



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Plan de Negocios: MiFarma

Alumnas: Magdalena Götz (Legajo 28.053) y Agustina

Santillán (Legajo 28.100)

Mentor: Fernando Zerboni

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Julio de 2020



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Trabajo de Graduación

Plan de Negocios: MiFarma

Alumnas: Magdalena Götz (Legajo 28.053) y Agustina
Santillán (Legajo 28.100)

Mentor: Fernando Zerboni

Victoria, Provincia de Buenos Aires
Julio de 2020

Índice

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Oportunidad de Negocio	5
2.1 Tendencias	5
2.2 Mercado farmacéutico en Argentina	7
2.3 Problema	9
2.4 Oportunidad	11
3. Negocio propuesto para capturar oportunidad	12
3.1 Propuesta de negocio	12
3.2 Modelo FODA	13
3.3 Modelo Canvas	15
4. Análisis del sector	19
4.1 Demanda potencial	19
4.2 Cinco fuerzas de Porter	20
5. Plan de Marketing	24
5.1 Investigación de mercado	24
5.2 Segmentación	30
5.3 Análisis de las cuatro P del Marketing	33
6. Operaciones del negocio	47
7. Costos, Finanzas e Inversión	50
7.1 Inversión Inicial	50
7.2 Costos fijos y variables	52
7.3 Ingresos	53
7.4 Flujo de caja y Estado de Resultados	54
7.5 Indicadores	57
8. Equipo	59
9. Aspectos Legales	61
9.1 Leyes correspondientes a la constitución de la sociedad y registro de marca	61
9.2 Requisitos de habilitación e inscripción	63
9.3 Leyes relacionadas con el funcionamiento del negocio propuesto	63
9.4 Impuestos aplicables al negocio propuesto	65
10. Plan de Implementación y Riesgos	66
10.1 Plan de implementación	66
10.3 Riesgos	66
10.3 Estrategia de salida	68
11. Conclusión	70
12. Bibliografía y fuentes de información	72
13. Anexos	76
Anexo 1: Cadena de Valor del Sector Farmacéutico Argentino	76

Anexo 2: FODA de la propuesta de negocio	76
Anexo 3: Encuesta a usuarios consumidores de medicamentos	77
Anexo 4: Cambios en MiFarma por contexto actual de COVID-19	80



Universidad de
San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

Durante los últimos años el comportamiento diario de los seres humanos cambió y esto se puede ver reflejado en la adopción de nuevos hábitos de consumo. Según el Estudio Anual de Comercio Electrónico, realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en 2019, hay 828.000 nuevos compradores en 2019 que logran un total de 18.773.246 e-shoppers. La compra online suma nuevos consumidores y una frecuencia de compra en aumento. Específicamente, en 2019, el 66% de los argentinos compró online al menos una vez por mes, a diferencia del 2018 que esta cifra sólo alcanzaba el 49%. Junto con las innovaciones digitales surgió el crecimiento generalizado en el uso de plataformas móviles para el consumo, lo que dio lugar a nuevos modelos de negocio. Es así como se presenta la necesidad, no solo en Argentina sino también a nivel mundial, de adaptarse a estos cambios en todas las industrias para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores.

A partir de estos cambios en las tendencias de consumo surge MiFarma, negocio que busca adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores ofreciendo un servicio que optimiza la experiencia de compra de medicamentos recetados. En el presente trabajo se analizarán los problemas a los que se enfrentan los consumidores de drogas recetadas a la hora de realizar la compra y se intentarán resolver los baches que existen actualmente en el proceso. Es así como el negocio que se presentará a continuación es una solución digital e innovadora que funcionará de intermediario entre los consumidores de drogas recetadas y las farmacias. La plataforma permitirá a los usuarios acceder a la información de los medicamentos que desean consumir, reservarlos para garantizar su disponibilidad y, también, los guiará hacia la farmacia elegida para realizar la compra. Por otro lado, el valor agregado para las farmacias será el de aumentar su visibilidad online, ofrecer un mejor servicio al cliente y así obtener un mayor tráfico.

MiFarma es una plataforma de uso gratuito para los consumidores finales de drogas, mientras que las farmacias gozarán del servicio durante dos meses gratis y, luego, deberán pagar una comisión por cada reserva obtenida. Además del ingreso por comisión, también se proyecta contar con un ingreso extra por el espacio publicitario cedido dentro de la plataforma.

Se estima que la inversión inicial requerirá un capital de \$728.240,00. Este monto contempla el desarrollo del sistema operativo, la constitución y registro de sociedad, los bienes muebles y el costo del lanzamiento de la marca. Cabe aclarar que dicho monto será aportado por las socias para comenzar el proyecto y se cree que se recuperará en 14 meses. Por último, se espera tener un VAN de \$8.334.744,57 y una TIR de 248,83%.



Universidad de
San Andrés

2. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio del presente trabajo se desarrollará a partir del análisis de las tendencias actuales y la información del mercado farmacéutico argentino. Luego de profundizar en estos factores se describe un problema latente que es el principal impulsor de la oportunidad de negocio encontrada.

2.1 Tendencias

A lo largo de los años, el cliente pasó a ser el centro del foco para empresas de diferentes industrias. Específicamente, en la industria de la salud, el histórico foco de complacer a los médicos está siendo dejado de lado y el paciente está pasando a un primer plano.

Hoy en día, es cada vez más frecuente que los clientes tomen sus propias decisiones con respecto a la salud. Según un artículo publicado en 2019 por Jordi Ibáñez (Managing Director de Life Sciences, Accenture España, Portugal e Israel) y Alberto Gómez Pérez (Senior Manager en Customer Insights & Growth de Life Sciences, Accenture España), “el 80% de los pacientes buscan proactivamente información sobre sus medicamentos en Internet”. En consecuencia, esto presenta un reto para mejorar la experiencia del cliente, ya que los pacientes quieren sentir que están recibiendo la mejor opción de tratamiento. Por estas razones, los autores proponen que los jugadores de la industria farmacéutica, como son los laboratorios, las distribuidoras y las oficinas de farmacia, se deben focalizar en llegar al cliente y satisfacer sus necesidades de manera adecuada aportando servicios con valor agregado.

Con respecto al consumo en farmacias, se destaca una tendencia que proviene de un estudio realizado por Scentia acerca de las tendencias Self Service en Argentina. Esto es, en el 2019, con respecto al año anterior, los volúmenes de consumo de las “self cadenas”, “self Independientes” y mayoristas disminuyeron, mientras que el volumen de consumo de las farmacias fue el único que aumentó (en un 8,9%). Esto demuestra que, mientras el consumo de otros canales disminuyó, el de farmacias sigue siendo alto y está en crecimiento.

Adicionalmente, cabe destacar una tendencia al estilo de vida multitarea que transforma el tiempo en un recurso escaso, es así como el ahorro del mismo ha pasado a ser de gran importancia. Hoy en día, cada vez más, los humanos buscan realizar tareas diarias y rutinarias de la manera más rápida posible. Según Mintel (2016) las marcas pueden aprovechar el deseo de los consumidores de reducir el tiempo que dedican a planificar y comprar con soluciones que incluyan una conexión a internet y “las aplicaciones son otra plataforma que puede ayudar a los consumidores a agilizar las tareas”. Esto es así debido a que los clientes asocian la pérdida de tiempo con un cierto costo, por lo que es posible creer que en estos tiempos pasará a ser más competitiva aquella marca que se adapte a esta tendencia y proponga soluciones y transacciones más rápidas.

Se destaca, a partir del Estudio Anual de Comercio Electrónico hecho por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en el 2018, que el 90% de los adultos argentinos conectados compró alguna vez online, y particularmente el 63% compró en el último año. Es importante señalar que la compra es cada vez más regular, en vez de ocasional. Esto es, en el 2017, 46% de los adultos argentinos conectados compraban al menos una vez por mes, mientras que en el 2018 este porcentaje aumentó a 49% y por ende el porcentaje de compra ocasional (cada 6 meses) disminuyó desde 54% a 51%. Más aún, en el 2019, la compra regular aumentó de 49 a 66% y la ocasional decreció a 34%. El e-commerce, según la CACE, es una opción cada vez más regular para el e-shopper argentino y representa una experiencia de compra con confianza y cada vez más sencilla. Este estudio también muestra que cada vez más se realiza una búsqueda previa a la compra desde dispositivos Mobile, para informarse del producto además del precio.

Por la existencia de los buscadores y otras herramientas como las aplicaciones y plataformas web, los hábitos de los consumidores cambiaron radicalmente en los últimos años. Según Jan Carlzon (1991), el “Moment of Truth” o “Momento de la verdad” es “un momento que se produce cada vez que un cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la marca o empresa y que, por lo tanto, tiene la oportunidad de formarse una opinión”. A partir de esto, Jim Lecinski de Google (2012) determinó que el “Zero Moment of Truth” es el momento en que el usuario “enciende el computador, el teléfono móvil u otro dispositivo con conexión a Internet y empieza a averiguar sobre el

producto o servicio que desea ensayar o adquirir” (p. 10). Por lo tanto, es el momento en el que el consumidor decide y averigua acerca del producto que va a consumir o comprar antes de llegar al punto de venta. Cabe destacar que este momento se produce online, por lo que es posible gracias a los avances tecnológicos y al alto uso de internet de los clientes para informarse sobre los productos y servicios de su interés. Por ende, los comerciantes deben tener en cuenta que debido al alto uso de tecnología de los consumidores, la venta comienza en el momento en que los usuarios navegan, para consultar las características del producto o servicio que desean.

Por lo tanto, estas crecientes tendencias afectarán, tarde o temprano, a todas las industrias y la farmacéutica no se podrá quedar atrás. Hay ejemplos claros de que en varias partes del mundo esta industria se está adaptando al nuevo paradigma. En Infarma, un congreso del sector farmacéutico realizado en Barcelona en marzo de 2019, se destacó que “las nuevas tecnologías y la digitalización serán sin duda alguna las protagonistas del escenario futuro de las farmacias”.

2.2 Mercado farmacéutico en Argentina

La industria farmacéutica se caracteriza, según un reporte sectorial realizado por BDO (2013), por involucrar a muchos actores a lo largo de la cadena de valor. Como bien menciona la Secretaría de Política Económica (2018), esta es una industria que se caracteriza por tener tres fases centrales: la investigación y desarrollo, la producción y la distribución y comercialización. La primera fase se encarga de realizar estudios, preclínicos y clínicos, para encontrar mejoras en los tratamientos de las distintas enfermedades. En cuanto a la fase de producción, esta tiene que ver con la definición de las características del medicamento y su elaboración. Por último, la fase de distribución y comercialización es liderada por las droguerías y las farmacias.

Además, esta industria se ve representada por la asimetría de información, heterogeneidad de productos y escasez de oferentes. Es un sector que suele presentar innovaciones a un ritmo elevado, por lo que se mantiene en constante crecimiento. La industria farmacéutica mundial ha crecido significativamente en los últimos años. Según un informe realizado en junio de 2017 por la CILFA (Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos

Argentinos), las ventas mundiales de medicamentos se han incrementado en un 139% desde el año 2003. Además, en los últimos 5 años, las ventas mundiales de medicamentos bajo receta crecieron un 10%.

