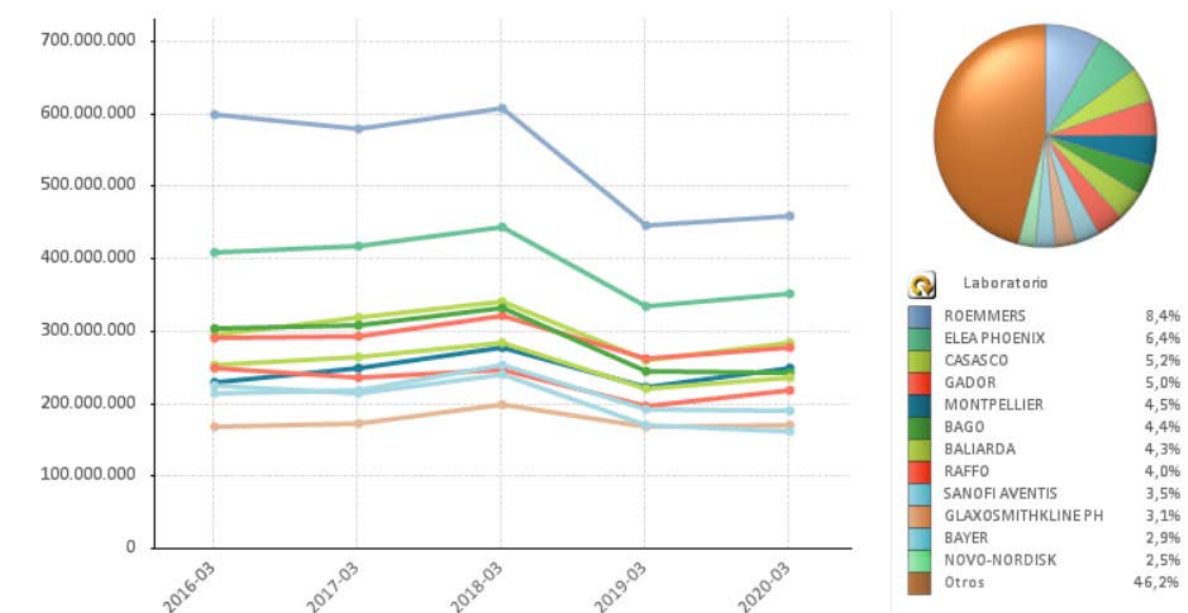
País	Ventas e-commerce	Porcentaje de penetración de Internet
Medio Oriente y Otros		
Arabia Saudita	\$6,360,000,000	90%
Turquía	\$5,955,000,000	68%
Israel	\$3,355,000,000	80%
Australia	\$18,628,000,000	88%
Costa Rica	\$442,000,000	86%
Sudáfrica	\$2,913,000,000	54%

Los jugadores de la industria

Laboratorios²⁸:

Laboratorio	Ventas (MAT)
ROEMMERS	8,4%
ELEA PHOENIX	6,4%
CASASCO	5,2%
GADOR	5,0%
MONTPELLIER	4,5%
BAGO	4,4%
BALIARDA	4,3%
RAFFO	4,0%
SANOFI AVENTIS	3,5%
GLAXOSMITHKLINE PI	3,1%
BAYER	2,9%
NOVO-NORDISK	2,5%
Otros	46,2%

²⁸ IQVIA – Market Prognosis 2018-2022



Droguerías de Servicio:

Las droguerías son empresas privadas que se ocupan de la distribución y facturación de los productos farmacéuticos a las farmacias. Existen más de 400 droguerías registradas pero hay tres que concentran alrededor del 60% del mercado:

- Droguería Del Sud: Fue fundada en 1950 y actualmente es la mayor droguería de la República Argentina. Se encuentra entre las 50 empresas de mayor facturación del país. Cuenta actualmente con un staff de más de 1.000 empleados y 8 centros de distribución, de esta manera se consigue satisfacer a casi 8.000 farmacias clientes de todo el país. Tiene una participación del 24%²⁹.
- Droguería Suizo Argentina: Cuenta con 12 centros logísticos que abastecen a 6.000 clientes del país, dos veces por día. La droguería maneja más de 12.000 ítems de medicamentos y 8.000 de perfumería. Para esto, cuenta con 1.200

²⁹ Droguería Del Sud, "Estamos con vos"

empleados directos. Tienen 9 centros de distribución situados principalmente en el Provincia de Buenos Aires y en el norte del país³⁰.

- Droguería Monroe Americana: Cuenta con más de 5.500 farmacias como clientes por toda Argentina, además de 300 proveedores y 14 depósitos logísticos para poder realizar una cobertura nacional. Tienen 6 centros de distribución y cuentan con portafolios que van más allá de los medicamentos, proveyendo también productos de perfumería, higiene, belleza, etc.³¹.

Cámaras y Colegios de Farmacias:

La FACAF (Federación Argentina de Cámaras de Farmacias) es la que agrupa las cámaras de cada provincia³²:

- Cámara Argentina de Farmacias (CAF)
- Cámara de Farmacias Bonaerenses (CAFABO)
- Cámara de Farmacias de la zona sur de la Provincia de Buenos Aires (CAFASUR)
- Cámara de Farmacias de Bahía Blanca (CFBB)
- FACAF Delegación de Mar del Plata
- Cámara de Propietarios de Farmacias de Catamarca
- Cámara de Farmacias del Chaco (CAFACH)
- Cámara de Farmacias de la Provincia de Chubut
- Asociación de Farmacias del Chubut (AFMCH)
- Cámara de Farmacias de Córdoba
- Cámara de Farmacias del Centro Argentina (CFCA)
- Cámara de Farmacéuticos y Propietarios de Farmacias de la República Argentina (CAFAPRO)

³⁰ Droguería Suizo Argentina, “Sumamos excelencia garantizando el acceso a todos los productos de la salud”

³¹ Droguería Monroe Americana, “Distribución integral de productos medicinales, accesorios y perfumería”

³² FACAF, “Cámaras asociadas”

- Cámara Correntina de Farmacias (CACOFAR)
- FACAF Delegación Concordia
- Cámara de Farmacias de Formosa (CAFAFOR)
- Centro de Propietarios de Farmacias de Jujuy
- Cámara de Farmacias de La Pampa
- Cámara Entrerriana de Farmacias (CAMFARER)
- Cámara de Farmacias de Mendoza (CFM)
- Cámara de Farmacias de San Rafael
- Cámara de Propietarios de Fcias. Y Botiq. De Misiones (CAPROFARBO)
- Cámara Neuquina de Farmacias
- Cámara de Farmacias de Salta (CPFS)
- Asociación de Propietarios de Farmacias de San Juan (APF)
- Centro de Propietarios de Farmacias de San Luís (CENPROFAR)
- Cámara de Farmacias de la Ciudad de San Luís y Zona de Influencia
- Cámara de Farmacias de la Provincia de Santa Fe
- FACAF Delegación de Santa Fe
- Cámara de Farmacias de Santiago del Estero
- Asociación de Farmacias de Tucumán (AFARTUC)
- Círculo de Farmacias del Sur de Tucumán (CIFARSUD)
- Cámara de Farmacias de la Provincia de la Rioja

La COFA (Confederación Farmacéutica Argentina) es la que agrupa los colegios farmacéuticos de las diferentes zonas del país³³:

- Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Buenos Aires
- Colegio Oficial de Farmacéuticos y Bioquímicos de Capital Federal
- Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Córdoba
- Círculo de Prestaciones Farmacéuticas de Rosario

³³ COFA, “Colegios adheridos a la COFA”

- Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Corrientes
- Colegio de Farmacéuticos de Entre Ríos
- Federación Farmacéutica de Formosa
- Colegio Farmacéutico de Jujuy
- Colegio de Farmacéuticos de La Rioja
- Colegio de Farmacéuticos de Mendoza
- Colegio de Farmacéuticos de Río Negro
- Colegio de Farmacéuticos de Salta
- Colegio de Farmacéuticos de San Juan
- Colegio de Farmacéuticos de San Luis
- Colegio de Farmacéuticos de Tucumán
- Colegio de Farmacéuticos del Chaco
- Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Tierra del Fuego

Distribución de las farmacias en Argentina³⁴:

PROVINCIA	DISTRIBUCIÓN DE FARMACIAS
GRAN BUENOS AIRES	18,9%
CORDOBA	15,8%
SANTA FE	12,9%
BUENOS AIRES CAPITAL FEDERAL	12,4%
MENDOZA	8,1%
TUCUMAN	4,3%
ENTRE RIOS	3,5%
MISIONES	3,2%
CHACO	2,4%
SALTA	2,2%
CORRIENTES	2,1%
SANTIAGO DEL ESTERO	1,8%
LA PAMPA	1,5%
SAN JUAN	1,5%
RIO NEGRO	1,4%
SAN LUIS	1,4%
NEUQUEN	1,3%
	1,1%

³⁴ IQVIA. 2019. IQVIA – Reporte EDF; Reporte entrega noviembre 2019

JUJUY	1,0%
CHUBUT	0,8%
LA RIOJA	0,7%
FORMOSA	0,7%
CATAMARCA	0,7%
TIERRA DEL FUEGO	0,2%
SANTA CRUZ	0,1%
Total general	100%

Detalle del análisis financiero:

Inversión inicial:

INVERSION INICIAL (ANUAL)	
Diseño, programación y seteo de la plataforma	30.000
Hosteo de la plataforma	10.000
TOTAL	40.000
5 MESES DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	15.056
4 MESES DE GASTO DE NOMINA	10.703
CAPITAL DE TRABAJO	25.759
TOTAL INVERSIÓN	65.759