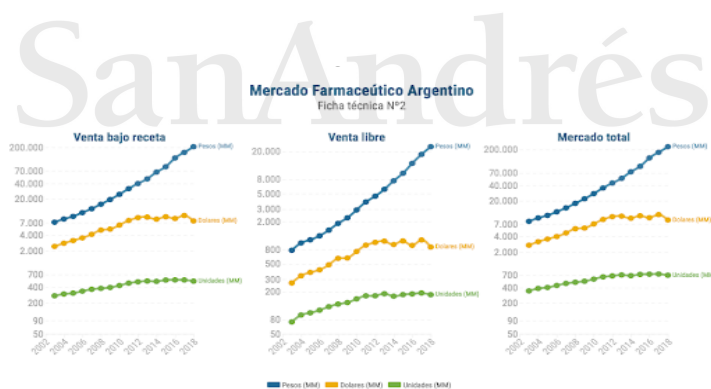
Particularmente en Argentina, la industria es competitiva y moderna, y genera un enorme valor agregado industrial. En el 2017, según un informe realizado por el Ministerio de Hacienda, la industria farmacéutica representó el 3,8% del Valor Agregado Bruto industrial. A partir de una encuesta de gasto en salud y medicamentos del Ministerio de Salud, realizada en el 2010, se puede conocer que el gasto más importante de bolsillo del sector es el de medicamentos, que representa un 44% del gasto total. En cuanto a los medicamentos de venta bajo receta, estos tienen una participación en el mercado del 89,6%, medida en valores, y del 75,2% medida en unidades; mientras que el 10,4% y el 24,8% restante corresponde a los medicamentos de venta libre, según la CILFA.

Dentro de los actores de la cadena de valor se pueden encontrar tres partes: los laboratorios, la distribución (distribuidoras y droguerías) y la venta final (incluye a los hospitales, clínicas, sanatorios, farmacias y otros actores) (**Anexo 1**). Por su parte, la producción farmacéutica se concentra en los grandes centros urbanos y está conformada por 230 laboratorios que satisfacen el mercado interno y externo. Cerca del 40% de los locales de empresas del sector, incluyendo sucursales, están ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires. En particular, el 24% de las empresas del sector privado de la industria farmacéutica pertenecen a CABA y el 15% al Provincia. En cuanto a la distribución, según un análisis realizado en 2018 por la Subsecretaría de Programación Microeconómica, existen aproximadamente 445 droguerías, pero cabe destacar que son solo cuatro de ellas las que manejan el 70% del mercado farmacéutico argentino, siendo estas: Droguería del Sud, Droguería Monroe Americana, Droguería Suizo Argentina y Droguería Barracas.

Por otro lado, el Centro de Estudios para el Cambio Estructural estima que el mercado farmacéutico argentino está compuesto por 13.500 farmacias, siendo aproximadamente 3.000 las ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires. Es así como, este mercado es característico por su alta competitividad. Según el reporte de BDO “el sector farmacia se encuentra afectado por límites a la rentabilidad del negocio” (p. 17)

debido a que los descuentos de obras sociales y prepagas recaen sobre las farmacias, y, además, debido a la competencia de jugadores como Farmacity, con su modelo farmacéutico tipo “drugstore”. Anteriormente las farmacias solían ser pequeñas empresas que llevaban a cabo una actividad muy concreta, hoy en día, en Argentina, existen muchas cadenas de farmacias que tienen una gran variedad de sucursales a lo largo del país. Estas cadenas farmacéuticas, con franquicias y locales propios, se ubican, principalmente, en CABA, mientras que en Provincia predominan los modelos de farmacia antiguos. Las tres cadenas más reconocidas del país son Farmacity, Economed y Dr. Ahorro, siendo Farmacity quien lidera la competencia en CABA y su potencial entrada a Provincia es una amenaza para las farmacias que allí se ubican.

No obstante, a partir de los diferentes estudios expuestos en el presente trabajo, la industria farmacéutica en el país representa una industria en crecimiento con respecto a las ventas y el mercado total en unidades, pesos o dólares, como se puede ver en la Figura 1. Como expresa el informe de la CILFA, dicha industria cuenta con una capacidad productiva creciente, por inversiones en máquinas y equipos de moderna tecnología y recursos humanos muy calificados, que aportarán al continuo desarrollo de la misma.



2.3 Problema

Luego de haber entrevistado a Ricardo Macchiavello, CEO de los Laboratorios Roemmers, se pudo comprender el sistema de distribución actual de los medicamentos para que los mismos lleguen al consumidor final. En el presente, el proceso inicia en los laboratorios farmacéuticos y farmoquímicos; estos, luego, a través de las distribuidoras, les reparten los medicamentos a las

droguerías y son ellas quienes se encargan de hacerle llegar los productos a las farmacias y los hospitales, que son el contacto final con los consumidores de las drogas. Actualmente las farmacias no cuentan con grandes cantidades de stock de cada producto debido a que tienen aproximadamente 9.000 tipos de remedios distintos. Esta amplia variedad de medicamentos implica un impedimento, de espacio y de presupuesto, para las farmacias de poseer más de 3 o 4 cajas de un mismo producto en stock. Es por esto que, hoy en día, las farmacias les venden a los usuarios e instantáneamente le piden a las droguerías más stock de esos productos, por lo que las droguerías realizan entre 2 y 3 entregas por día.

A su vez, analizando el proceso desde el punto de vista de los consumidores, es posible observar dos tipos de problemas. Por un lado, muchas veces los consumidores no saben dónde se encuentra la farmacia más cercana. Por otro lado, los consumidores pierden mucho tiempo buscando en ellas los medicamentos que necesitan, ya que al concurrir a las mismas no se aseguran de que haya stock disponible.

Luego de haber analizado el sistema de oferta de medicamentos actual es posible detectar la falta de existencia de un buscador online en donde los usuarios puedan chequear cuál es la farmacia más cercana con disponibilidad del medicamento que precisan. Por lo tanto, es posible creer que el problema está en que el sistema actual no es del todo eficiente para los usuarios consumidores de las drogas y que hay una alta probabilidad de que las farmacias pierdan clientes, si éstos requieren un medicamento que no está disponible en el local.

Además, como fue mencionado en la sección de “Mercado farmacéutico en Argentina”, las farmacias enfrentan una gran competitividad, y más aún con la entrada de Farmacity al país. Según Sergio Coronel, presidente del Colegio Farmacéutico de La Matanza, por cada Farmacity que se abrió en CABA, se cerraron 9 farmacias independientes. En consecuencia, se pueden ligar estos datos mencionados anteriormente con la problemática de que las farmacias están perdiendo clientes.

2.4 Oportunidad

Luego de haber detectado las tendencias actuales y el problema, es posible creer que la oportunidad de negocio se apalanca en una combinación de factores. El primero de estos son los avances tecnológicos, mencionados anteriormente. Estos, en suma con el uso que los usuarios le dan a la tecnología, generan la oportunidad de que se pueda proveer más información a los consumidores y hacer más eficiente la venta de ciertos productos. Además, se detecta la oportunidad de que las farmacias necesitan hacerse visibles online porque los usuarios cada vez buscan más antes de consumir un producto y es en lo online donde estas pueden diferenciarse y ganar más clientes. Según Carlos González Bosch, vicepresidente de CEIM (Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado) y Presidente de la Comisión de Sanidad y Asuntos Sociales de CEIM, “las nuevas tecnologías se vienen utilizando en las farmacias desde hace muchos años, pero tenemos un problema: la realidad es que las tecnologías son necesarias y son precisamente éstas las que nos posibilitan la forma de hacer farmacia, porque la sociedad ha cambiado”. Esto es, la oportunidad está en que los avances tecnológicos y el mundo online se introdujeron a la sociedad para quedarse y la industria farmacéutica no está al margen de este cambio, sino que es y será parte de él.

San Andrés

3. Negocio propuesto para capturar oportunidad

3.1 Propuesta de negocio

El servicio propuesto es una plataforma web que conecta a los usuarios consumidores de medicamentos con las farmacias. Se caracterizará por ser un sistema online en el que los usuarios tendrán la opción de buscar medicamentos bajo receta en el momento en el que lo deseen. La función de la página es ofrecer información de la droga requerida, precios y disponibilidad de stock en las farmacias afiliadas al servicio, ordenadas por cercanía a la localización del usuario, y, además, ofrecer la información de las obras sociales con las que trabaja cada establecimiento. Adicionalmente, se les ofrecerá la opción de reservar el producto requerido para asegurar la compra. Es por esto que la plataforma web tendrá el formato de un e-commerce, pero con la particularidad de que, en lugar de comprar los productos, estos se reservarán. Además, esta permitirá a los usuarios acceder a la ubicación de la farmacia y re dirigirse a un geolocalizador para iniciar el camino hacia el local.

La propuesta da a los usuarios consumidores de drogas la posibilidad de tener una experiencia fácil, rápida y amigable. Con la plataforma se busca efectivizar el tiempo de los usuarios, para que, una vez que se dirijan a las farmacias con la reserva de su producto realizada, lo único que tengan que hacer es mostrar la receta y pagar dicho medicamento, evitando la pérdida de tiempo de la búsqueda del mismo y de que el producto no esté en stock.

Por el lado de las farmacias, la propuesta consiste en ofrecerles el servicio de mostrar online sus productos, esto es, generar presencia en el mercado online. Es así como el negocio le ofrece a las farmacias una propuesta que les proporcionará un mayor tráfico de clientes y de ventas. A su vez, el sistema permite a las farmacias operar con agilidad y efectividad en el momento de la venta, lo que ayuda a brindar una mejor experiencia de compra a sus clientes y poder aumentar el tráfico en el local.

La propuesta de negocio es un servicio que pone el foco en el cliente y tiene como centro mejorar la experiencia del consumidor. El servicio permite a las farmacias crear una relación más cercana con los consumidores de la salud y diferenciarse haciendo más dinámicos los puntos de venta. Luego de comprender las tendencias actuales es posible creer que los nuevos modelos

de negocio deben centrarse en los clientes y brindarles un servicio omnicanal, como es la plataforma propuesta, la cual es posible alcanzar mediante el uso de la tecnología que permite integrar a los distribuidores de las drogas, los consumidores de las mismas y las farmacias. Según Gómez e Ibañez (2019) “ante un cambio tan profundo, la colaboración no es simplemente deseable, es imprescindible para el éxito. Las empresas de salud necesitarán cambiar sus modelos de negocio” y “tanto los laboratorios, distribuidores, como oficinas de farmacia deberán focalizarse en llegar al cliente específico en el momento adecuado (...) aportando servicios de valor añadido y a través del canal más conveniente para mejorar su experiencia”.

A su vez, cabe aclarar que el modelo de negocio, al ser una experiencia omnicanal, propone una solución a la lucha entre las farmacias tradicionales y los actores online, combinando lo mejor de ambas partes en una misma experiencia.

La ventaja competitiva del negocio propuesto es generar una óptima relación entre las farmacias y los consumidores finales a través del canal online, permitiéndole a los usuarios ver la información y precio de los productos, para informarse previo a hacer la compra. A su vez, se integra y permite reservar drogas que requieren de prescripción médica. Por último, la plataforma permite observar el stock del producto buscado en todas las farmacias que están afiliadas, no únicamente en la farmacia más cercana a tu ubicación en el momento del pedido.

3.2 Modelo FODA

Para poder entender mejor cuáles son los desafíos, obstáculos y capacidades del negocio propuesto se utilizará la herramienta conocida como la matriz FODA (**Anexo 2**). En esta se analizan las características endógenas (tanto las fortalezas como las debilidades) y las exógenas del negocio (tanto las oportunidades como las amenazas).

En primer lugar, el negocio propuesto cuenta con varios puntos fuertes que representan las herramientas esenciales que ofrecen una ventaja frente a los competidores. Se encuentra como fortaleza la adaptación a las nuevas tendencias de comercio online en las farmacias, la generación de awareness y presencia en el mercado digital para medicamentos recetados. Además, la

plataforma recaudará datos del comportamiento del usuario, para lograr un mejor conocimiento y una mejor atención al cliente (con el uso de Cookies), y generará una interconectividad entre el paciente y la farmacia. A su vez, se cuenta con contactos líderes en la industria farmacéutica que representan un activo esencial para el desarrollo de dicho negocio.

No obstante, también se encuentran debilidades vinculadas al servicio expuesto que se traducen en desafíos por enfrentar y mejorar. Entre ellas se destacan: la alta dependencia del aprovisionamiento de base de datos de las farmacias para que el negocio funcione y el tamaño empresarial reducido. Por último, se cuenta con un conocimiento básico de la industria farmacéutica, que podría generar inconvenientes al momento de la toma de decisiones o de enfrentarse a un competidor que tiene conocimientos más profundos del respectivo mercado.

La industria farmacéutica presenta muchas oportunidades debido a que se caracteriza por ser estable y poderosa. Como todo negocio, las farmacias están constantemente en búsqueda de tener más clientes. Si esto se vincula con la creciente tendencia en otras partes del mundo de realizar pedidos a farmacias de forma online, se podría ver una oportunidad para que las farmacias aumenten su cartera de clientes. Asimismo, hay una creciente tendencia en el uso de la tecnología, y en buscar online antes de consumir (ZMOT). Cabe agregar que, cada vez más, esta tendencia se traduce en una ventaja competitiva de las empresas que optan por mostrar sus productos online.

Si bien dentro de las características exógenas al negocio existen muchas oportunidades, el negocio se tendrá que enfrentar a amenazas. La industria farmacéutica cuenta con poderosos jugadores establecidos, y además, con varias trabas legales, dentro de las que se incluye la venta de medicamentos online. De igual modo, la alta probabilidad de que Farmacity, que ofrece un servicio similar de reserva de medicamentos online en CABA, se extienda y comience a implementar el servicio en la Provincia de Buenos Aires es una gran amenaza para el negocio propuesto.

3.3 Modelo Canvas

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011) en su texto “Generación de Modelos de Negocio” definieron un modelo de negocio como “las bases sobre las que una empresa crea, entrega y captura valor”. Los autores establecen que esto puede describirse a partir de nueve bloques, que cubren cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. A continuación, se especificarán estos bloques en relación con el modelo de negocio propuesto.

3.3.1 Segmentos de clientes

Este bloque define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que una empresa se dirige. En particular, el negocio que se propone en el presente trabajo apunta a dos segmentos diferentes: por un lado, se encuentran las farmacias, y por el otro, los usuarios consumidores de las drogas. Con respecto al primer segmento, el trabajo se enfocará, en un principio, en las farmacias que tengan sucursal física en las zonas de: San Isidro, Vicente López, San Fernando y Tigre. En primer lugar, se buscará comenzar con una plataforma que incluya esencialmente a las farmacias que tengan el stock de medicamentos digitalizado. Con respecto al segundo segmento, serán usuarios mayores de 18 años. Si bien no se apunta a ninguna clase social en particular, porque la plataforma será gratuita y de fácil acceso, el negocio se reduce a los usuarios que tengan acceso a internet. Más específicamente, el negocio se enfoca en los usuarios adultos de San Isidro, San Fernando, Vicente López y Tigre que estén conectados y utilicen internet para realizar búsquedas antes de comprar un producto o consumir un servicio.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), estos dos segmentos son clientes interdependientes, por un lado, se necesita de la participación de las farmacias de la zona para que el negocio funcione y la oferta de productos sea más amplia, pero además se necesita un amplio número de usuarios para atraer a las farmacias y que vean el valor de la propuesta.

3.3.2 Propuesta de valor

El bloque de proposición de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes determinado. Como hay dos

segmentos de clientes, habrá dos propuestas de valor diferentes para cada uno.

En primer lugar, se busca que las farmacias participen de la plataforma porque les brindará una serie de beneficios, entre los que se encuentran: hacerse visibles en la búsqueda online de los usuarios, mejorar el servicio propuesto y así poder obtener más clientes y diferenciarse por el prestigio que les da la plataforma frente a otras farmacias que no ofrecen este servicio.

En segundo lugar, esta plataforma brindará a los usuarios la posibilidad de chequear el stock, la información y el precio de determinada droga en las distintas farmacias y así reducir el tiempo y costo del proceso de compra, haciendo la compra más eficiente y evitando que el usuario vaya a las tiendas que no tengan stock del producto deseado. También especificará qué obra social y prepaga atiende cada farmacia, lo que denota una gran ventaja para el usuario ya que un paciente suele ir al establecimiento que tenga convenio con su obra social o prepaga para que cubra parte del precio de medicamento recetado. Además, brindará la posibilidad de reservar el producto requerido antes de asistir al punto de venta.

3.3.3 Canales

El tercer bloque explica cómo la empresa se comunica y alcanza a los segmentos de mercado para entregar su propuesta de valor. En cuanto a las farmacias target, MiFarma será presentada a estas de forma presencial, en reuniones personales con los managers de las mismas como una forma de diferenciarse de sus competidores. El canal principal elegido para que los usuarios consumidores de drogas puedan llegar a adquirir la propuesta de valor es una plataforma web. Anteriormente, se llegará a los clientes a través de campañas de marketing online.

3.3.4 Relación con el cliente

Este bloque explica el tipo de relación que la empresa quiere establecer con el segmento de mercado determinado. La propuesta que se hace en el presente trabajo es crear una comunidad entre las farmacias y los usuarios para mejorar la conexión entre ambos y facilitar el consumo. MiFarma busca impulsar la adquisición de clientes, tanto farmacias como usuarios, y retenerlos tomando medidas que hagan que vuelvan a elegir la plataforma. Para alcanzar este

objetivo la relación con ambos clientes será de forma directa, sin intermediarios. Por un lado, la relación con las farmacias será personalizada, mientras que con los consumidores de las drogas será automatizada por medio de la plataforma. Cabe aclarar que la relación con ambos clientes será de manera receptiva, se buscará recibir reclamos y reseñas, mediante la plataforma, para así poder conocer los errores que se observen y mejorar el servicio ofrecido incorporando nuevas soluciones.

3.3.5 Fuente de ingresos

En el presente negocio tendrá dos fuentes de ingresos. La principal de estas tiene que ver con obtener dinero de una comisión por reserva. Esto es, cada venta que la farmacia realice que haya iniciado con una reserva por medio de la plataforma web le dejará al negocio un 2% del precio de venta del producto, valor afrontado por la farmacia correspondiente a aquella venta. Además, una segunda fuente de ingresos tiene que ver con la publicidad paga dentro de la plataforma.

3.3.6 Recursos claves

Los recursos claves son el motor de funcionamiento del modelo de negocios. Para MiFarma el principal de ellos es la tecnología, dado que esta es necesaria para el desarrollo e implementación de la plataforma. Por otro lado, la base de datos de las farmacias es un recurso esencial para el funcionamiento del negocio, sin la información de stock de cada tienda MiFarma no podría proveer su servicio. Adicionalmente, la localización de las farmacias y la comunidad de usuarios son otro recurso muy importante para que el negocio funcione. Por último, la información que brindan los laboratorios sobre cada producto es un recurso clave porque hay información específica sobre cada producto que no sería de fácil acceso de no ser por los laboratorios.

3.3.7 Actividades claves

Según los autores, también es necesario definir las actividades clave que se deben realizar para que funcione el proyecto. En el caso de MiFarma, para que el negocio se lleve a cabo de manera exitosa, son de suma importancia el diseño, la programación y el mantenimiento continuo del software a utilizar. Por otro lado, para poder desarrollar una comunidad entre los usuarios

consumidores de drogas y las farmacias, una de las actividades claves a resaltar es la de darle soporte a los usuarios durante el uso de la plataforma. El acompañar al usuario durante el uso del servicio y darle la posibilidad de hacer preguntas permitirá que MiFarma sea un lugar confiable para ellos, en el que sus problemas sean solucionados y donde se sientan contenidos y acompañados. Además, la campaña de marketing es otra de las actividades claves para poder entregar la propuesta de valor, ya que es mediante esta actividad como se dará a conocer MiFarma a los consumidores de las drogas. Por último, para el funcionamiento del negocio es clave la capacitación a las farmacias, ya que si estas no comprenden cómo utilizar la plataforma el negocio no podrá llevarse a cabo.

3.3.8 Aliados claves

Según los autores, es indispensable contar con una red de socios que impulsen el funcionamiento del negocio. Para la implementación de MiFarma el aliado más importante será el desarrollador y programador del software, debido a que será este quien mantenga la plataforma en funcionamiento y ofrezca una mejor experiencia a los usuarios. Por otro lado, Google es otro de los aliados importantes para el negocio debido a su servidor de nube y su geolocalizador como Google Maps, este permite poder almacenar la información y darle al usuario las indicaciones hacia la farmacia elegida. A su vez, el Ministerio de Salud, los laboratorios, las droguerías y los médicos son aliados imprescindibles para MiFarma por ser quienes controlan el rubro de la salud. Por último, los diversos sistemas de pago como MercadoPago y las tarjetas de crédito son aliados muy importantes para poder llevar a cabo la reserva online.

3.3.9 Estructura de costos

El noveno y último bloque se refiere a la estructura de costos. Para llevar adelante el negocio de MiFarma el costo más preponderante es el desarrollo de la infraestructura tecnológica. Luego de haber desarrollado el software, los costos que se deben tener en cuenta son el servicio del proveedor del software, la campaña de marketing, las expensas de la oficina y los sueldos de los empleados.

4. Análisis del sector

4.1 Demanda potencial

Para comenzar con este análisis es importante resaltar que se analizará al sector específico al que se quiere llegar con el negocio: la demanda potencial.