APORTE SOCIOS FINANCIACIÓN	10.000
	40.000

Gastos de funcionamiento:

GASTOS		
GASTOS DE MARKETING Y VENTAS	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Reuniones de captura de clientes y lanzamiento	333	4.000
Publicidad (FB, Banners, Etc)	200	2.400
Plataforma de e-mailing	833	10.000
TOTAL GASTOS DE MARKETING Y VENTAS	1.367	16.400
GASTOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Alquiler oficina amoblada	667	8.000
Pago de Agua	25	300
Pago de Luz	67	800
Pago de Gas	21	250
Pago de Internet	167	2.000
Elementos de Limpieza	12	200
Café y Agua	20	400

TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	978	11.950
DEPRECIACIÓN	667	8.000
TOTAL GASTOS	3.011	36.350

GASTOS FINANCIEROS					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OBLIGACIÓN FINANCIERA	40.000	32.000	24.000	16.000	8.000
AMORTIZACIÓN	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
SALDO AL FINAL DEL PERIODO	32.000	24.000	16.000	8.000	0

TASA de Interés BCRA a PYMEs	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
-------------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

SERVICIOS FINANCIEROS	14.000	11.200	8.400	5.600	2.800
------------------------------	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------

Costo Laboral:

COSTOS LABORALES ADICIONALES	% sobre salario / mes
SEGURIDAD SOCIAL	
Cargas Sociales	20%
PRESTACIONES SOCIALES	
PRIMA LEGAL (1 salario al año)	8,33%
VACACIONES (15 días al año)	4,17%
AGUINALDO (1 salario al año)	8,33%

ANALISIS X CARGO X MES					
EJECUTIVO					
CARGO	TELEMARKET	DE	BT	Jefe	GERENTE
	ER	CUENTAS			GENERAL

FUNCIÓN	Enrolar farmacias dentro de la plataforma. Capacitar y asistir a los usuarios a navegar la plataforma. Fidelizar usuarios. Mantenimiento de ofertas y precios actualizados	Captura de clientes (laboratorios) y relacionamiento con ellos. Cumplimiento de KPIs seteados para cada cuenta. Maximización de ventas. Negociación de descuentos con los laboratorios	Manejo del hosteo de la plataforma. Actualización de dominio anual. Mantenimiento y actualización de la plataforma	Seteo de KPIs. Encargado de supervisar a los telemarketers y ejecutivos de cuentas. Armar plan anuales	Representante Legal. Monitoreo de negociaciones con proveedores, negociaciones con clientes, tesorería, Planeación Financiera, Marketing
SALARIO BASE	550	900	900	2.000	3.500
SEGURIDAD SOCIAL					
CARGAS SOCIALES	110	180	180	400	700
PRESTACIONES SOCIALES					
PRIMA LEGAL (1 salario al año)	46	75	75	167	292
VACACIONES (15 días al año)	23	38	38	83	146
CESANTIAS (1 salario al año)	46	75	75	167	292
TOTAL COSTO LABORAL X MES	775	1.268	1.268	2.817	4.929

ANÁLISIS TOTAL AÑO CON TODO EL PERSONAL REQUERIDO							
CARGO		TELEMARKETER	EJECUTIVO DE CUENTAS	BT	Jefe	GERENTE GENERAL	COSTO TOTAL
		Año 1	# PERSONAS REQUERIDAS	1	1	1	
	TOTAL COSTO LABORAL UNITARIO AÑO	9.295	15.210	15.210	33.800	59.150	
	COSTO LABORAL	9.295	15.210	7.605	0	0	32.110
Año 2	# PERSONAS REQUERIDAS	2	2	1	2	1	7
	TOTAL COSTO LABORAL UNITARIO AÑO	9.295	15.210	15.210	33.800	59.150	
	COSTO LABORAL	22.308	36.504	18.252	81.120	70.980	229.164
Año 3	# PERSONAS REQUERIDAS	2	3	1	2	1	8
	TOTAL COSTO LABORAL UNITARIO AÑO	9.295	15.210	15.210	33.800	59.150	
	COSTO LABORAL	26.770	65.707	21.902	97.344	85.176	296.899
Año 4	# PERSONAS REQUERIDAS	2	3	1	2	1	8
	TOTAL COSTO LABORAL UNITARIO AÑO	9.295	15.210	15.210	33.800	59.150	

	COSTO LABORAL	32.124	78.849	26.283	116.813	102.211	356.279
Año 5	# PERSONAS REQUERIDAS	2	3	1	2	1	8
	TOTAL COSTO LABORAL UNITARIO AÑO	9.295	15.210	15.210	33.800	59.150	
	COSTO LABORAL	38.548	94.618	31.539	140.175	122.653	427.535

HONORARIOS CONTADOR / REV. FISCAL X MES	500
HONORARIOS TOTAL AÑO	6.000



Universidad de
San Andrés