En el caso de MiFarma, la demanda potencial se divide en dos grupos, el primer grupo está conformado por las farmacias y el segundo grupo se conforma por los usuarios consumidores de las drogas recetadas.

Cabe aclarar que primero se analizará la demanda potencial de MiFarma en el momento del lanzamiento del negocio y luego se intentará estimar la demanda potencial posterior a haber extendido el negocio.

Durante el lanzamiento de MiFarma las farmacias a las que se podría llegar son aquellas que tienen sus sucursales físicas en Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre. Por ende, para calcular la demanda potencial de las farmacias en el lanzamiento se suma la cantidad de farmacias que se ubican en las localidades mencionadas y se llega a **302 farmacias**. Luego del crecimiento del negocio se estima poder operar también en la Ciudad de Buenos Aires, por lo que para analizar la demanda potencial de las farmacias en aquel momento se suman las farmacias de CABA con las de las localidades anteriormente mencionadas y se llega a un total de **1.600 farmacias**.

En cuanto a los usuarios consumidores de las drogas recetadas, para llegar a la demanda potencial de estos en el momento del lanzamiento del negocio se parte de la población total de Argentina: 44.938.712 personas. Luego, se tienen en cuenta indicadores que reducen esa demanda hacia la demanda potencial, los mismos son: que el 74% de esa población está conectada, el 63% de los usuarios conectados de Argentina son adultos y compraron online el último año y el 2,445% de esos adultos residen en Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre. Por lo tanto, la demanda potencial para el lanzamiento es:

Población de Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre que es adulta, está conectada y consume online = $44.938.712 \times 74\% \times 63\% \times 2,445\% = 512.238$ personas

Por último, para obtener la demanda potencial de usuarios consumidores de las drogas luego del crecimiento se parte de la población total de Gran Buenos

Aires (CABA + Provincia de Buenos Aires): 12.801.364 personas. Luego, se tienen en cuenta los siguientes indicadores: el 52% de esa población es mayor de 18 años, el 80% de los adultos están conectados a internet y el 70% de los conectados busca online antes de realizar una compra. Por lo tanto, la demanda potencial de los usuarios luego del crecimiento es:

$$\begin{aligned} &\text{Población conectada de Provincia de Buenos Aires que busca online} \\ &\text{antes de realizar una compra y es adulta} = 12.801.364 \times 52\% \times 80\% \times 70\% \\ &= 3.727.757 \text{ personas} \end{aligned}$$

4.2 Cinco fuerzas de Porter

Tal como Porter (1991) diría, la esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y este ambiente consiste en 5 fuerzas. Las 5 fuerzas de Porter forman una herramienta que permitirá analizar la situación de la industria en la que MiFarma se desempeñará: la industria conocida como “eHealth” o eSalud.

Según la agencia de comunicación y marketing, especializada en salud, Com Salud (2016), la eSalud es el conjunto de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) que se emplean para ahorrar costos y mejorar la eficiencia en el sistema sanitario. A su vez, la Organización Mundial de la Salud (OMS) sostiene que la eSalud consiste en el apoyo que la Tecnología de la Información y Comunicación ofrece a la salud y a los ámbitos relacionados con ella. Además, luego de realizar un estudio, que analiza cuáles son los nuevos horizontes para la salud en base a las nuevas tecnologías, la OMS (2016) destacó que las tres áreas de la eSalud son:

1. El uso de Internet como medio para difundir la información de la salud, tanto para profesionales como para consumidores de la salud.
2. El uso de Internet y el comercio electrónico para mejorar los servicios relacionados con la salud.
3. El uso del comercio electrónico para manejar los sistemas de salud.

Luego de haber mencionado las tres principales áreas de la eSalud, cabe destacar que es esta la industria en la que MiFarma va a operar debido a que la propuesta de valor del negocio consiste en utilizar Internet para divulgar información de salud para los consumidores de las drogas y, a su vez, mejorar

el servicio de venta de medicamentos bajo receta, uno de los servicios vinculados con la salud.

4.2.1 Amenaza de posibles entrantes

En primer lugar, tenemos la amenaza de posibles entrantes que se ve limitada por las barreras de entrada al sector. Es posible destacar que el desarrollo de una plataforma web no es tan dificultoso en la actualidad y el costo del proceso disminuye cada vez más. A su vez, la inversión necesaria no es una gran limitación debido a que no es tan significativa porque los productos que se comercializan no son propios. Adicionalmente, que las farmacias quieran dejar de formar parte de la plataforma para ofrecer el servicio de reserva exclusivamente en sus plataformas es una gran amenaza. Además, las páginas como GPS Farma y Farma Online, que se dedican al e-commerce de productos de venta libre, podrían adaptar sus plataformas para ofrecer el servicio que MiFarma propone. La principal barrera que se presenta es la de la comunidad que se debe formar con las distintas farmacias para que compartan su base de datos y formen el catálogo de la plataforma. Para esto se necesita una propuesta convincente, original y segura. Por último, cabe mencionar el ingreso de Farmacity en la Provincia de Buenos Aires como una gran amenaza. La empresa tiene sucursales y comercializa sus productos únicamente en la Ciudad de Buenos Aires y actualmente ofrece un servicio muy similar al que MiFarma propone, pero incluye en su plataforma solamente las sucursales propias. Se puede observar que la industria es atractiva y las barreras de entrada no son significativas, por lo tanto es una industria con alta amenaza de posibles entrantes.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El negocio tiene como principal proveedor al encargado de proveer el servicio de desarrollo y mantenimiento del software. Es posible mencionar que sin este servicio el negocio no podría funcionar, pero cabe destacar que, hoy en día, hay diversidad de oferta de programadores. Es así como los posibles proveedores de este servicio tienen un poder de negociación relativamente bajo dado que el servicio es estandarizado, la oferta del mismo es alta y se los podría reemplazar fácilmente.

4.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Es importante destacar que, si bien no hay ninguna aplicación ni plataforma, tan completa y que funcione en la Provincia de Buenos Aires, que ofrezca exactamente el servicio que MiFarma busca ofrecer, sí hay una gran variedad de sustitutos. Los principales servicios que sustituyen el del negocio propuesto son la venta offline de medicamentos sin consulta de stock previa y las llamadas telefónicas para consultar stock a las farmacias antes de la compra. Por lo tanto, es posible creer que la amenaza de productos sustitutos en la industria analizada es alta.

4.2.4 Poder de negociación de los compradores

En cuanto al poder de negociación de los compradores se debe tener en cuenta la división hecha anteriormente. Los consumidores del servicio que ofrece MiFarma se dividen en las farmacias y los consumidores de medicamentos. Por un lado, como fue mencionado anteriormente, no hay grandes competidores que ofrezcan el mismo servicio que MiFarma, por lo que los consumidores de drogas no tienen gran amplitud para negociar, el poder de negociación de estos en la industria es bajo. Por otro lado, si bien las farmacias tampoco tienen, hoy en día, ningún negocio que les ofrezca la posibilidad de adquirir este servicio de manera integrada, esto no es suficiente para decir que su poder de negociación es bajo, dado que hay otros factores que se deben destacar. Es de gran importancia resaltar que sin la base de datos de las farmacias, y su interés por adquirir el servicio propuesto, el negocio no podría funcionar, por lo que el poder de negociación de las farmacias en la industria es alto.

4.2.5 Rivalidad entre los competidores

Los principales competidores del negocio propuesto son, en primer lugar, las prepagas que envían, mensualmente, a domicilio los medicamentos para combatir enfermedades crónicas. La rivalidad con este competidor no llega a ser alta debido a que este ofrece el servicio únicamente a sus afiliados y específicamente a aquellos que padezcan enfermedades crónicas y sean aprobados en el programa. En segundo lugar, Farmalivery que permite ver la disponibilidad de productos de venta libre en la farmacia más cercana a la ubicación del usuario. La propuesta de este último consiste en un negocio vía

Whatsapp, Facebook o Instagram en el que se consulta stock y precio del producto requerido, se realiza el pedido, a domicilio, a la farmacia más cercana y se paga a través de Mercado Pago. Este competidor no es de gran amenaza debido a que los medicamentos ofrecidos no son bajo receta y, además, no se brinda información de los medicamentos, ni una lista de las farmacias con stock. El tercer competidor es Dr. Zeta, una plataforma que comunica a los usuarios con las farmacias para pedir online los productos publicados. Este competidor no es un rival muy establecido dada su baja presencia en las redes sociales y además, cuenta, únicamente, con una farmacia disponible: Farmacia Zinga que tiene solamente cuatro sucursales. Por último, cabe destacar que las farmacias que cuentan con su propio e-commerce no son un rival muy importante para el negocio propuesto debido a que estas plataformas ofrecen, principalmente, artículos de cosmética y solo algunos medicamentos de venta libre.

Por lo tanto, hay diversos competidores en la industria, pero ninguno de ellos logró ofrecer el servicio propuesto por MiFarma, ni adquirir una gran variedad de farmacias en su comunidad. A su vez, ningún competidor pudo desarrollar una plataforma óptima, ni lograr una campaña de marketing que les permitiera hacerse fuertes en la industria. Es por esto que se puede afirmar que hay algunos competidores, pero ninguno de ellos logró ser exitoso en entregar la propuesta de valor que MiFarma busca entregar, por lo tanto la rivalidad de los competidores existentes es media baja.

5. Plan de Marketing

Existen diferentes aspectos a tener en cuenta a la hora de desarrollar un plan de marketing para MiFarma. Se propone exponer, en primer lugar, la investigación de mercado; en segundo lugar, la segmentación; y luego el marketing mix que incluye el producto, la plaza, la promoción y el precio del proyecto.

5.1 Investigación de mercado

La investigación de mercado, según Sultan (1991), es el proceso por el cual la información de marketing se recolecta y analiza. La principal razón por la que se lleva a cabo este tipo de investigaciones es para generar insights, descubrimientos todavía no obvios, que permiten entender cómo piensa el cliente, cómo ve la marca y cuán fiel es a la misma, para así poder llegar a determinar el cliente potencial.

En primer lugar, para iniciar la investigación de mercado del presente trabajo, se estableció la unidad de análisis. Se buscó analizar, tanto a los usuarios consumidores de drogas, como a las farmacias. El objetivo principal de esta investigación de mercado fue comprender si, por un lado, los consumidores estaban dispuestos a usar una plataforma para reservar sus medicamentos y, por otro lado, si las farmacias estaban dispuestas a compartir sus bases de datos y ser parte de la comunidad que propone MiFarma.

Luego de establecer la unidad de análisis y el objetivo, se planteó el diseño de la investigación. Este se basó en los dos factores que propone Sultan para llevar adelante el análisis: los estudios cualitativos, para encontrar insights, y los estudios cuantitativos, para validar los insights y alcanzar la ventaja competitiva.

El primer factor del análisis tiene que ver con la etapa exploratoria que se llevó a cabo para la obtención de la hipótesis. En esta etapa se realizó, como fuente primaria, una entrevista a Eduardo Macchiavello, el CEO de los Laboratorios Roemmers, para obtener información general de la industria. Además, se utilizó información de diversas fuentes secundarias, principalmente de estudios e informes de Internet, para conocer en profundidad el funcionamiento de la industria farmacéutica argentina y también para

comprender cómo se comportan los usuarios argentinos a la hora de comprar online. Dichas fuentes secundarias son aquellas mencionadas en la sección de Oportunidad de Negocios, específicamente las que se encuentran bajo el subtítulo de Tendencias.

A partir de la entrevista y las fuentes secundarias, se lograron plantear dos hipótesis. Por un lado, se encontró que existen determinados usuarios que pierden mucho tiempo buscando la farmacia más cercana con stock del medicamento que necesitan. Entonces, estos ahorrarían tiempo reservando el medicamento online y retirándolo en la farmacia que desean, asegurándose su disponibilidad. Mientras que, por el lado de las farmacias, estas no cuentan con grandes cantidades de stock de cada producto y, por ende, pierden clientes si no tienen disponibilidad de los medicamentos requeridos. Esto permite desarrollar la segunda hipótesis, en la que las farmacias encuentran a la plataforma de MiFarma como una oportunidad para incrementar su awareness online y aumentar su flujo de clientes.

El segundo factor del análisis, según Sultan, es la etapa concluyente que se llevó a cabo para validar los insights y testear las hipótesis. En esta etapa se realizaron encuestas a los potenciales usuarios que utilizarán la plataforma y se tenía planeado hacer lo mismo con las potenciales farmacias que formarían parte de la comunidad de MiFarma. Sin embargo, dado el contexto actual de emergencia sanitaria, que imposibilita hacer una visita presencial a las sucursales, se reemplazaron las encuestas a las farmacias por entrevistas telefónicas con referentes de la industria.

Encuesta a usuarios consumidores de medicamentos¹

La encuesta a los potenciales usuarios fue realizada a 373 personas (296 mujeres y 77 hombres). Esta consistió de 13 preguntas, que se pueden dividir en tres partes: las primeras cuatro fueron para especificar a qué edad, sexo y lugar de residencia pertenecían los encuestados, las siguientes seis para determinar cómo era su proceso de compra de un medicamento, mientras que las últimas tres se realizaron para averiguar, desde el punto de vista de las personas encuestadas, cuán útil creían que era la plataforma pensada.

¹ Ver Anexo 3 con los gráficos de dicha encuesta

² Referirse al Anexo 4 para más información sobre cambios que afectaron a MiFarma por el contexto del COVID-19.

³ <https://www.iproup.com/economia-digital/14380-que-es-el-costumer-service-y-por-que-es-tan-importante>, visitada el 25

Dentro de los encuestados, el 49,3% tienen de 18 a 30 años, el 30,3% son personas de 50 o más años, el 18,8% de 30 a 50 años, y el restante 1,6% son menores de 18 años. Cabe agregar que la mayoría de los participantes, específicamente el 67,3%, reside en la provincia de Buenos Aires, mientras que el 25,5% reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y, finalmente, el 7,2% reside en otro lugar diferente.

Luego de plantear las preguntas para definir el sexo, la edad y el lugar de residencia de los encuestados, se les preguntó: por lo general, ¿cómo es su proceso de compra de un producto genérico (ej. medicamento, alimento)? Los resultados, en porcentaje de personas encuestadas, mostraron que el 83,6% va directo a la tienda física cuando requiere de un producto genérico. Por su parte, el 10,2% busca en Internet y luego va a la tienda física, el 4% busca en Internet y hace el pedido online, y el 2% restante contestó que dependía de qué producto genérico se trate.

A su vez, se preguntó cada cuánto acude una persona a una farmacia en busca de un medicamento. Los resultados fueron los siguientes: 3 personas (0,8%) acuden una o más veces por semana a la farmacia, 25 personas (6,7%) van semana por medio y 178 personas (47,7%) asisten una vez por mes. Consiguientemente, 3 personas (0,8%) van cada dos meses, 95 personas (25,5%) cada tres meses, 47 personas (12,6%) cada seis meses y 22 personas (5,9%) acuden sólo cuando se enferman, es decir, su visita a la farmacia es aleatoria.

Con estos resultados se puede establecer que más del 50% de los encuestados van, como mínimo, una vez por mes a la farmacia. Entonces, es válido suponer que la compra de un medicamento suele ser una compra racional y habitual y, además, suele representar un ciclo de compras corto. Por ende, esto significa que la plataforma de MiFarma se utilizará frecuentemente.

Más adelante se les preguntó qué tipo de medicamento suelen pedir en la farmacia. Entre las opciones para responder se encontraban: medicamentos recetados o medicamentos no recetados (de venta libre). El primer tipo fue el más votado, específicamente 61,7% de los encuestados suelen comprar medicamentos recetados cuando van a una farmacia. Particularmente, si se ven los resultados por rango de edad, el porcentaje mayoritario siempre pertenece a los medicamentos de venta bajo receta. Este resultado, sumado a lo que se estableció en el apartado de “Mercado farmacéutico argentino” que,

según la CILFA los medicamentos bajo receta tienen una participación en el mercado de 89,6%, medida en valores, y del 75,2%, medida en unidades, fue lo que permitió definir que la plataforma debía estar enfocada principalmente en los medicamentos bajo receta.

Para comprender aún más el proceso de compra de un medicamento, se les preguntó a los encuestados cómo deciden a qué farmacia ir. Se les presentó diferentes opciones de respuesta, o una última opción denominada “otra” que incluye formas de decisión no listadas dentro de las opciones anteriores. Los resultados, medidos en cantidad de personas, fueron los siguientes: 51 personas (13,7%) buscan en Internet o en un geolocalizador cuál es la farmacia más cercana a la hora de comprar un medicamento, 304 personas (81,5%) recurren siempre a la misma farmacia, 4 personas (1,1%) le preguntan al profesional cuál es la farmacia más cercana antes de salir de la consulta médica, 5 personas (1,3%) cuentan con terceros que compran sus medicamentos, y las restantes 9 personas (2,4%) eligieron la opción “otra”. Teniendo en cuenta dichos resultados, se puede destacar que la mayoría de los encuestados recurren siempre a la misma farmacia. Esto nos permitió detectar el problema de que algunas farmacias, al no ser tan conocidas, no cuentan con un gran flujo de clientes, ya que estos suelen acudir siempre a las mismas farmacias, por lo que deben aumentar el awareness.

A continuación, se les preguntó a los encuestados si alguna vez fueron a una farmacia y no encontraron el medicamento que estaban buscando. El 78% de estos contestaron que sí se toparon con esta situación, mientras que el 22% contestó que no. Consiguientemente, se realizó la siguiente pregunta: “en caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿qué hizo?” Para esto, las respuestas que se encontraron fueron que el 55,3% de los encuestados buscó otra farmacia en el momento, el 40,9% encargó en esa farmacia el medicamento y volvió a buscarlo en otro momento, el 3% pospuso la compra del medicamento, y por último, el 0,8% compró una marca similar con la misma droga.

El hecho de que el 55,3% de los participantes de la encuesta buscó otra farmacia en el momento, demuestra la pérdida de ventas que sufren las farmacias por falta de stock del medicamento que requieren los consumidores. Además, demuestra que la mayoría de los clientes suelen requerir los

medicamentos para el momento en el que los compran, por ende, si una farmacia no lo tiene disponible, se irán a otra que sí lo tenga.

Con la finalidad de averiguar si las personas encuentran útil la plataforma propuesta, se elaboraron tres preguntas. En primer lugar, se preguntó si el encuestado utilizaría una plataforma o aplicación para localizar la farmacia más cercana que le asegure la disponibilidad del medicamento que está buscando. Dentro de los resultados, 251 personas encuestadas (67,3%) respondieron que usaría la plataforma o aplicación con los atributos establecidos. Si se ve el resultado por rango de edad, el 66,7% de los encuestados de 0 a 17 años, el 71,4% de los de 18 a 30 años, el 71,4% de las personas de 30 a 50 años y el 56,6% de los de 50 o más años usarían la plataforma.

En segundo lugar, se planteó la pregunta de si consideran útil la opción de reservar el medicamento online por la plataforma o aplicación. Lo que se encontró fue que el 73,2% de las personas consideran útil el factor de la reserva online, mientras que el resto, el 26,8%, no lo consideran relevante.

En tercer lugar, se realizó la siguiente pregunta: ¿pagaría un extra por reservar el medicamento online y asegurar la disponibilidad del mismo en la farmacia? Aquí la opción más votada resultó ser que no pagarían un extra, con un porcentaje de respuestas de 85,8%. Por estas razones, siguiendo los resultados de esta encuesta, MiFarma busca presentar un modelo de negocios que no incluya un adicional para el usuario consumidor de drogas a la hora de reservar un medicamento por la plataforma, debido a que se arriesgaría perder usuarios.

Para concluir, como fue establecido, la presente encuesta se realizó para probar si existía un segmento de personas que utilizaría una plataforma como MiFarma para reservar el medicamento que necesitaban. A partir de las diferentes preguntas y sus respectivas respuestas, se encontró que hay un determinado grupo de personas que encuentra útil la plataforma propuesta, y por estas razones, se siguió adelante con el proyecto. Se cree que la plataforma sería más útil para el segmento de personas de entre 18 a 50 años. Por un lado, se buscaría excluir a menores para intentar evitar problemas de tipo legal con este segmento de edad, y por otro lado, como para el rango de edad de 50 o más el 43,4% contestó que no le resultaría útil la plataforma, no serían el target principal del proyecto, sumado a que no están acostumbrados a

usar la tecnología para compras. A su vez, la encuesta fue beneficiosa ya que permitió que se adecúen las funciones pensadas para la plataforma a partir de las preferencias de los encuestados. Principalmente, permitió definir que el servicio propuesto se centraría en ofrecer medicamentos recetados, ya que son los más elegidos por los consumidores en su visita a la farmacia; y también permitió buscar opciones alternativas a que se cobre extra por reservar el medicamento online, debido a que la amplia mayoría de los encuestados votó que no pagaría un adicional por asegurarse la disponibilidad.

Entrevista a Alberto Lugea (Craveri S.A.I.C)

Como fue mencionado anteriormente, muchas de las entrevistas presenciales que se proyectaba llevar a cabo con las diferentes farmacias tuvieron que ser suspendidas debido al COVID-19² que restringió la circulación por un período prolongado en la zona del AMBA.

Por esta razón, se llevaron a cabo otro tipo de entrevistas telefónicas, que no habían sido planeadas, como la entrevista con el Promotion & Sales Manager del laboratorio Craveri S.A.I.C, Alberto Lugea. En dicha conversación, se realizaron preguntas con el fin de conocer el manejo de stock de las farmacias, el margen de ganancias sobre un medicamento y, por último, se le presentó a este el negocio propuesto para contar con el punto de vista de un referente de la industria.

A partir de la conversación se logró comprender que existen dos tipos de farmacias en Argentina: por un lado, las cadenas de farmacias, que se caracterizan por comprar medicamentos a la droguería y tenerlos en un depósito, y son las que mantienen su stock digitalizado; y por otro lado, las farmacias tradicionales y pequeñas, que por lo general tienen una unidad en stock de cada medicamento, y no suelen tener su stock digitalizado. Estas últimas se fijan en persona si tienen los medicamentos que requieren los consumidores, y si no es así, lo piden en el momento a la droguería, la cual hace repartos, por lo menos, dos veces al día.

En segundo lugar, Alberto Lugea explicó el esquema de financiamiento de los medicamentos con cobertura de la obra social o prepaga. Las farmacias compran este tipo de medicamentos a las droguerías con un 31,03% de

² Referirse al Anexo 4 para más información sobre cambios que afectaron a MiFarma por el contexto del COVID-19.

descuento y aportan un 14% a la obra social, por lo que el margen comercial que obtienen, antes de intereses y gastos, se aproxima a un 17%. Estás, luego de pagar impuestos y hacer frente a los gastos de alquiler y de mano de obra, terminan teniendo un margen total del 5% sobre el precio de venta de este tipo de productos. No obstante, cabe aclarar que este porcentaje no es el margen de sus ganancias totales, ya que no considera todos los productos de la farmacia, pero es un dato relevante para el fin de este proyecto.

La tercera parte de la entrevista se enfocó en presentarle a Lugea el proyecto de negocio pensado para MiFarma y escuchar su opinión profesional. A partir de esta conversación, se concluyó que lo más efectivo sería centralizarse en las farmacias que tienen su stock digitalizado, por ejemplo, en las cadenas como Zona Vital y Selma en Zona Norte. Esto es así debido a que sería de gran complejidad ofrecer este estilo de sistema a farmacias que acostumbran a manejar el stock manualmente. Además, aquellas con stock digitalizado, que suelen ser las cadenas farmacéuticas, son las que tienen convenio con más cantidad de obras sociales y prepagas, que sería una ventaja para MiFarma ya que un paciente con determinada obra social buscará comprar un medicamento recetado en la farmacia asociada con aquella obra social específica. A su vez, Lugea destacó, tal como se había establecido en la hipótesis, que ve una clara ventaja del negocio para las potenciales farmacias adheridas, ya que MiFarma aportará un mayor flujo de clientes y una mayor visibilidad online.

En conclusión, dicha entrevista logró confirmar la hipótesis de que MiFarma será el nexo entre el paciente y la farmacia, ofreciendo una oportunidad para que las farmacias incrementen su awareness online y su flujo de clientes. A su vez, la entrevista ayudó a determinar el segmento objetivo, acotando la cantidad de farmacias a las que se dirigirá el negocio, específicamente a aquellas que tengan su stock digitalizado.

5.2 Segmentación

En el proceso de segmentación se analizarán los posibles consumidores de MiFarma. Según Dvoskin (2004), este proceso tiene como objetivo encontrar la forma más efectiva de llegar a ellos para poder satisfacer sus deseos y necesidades. Se dividirá el mercado en grupos homogéneos de consumidores,

cada grupo será conformado por compradores con características similares. Cabe aclarar que los grupos serán armados en base a las necesidades, conducta y productos que estos consumidores posiblemente adquieran. Para esto Dvoskin considera que es muy importante determinar un segmento target debido a que, como empresa, se debe entender cuáles son los estímulos que ese grupo de consumidores aprecia, para así poder desarrollarlos y aumentar el valor de la organización.

MiFarma apunta a mujeres y hombres, mayores de 18 años, que residen en Argentina, principalmente en las localidades de Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre. Para ser más específicos, el segmento target al que MiFarma apunta son, además, aquellos que consuman drogas recetadas y realicen búsquedas antes de adquirir un producto o servicio. Es por esto que MiFarma ve un mercado potencial y apunta a consumidores sin tanto tiempo para dedicarle a las compras offline, adultos que quieran encontrar el producto que buscan de forma rápida y práctica, ahorrando el tiempo de visitar las distintas farmacias y enfrentar la espera que tanto las caracteriza. Es por esto que MiFarma intenta crear valor para este segmento target ofreciendo la disponibilidad de stock y toda la información de los productos en línea, la posibilidad de reserva de los mismos y la facilidad de recoger el pedido ya preparado, para evitar largas esperas.

Como fue mencionado anteriormente, los consumidores finales de las drogas no son el único segmento al que MiFarma apunta. Adicionalmente, se debe crear valor para las farmacias, son ellas las que deben encontrar en la empresa una solución que les haga tomar la decisión de compartir sus bases de datos y publicar sus productos en la plataforma. Por lo tanto, MiFarma también apunta a un segmento profesional. Este está compuesto, principalmente, por las farmacias con sucursal física en Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre, que tengan su stock digitalizado y busquen aumentar su visibilidad en el entorno digital y así poder diferenciarse y fortalecerse. MiFarma busca generar valor en este segmento target ofreciéndole aumentar su visibilidad online, publicar y mantener actualizado el stock de sus productos, facilitar la localización de cada sucursal, gestionar los pedidos para ahorrar tiempo en la tienda y mantener un control de inventario para facilitar los pedidos a las droguerías. Además, MiFarma busca ser una alternativa confiable para incrementar las ventas y el awareness online de las

diferentes farmacias afiliadas, para que estos decidan ser parte de la plataforma y puedan mantener una buena reputación con sus clientes.

A su vez, cabe señalar que para determinar el segmento target de forma distinta a la competencia se tuvieron que analizar y combinar diferentes variables. Las más importantes, según Dvoskin, son las variables geográficas, demográficas, psicológicas, socioculturales y conductuales.

En primer lugar, la variable geográfica sirvió para determinar las zonas en las que MiFarma va a operar, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los consumidores en cada una de ellas. Es así como se detectó que en la Ciudad de Buenos Aires predomina la presencia de Farmacity que ofrece un servicio similar al que propone MiFarma. En cambio, se detectó que en las zonas de Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre no existe ninguna plataforma similar a la de este negocio, que busque integrar en un solo lugar la oferta de medicamentos recetados para beneficiar tanto a los consumidores, al ahorrarle tiempo de compra de este producto genérico, como a las farmacias, al ofrecerle un aumento de flujo de clientes y visibilidad online. Por lo tanto, es en estas zonas donde, también, se detectó a consumidores de drogas recetadas que buscan hacer más eficiente el servicio de compra de estos medicamentos, dado que en la Ciudad de Buenos Aires se observó que esta necesidad ya estaba siendo satisfecha por agentes, como Farmacity, que ofrecen un servicio similar al propuesto por MiFarma. Es por esto que se tuvo en cuenta esta variable en el momento de definir que la plataforma va a operar, en principio, en las localidades anteriormente mencionadas.

En segundo lugar, dentro de la variable demográfica se eligió resaltar los factores más relevantes, aquellos que tienen que ver con las preferencias de los consumidores, estos son la edad, el sexo y el nivel socioeconómico. MiFarma busca llegar a todas las mujeres y hombres mayores de 18 años, pero se puede reducir este segmento en aquellos adultos que sepan manejar la tecnología y hagan uso de esta antes de realizar una compra. A su vez, cabe señalar que la plataforma será de uso gratuito, por lo que el negocio no reduce su segmento target hacia un nivel socioeconómico en particular.

En tercer lugar, para elegir el segmento target en base a la variable sociocultural se tuvo en cuenta el estilo de vida de los consumidores. MiFarma apunta a consumidores activos, que no tengan mucho tiempo para dedicarle a la compra offline y que utilicen la tecnología de manera habitual. En cuanto a la

variable conductual, esta sirvió para analizar la actitud de los consumidores frente al servicio propuesto. Para esto, se tuvieron en cuenta los conocimientos, el canal de búsqueda y de compra que suelen usar los consumidores de drogas y su frecuencia de compra. Si bien los consumidores de drogas recetadas no utilizan el canal de compras online, se detectó que una gran cantidad de ellos tienen como hábito buscar en Internet antes de realizar la compra en el canal offline. Cabe destacar que esto marca una diferencia con los consumidores de productos de venta libre, quienes no tienen la necesidad de buscar online para consultar la disponibilidad de los productos dado que estos suelen estar disponibles en todas las farmacias, lo que permitió reducir el segmento únicamente a aquellos que consumen productos que requieran de receta. A su vez, al tratarse de medicamentos recetados la frecuencia de compra varía, dependiendo de si el paciente se encuentra en un tratamiento permanente o temporal. Por lo anteriormente mencionado es posible observar que esta variable fue de gran importancia para determinar que el segmento target de MiFarma son aquellos consumidores de drogas recetadas que tienen los conocimientos y recursos necesarios para utilizar la tecnología y suelen buscar antes de realizar una compra en el canal offline.

Por último, la variable psicológica permitió decidir que MiFarma apunta a aquellos consumidores que valoren el servicio online, se sientan motivados a comprar en un negocio que se centre en las necesidades que ellos poseen y les ofrezca una propuesta diferencial.

5.3 Análisis de las cuatro P del Marketing

Estrategia de producto

Según Kotler y Keller (2006), un producto es “todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”. Cabe destacar que MiFarma busca satisfacer necesidades diferentes que provienen de de dos tipos de clientes, por lo que el producto a desarrollar es distinto para cada uno de ellos.

Consumidor final

Para los consumidores de drogas, se desarrollará una plataforma disponible para su uso, tanto en dispositivos móviles como en ordenadores, desde donde

podrán gestionar la reserva del medicamento que necesitan. Esta estará disponible en Internet y será de libre acceso para la persona que desee utilizarla; no obstante, la reserva podrá ser efectuada solamente por personas mayores de 18 años.

Para utilizar el sistema, el usuario deberá registrarse como tal e ingresar su información básica: usuario (email), contraseña y datos personales (nombre, apellido, fecha de nacimiento, género, opcional: zona y celular). Dada la Ley N° 25.326, o Ley de Protección de los Datos Personales, el registro tendrá que incluir también la opción de aceptar o rechazar los términos y condiciones. Si el usuario acepta, se lo redireccionará a la página principal de la plataforma y si rechaza, no podrá disfrutar de los beneficios del servicio. Además, se incluirán las políticas de privacidad y la opción de aceptar o rechazar el uso de cookies.

La página principal tendrá un buscador para poder escribir el nombre del medicamento y también un menú principal con los diferentes medicamentos ofrecidos, ordenados alfabéticamente, para que puedan ser encontrados rápidamente.

Una vez que el usuario encuentre el medicamento deseado, tendrá a su disposición toda la información del mismo. Si el este clickea el producto, podrá encontrar el precio, las indicaciones, contraindicaciones, los ingredientes y la dosificación. Luego, el paciente tendrá dos opciones. Por un lado, podrá agregar el medicamento a una lista o “Carrito de Compras”, por si quiere seguir navegando para, por ejemplo, buscar otro medicamento. Por otro lado, podrá presionar un botón para reservarlo y finalizar la navegación.

El objetivo principal de MiFarma es el de unificar el stock de medicamentos recetados de las farmacias afiliadas en un solo lugar y en la misma búsqueda. Para poder brindar este servicio, al seleccionar el medicamento se le presentará al usuario una lista con todas las farmacias que tienen stock, ordenada por cercanía de la ubicación actual del cliente o de la ubicación que este determine. Para el primer caso, se deberá contar con el permiso del usuario para utilizar la ubicación en tiempo real, mientras que, para el segundo caso, el cliente mismo deberá ingresar la dirección deseada.

Junto con la lista de farmacias con stock, se incluirá el dato de si la farmacia está abierta en el momento de la búsqueda y se especificarán los horarios de apertura y de cierre de los locales. Principalmente, esto será esencial para el usuario para cuando esté en búsqueda de farmacias de turno.

A su vez, la plataforma mostrará, junto con la lista de farmacias, las obras sociales o prepagas con las que cada una de estas trabaja, para que el usuario pueda elegir a cuál asistir según su preferencia.

Luego, el cliente elegirá la farmacia de su preferencia, dentro de las disponibles en la lista, y una vez que esté listo seleccionará “Realizar Reserva”. Para continuar deberá ingresar sus datos de pago. Cabe destacar que el servicio ofrecido por MiFarma es gratis, pero se le cobrará al usuario el 2% del precio de venta para poder realizar la reserva, valor que se le descontará del precio final al abonar el producto en la farmacia. Para realizar el cobro, se optará por utilizar la pasarela de pago conocida como MercadoPago. Consiguientemente, si el cliente desea pasarlo a buscar en ese momento, tendrá a disposición las indicaciones para llegar a la farmacia desde su ubicación actual. Para brindar este servicio se utilizará la aplicación de geolocalización Google Maps. Por el contrario, si desea retirar la reserva en otro momento, tendrá la opción de poner un recordatorio en una hora determinada y también podrá activar las notificaciones para no olvidarse de retirar el producto.

Una vez terminada la reserva, se buscará que el cliente realice, si lo desea, una valoración del servicio. La calificación será a partir de estrellas (cinco estrellas representa un servicio satisfactorio, mientras que una estrella sería un servicio deficiente) y se le ofrecerá la posibilidad de dejar un comentario adicional.

En la sección de ajustes el usuario podrá modificar su perfil y su información personal, ver los Términos y Condiciones y cerrar o cambiar de sesión. A su vez, podrá ver en detalle las reservas realizadas y podrá repetir la reserva más adelante u optar por cancelar la reserva. Cabe destacar que se permitirá cancelar la reserva solamente 2 veces por mes, para evitar que el paciente no retire su reserva generando en la farmacia la pérdida de una posible venta.

También, existirá una sección de preguntas frecuentes, con respecto al funcionamiento específico del sitio web y servicio. Cabe aclarar que en todas las secciones aparecerá un chatbot disponible para consultas las 24 horas del día, además de un teléfono e email de contacto para cualquier consulta, reclamo o problemas con el servicio. Además, se proveerá la información de

ubicación y teléfono de las diferentes farmacias afiliadas por cualquier consulta específicamente medicinal.

Adicionalmente, la página web tendrá un blog de noticias, novedades y valoraciones, tanto de farmacias como de usuarios, para generar confianza y aumentar el alcance del servicio. Con esta sección se busca lograr, no solo que los clientes utilicen la plataforma para reservar un medicamento, sino también crear, idealmente, una comunidad entre farmacias y clientes. Esto es, que los clientes ingresen a leer novedades del mundo farmacéutico y aprovechen la plataforma como punto de contacto con este mundo.

MiFarma ofrece un servicio para personas mayores a 18 años, por ende, se contempla a mayores que no están acostumbrados a gestionar este tipo de compras por un medio online. Por esta razón, a la hora de diseñar la página, se prestará especial atención a que sea fácil de utilizar y se pueda concretar la reserva en pocos pasos. Además, una de las razones por las que los clientes suelen abandonar los carritos de compra se debe a que el proceso es poco intuitivo y muy largo. Se intentará evitar esto ofreciendo una interfaz amigable en la que el componente visual sea lo que predomine, y con un proceso simple que responda rápida e intuitivamente a la necesidad del cliente que entró a la página.

Farmacias

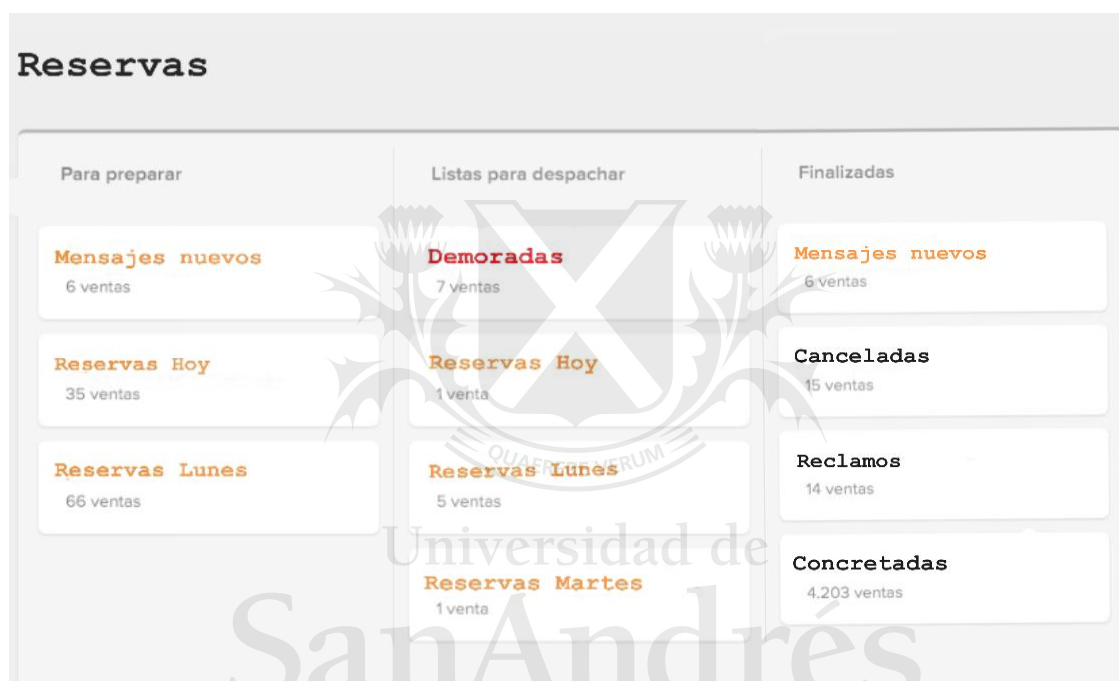
La plataforma para las farmacias será la misma que para los consumidores finales, pero al registrarse se tendrán que identificar como farmacias y el usuario que estas tendrán les permitirá realizar acciones distintas y acceder a secciones ocultas.

Luego de tener una entrevista telefónica con el COO de Wabi, Tomás Mindlin, se pudo comprender el funcionamiento de dicha plataforma y las ventajas y desventajas de elaborar dos plataformas distintas para cada cliente. Conversando con Tomás se llegó a la conclusión de que lo mejor para MiFarma es integrar ambos servicios en una misma plataforma. Por ende, MiFarma, por intermedio de los plugins ofrecidos por WooCommerce, integrará la plataforma con el sistema de stock de cada farmacia.

Cada farmacia deberá registrarse como tal creando un nombre de usuario, una contraseña e ingresando los datos específicos requeridos de la

farmacia. Luego, MiFarma realizará la verificación de la cuenta con el cliente afiliado y dará de alta a la farmacia en el sistema.

Dentro de la plataforma, las farmacias tendrán una sección de “Reservas”, donde podrán ver las reservas para preparar, las reservas listas para retirar y las reservas retiradas. Cabe aclarar que dentro de cada una de estas sub secciones tendrán una división de reservas por día, una clasificación de reservas demoradas y una opción de mensajes nuevos sobre las reservas de esa sección. A continuación se presenta un modelo de como verán esta sección las farmacias:



Cabe destacar que dentro de cada clasificación estarán especificadas cada reserva con el nombre del usuario, teléfono, medicamentos a preparar, horario de la realización de la reserva y horario de retiro de la reserva.

A su vez, tendrán disponible la sección “Estadística de Ventas” donde podrán ver la cantidad de ventas que se realizaron por reservas de MiFarma agrupadas por fecha.

Por otro lado, podrán ingresar a cada uno de los productos que tienen activos dentro de la plataforma para realizar alguna modificación en el stock o en los productos promocionados que la farmacia ofrece. Para llevar esto a cabo tendrán la sección “Productos” donde encontrarán las sub secciones: “Activos con stock”, que incluirá los productos que la farmacia tiene a disposición para reservar, “Inactivos sin stock”, donde aparecerán los productos que la farmacia

no posee y “Cuotas sin interés”, donde aparecerán los productos que se podrán pagar en cuotas cuando el usuario abone en la farmacia.

Por último, también en el menú principal, tendrán la sección “Mi Cuenta” donde podrán acceder a sus datos, leer la Seguridad de la plataforma y las Bases y Condiciones. Cabe destacar que dentro de esta sección las farmacias deberán cargar las obras sociales y prepagas con las que trabajan, las tarjetas de crédito que aceptan, los datos fiscales de la farmacia y el domicilio de su sucursal.

Es importante mencionar que, si bien se cree que muchos de los clientes de MiFarma serán cadenas de farmacias, cada una de las sucursales tendrá su usuario personalizado para poder garantizar un servicio óptimo y evitar confusiones.

Por último, cabe aclarar que la creación de la cuenta, su mantenimiento y utilización es totalmente gratis para las farmacias afiliadas.

Logotipo

El naming y logotipo de una empresa son fundamentales para contar una historia propia y transmitir las razones por las que la marca se diferencia. A partir de esto, se definió el nombre del proyecto de negocio como MiFarma. Por un lado, “mi” hace referencia a algo propio, a un sentimiento de identificación con la marca, que es lo que se busca lograr. “Farma” refiere al segundo bloque de clientes, al que la plataforma representa frente al consumidor final, las farmacias afiliadas. Por ende, la combinación entre ambos términos, para formar una sola palabra, busca transmitir, ya desde el nombre, el objetivo del negocio de crear una comunidad y confiar en aquella, además de sentirla propia.

Por otro lado, el logo que se mostrará en la página y que se usará para reconocer la marca será el siguiente:



El logotipo de la marca fue diseñado teniendo en cuenta, una vez más, cómo transmitir el valor que ofrece el negocio. El resultado final muestra dos curitas en forma de cruz, en representación de la cruz farmacéutica, con un

corazón en el medio. Las curitas, o apósito adhesivo, son utilizadas para el tratamiento de pequeñas heridas. El negocio de MiFarma viene a “curar esas pequeñas heridas”, tales como el no encontrar los medicamentos recetados en una farmacia en el momento en el que se los necesita. Logra curarlas debido a la comunidad online que creará entre las farmacias afiliadas y el usuario. Las curitas se suelen utilizar como solución rápida cuando se quiere remediar una pequeña herida y esto también es lo que se busca con MiFarma, que las personas la utilicen como primera solución, rápida, eficaz y al alcance de todos, cuando se quiere comprar un medicamento recetado. A su vez, se incluyó el corazón en el medio del logotipo debido a que representa, entre otras cosas, el afecto entre los seres humanos; y particularmente refiere a que MiFarma se preocupa por las necesidades de sus usuarios.

Estrategia de precio

Los precios del servicio que MiFarma ofrece varían según el tipo de cliente. Por un lado, para los consumidores finales de drogas recetadas el servicio será totalmente gratuito, independientemente de la zona en la que este se encuentre. Por el otro lado, para las farmacias el servicio tendrá un costo monetario.

Cabe aclarar que para determinar la estrategia de precio no se hizo foco en el precio de la competencia dado que hoy en día no existe ninguna plataforma de gestión de reservas de medicamentos recetados que integre la base de datos de las diferentes farmacias. Es así como se decidió llevar a cabo una estrategia de precio basada en el mercado y en el valor del servicio. Por un lado, para determinar el precio que las farmacias deberán abordar se tiene en cuenta los márgenes comerciales que éstas tienen sobre el producto final. Por el otro lado, también se tiene en cuenta la propuesta de valor de MiFarma, la exposición que le da el negocio a las farmacias existentes. Si bien es importante tener en cuenta el margen comercial de las farmacias, también se deben considerar las cualidades únicas que tiene el servicio.

Por lo tanto, MiFarma optó por llevar a cabo un ingreso por comisión. El negocio le cobrará a las farmacias un 2% sobre el valor de cada reserva realizada a través de la página web. Este porcentaje ha sido determinado luego de comprender el margen comercial que tienen las farmacias sobre el producto final. Estas compran los medicamentos a las droguerías con un 31,03% de

descuento y tienen un 14% de aporte a la obra social, por lo que el margen comercial que obtienen, antes de intereses y gastos, es aproximadamente del 17%. Cabe aclarar que las farmacias deben pagar impuestos y hacer frente a los gastos de alquiler y de mano de obra, por lo que el margen total sobre el precio de venta es aproximadamente de 5%.

Estrategia de plaza

Según Hoffman, un canal de distribución es una red de organizaciones que crean utilidad de tiempo, utilidad de lugar y utilidad de posesión para los consumidores y usuarios comerciales. En particular, la empresa se encarga de proveer información sobre los medicamentos recetados a los consumidores de los mismos y ofrecer el servicio de reserva online. Para llevarlo a cabo, en la cadena de distribución de MiFarma hay tres eslabones, el primero es la farmacia, el segundo es MiFarma y el tercero es el consumidor final de drogas recetadas. Es así como la empresa es el intermediario entre el minorista y el consumidor final.

A su vez, la extensión del canal tiene que ver con la cantidad de niveles que tiene el mismo. Este puede ser denominado un canal directo, tener únicamente dos niveles en la cadena, siendo uno de ellos el consumidor final, o indirecto, que haya intermediarios entre el fabricante y el consumidor. En el caso de MiFarma, el canal es indirecto ya que tiene más de dos niveles, pero corto, con únicamente tres niveles. Cabe aclarar que, según Hoffman, los negocios grandes, y mejor financiados, tienen más capacidad para saltarse a los intermediarios y usar canales más cortos. Si bien a los fabricantes les beneficia mucho más contar con un canal B2B para no perder el control sobre los consumidores finales, en el caso de MiFarma se apunta a que las farmacias alarguen su canal para poder tener un mayor volumen de ventas.

El rol de MiFarma en el canal de distribución tiene que ver con proveer información sobre los productos y el stock disponible a los consumidores finales y conectarlos con las farmacias. Para llevarlo a cabo se va a trabajar con Google y otras empresas especializadas en servicios de Internet a lo largo del mundo. La página web estará disponible en Internet y será compatible con todos los navegadores (Safari, Google Chrome, Firefox, Explorer), dispositivos móviles y ordenadores. Cabe aclarar que las empresas mencionadas no son consideradas un eslabón en el canal de distribución, esto es así porque no

compran, venden ni transfieren los productos, sino que son consideradas agentes facilitadores necesarios para poder alcanzar el objetivo del canal de distribución.

MiFarma va a mantener la información de los productos y stock de las farmacias actualizada y al alcance de millones de consumidores, ofreciéndola en el canal donde estos se encuentran todos los días, el canal digital. Es así como la plataforma va a convertir a las pequeñas farmacias en negocios reconocidos.

Por último, cabe destacar que el autor presenta diferentes discrepancias, que surgen previo al consumo de los productos, que los canales de distribución efectivos podrían solucionar. En el mercado en el que MiFarma va a operar, ocurre lo que Hoffman propone como la discrepancia en la variedad. Esta se da cuando “los fabricantes agrupan los productos, para efectos de su fabricación, con base en las eficiencias de la producción, pero los clientes agrupan los productos con base en la comodidad para comprarlos y consumirlos” (Hoffman, 2007). Podemos observar que esto se da en este mercado ya que las farmacias priorizan vender sus productos sin ofrecer información, ni posibilidad de reserva, lo que quiere decir que lo hacen sin pensar tanto en la comodidad del consumidor. Mientras que los consumidores finales buscan tener la información disponible en un mismo lugar para agilizar su proceso de compra. Es así como MiFarma busca resolver esta discrepancia proponiendo una mejora en el canal de distribución. Al haber muchas farmacias con los mismos tipos de productos se busca que cada una se concentre en su negocio y delegue la mejora de la experiencia de compra en MiFarma que ofrecerá a los consumidores la posibilidad de encontrar la variedad de productos con su información en un mismo lugar. Es así como MiFarma solucionará esta discrepancia y simplificará la adquisición y el consumo generando que los consumidores no tengan que preocuparse por salir en busca de los productos a diferentes lugares, sino que solo tengan que hacer unos pocos clicks, elegir los productos y enviarlos al carrito de reserva.

Estrategia de promoción

La estrategia de comunicación es de suma importancia para lograr un plan de marketing eficiente. En primer lugar, cabe destacar que MiFarma cuenta con

dos segmentos de clientes distintos, es por esto que los canales para llegar a cada uno de ellos no serán los mismos.

Por un lado, la estrategia elegida para llegar a las farmacias será el marketing físico. Previo al lanzamiento del negocio, se realizarán reuniones en persona con los managers de las farmacias en las que se dará a conocer el servicio propuesto y sus ventajas. En estos acontecimientos se intentará destacar la utilidad de MiFarma como herramienta para mejorar la experiencia de los clientes y así alcanzar su fidelización. Además, luego del lanzamiento del negocio se buscará estar presente en los eventos farmacéuticos, como ferias y congresos, para así poder crear la relación con las farmacias y poder aumentar el pool de clientes.

Por otro lado, para llegar a los consumidores finales de drogas recetadas se optará por una estrategia de comunicación basada en el marketing digital. Esta decisión tiene que ver con los objetivos de negocio de MiFarma: ser la primera solución en la mente de los consumidores a la hora de pensar en realizar una compra de medicamentos recetados y expandir el reconocimiento de la marca hacia personas que nunca oyeron acerca de esta solución. Para lograr dichos objetivos, como fue mencionado, se cree que la manera más viable es el marketing digital debido a que es la forma más eficiente y directa de llegar a este tipo de usuarios. A su vez, para llevar a cabo esta estrategia se hará un enfoque de inbound marketing, combinando varias soluciones de marketing digital para atraer a los clientes ofreciéndoles contenido de interés que esté orientado a sus necesidades. Algunos ejemplos de estas soluciones que se integrarán son el SEO y el SEM, para así llegar al consumidor target y lograr que MiFarma esté presente en el momento en que el cliente necesite del servicio. Cabe destacar que la combinación de estas herramientas permitirá fortalecer la relación entre la marca y sus clientes objetivo.

En cuanto al primer objetivo de la estrategia, este tiene que ver con la parte media del funnel de ventas: la consideración y la intención. Para lograr que MiFarma sea considerada y generar una intención en el consumidor de drogas recetadas se optará por una solución digital integrada entre las plataformas de Google y Facebook. En primer lugar, se utilizará Google Shopping para mostrar los productos que MiFarma ofrece en su página, con su foto y precio, para impactar a aquellos usuarios que estén realizando una

búsqueda específica y de esta forma obtener tráfico de calidad. En segundo lugar, se utilizará Google Search para aumentar la visibilidad de MiFarma en las soluciones de búsqueda de aquellos que se encuentren realizando una búsqueda específica. En cuanto a Facebook, se utilizará Facebook Ads para impactar a los usuarios target que se encuentren activos en redes sociales, generando una comunicación enfocada en promocionar la marca, como por ejemplo resaltando los métodos de pago disponibles en MiFarma para realizar la reserva, las obras sociales con las que se trabaja y los descuentos que se pueden adquirir mediante la página.

En cuanto al segundo objetivo, este tiene que ver con la parte alta del funnel de ventas: la conciencia o awareness. Para dar a conocer a MiFarma entre los consumidores de drogas que no conocen la marca, también, se optó por la solución digital integrada entre Google y Facebook. En primer lugar, se utilizará Google Display para generar anuncios gráficos y de video que sean atractivos para los usuarios y, además, por la posibilidad de hacer remarketing que permite esta solución. En segundo lugar, se utilizará Google Search para posicionar a la marca en los resultados de búsqueda y ser considerada por los usuarios que estén buscando una solución por más de que no conozcan a MiFarma. Por último, Facebook Ads será de suma importancia para lograr este objetivo debido a que permitirá impactar a los usuarios target que se encuentren activos en redes sociales comunicando aspectos generales de la marca para que estos conozcan lo que se ofrece.

Cabe destacar que, para realizar una campaña de marketing digital efectiva y optimizar la inversión en las plataformas elegidas, se segmentarán las campañas a los barrios de Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre.

En cuanto a la inversión, se estima comenzar a realizar campañas con \$100.000 mensuales. Cabe destacar que el primer mes se destinará el presupuesto equitativamente entre los dos objetivos y se evaluará la opción de ajustar este porcentaje, en caso de que sea necesario para los siguientes meses, dependiendo de la performance de cada plataforma elegida. Es así como serán destinados \$50.000 mensuales para el objetivo de posicionar a MiFarma como la primera solución y \$50.000 mensuales para aumentar el reconocimiento de la marca. En cuanto al primer objetivo, el 65% (\$32.500) será destinado a Google y el 35% (\$17.500) será destinado a Facebook. En

cuanto al segundo objetivo, el 85% (\$42.500) será destinado a Google Display y Facebook Ads y el 15% (\$7.500) será destinado a Google Search.

Por otro lado, se utilizarán diversas métricas para evaluar la optimización de la performance de las campañas de marketing digital y el éxito de las mismas. Dentro de las principales métricas a utilizar por MiFarma se encuentran el CTR (Click Through Rate) para determinar cuántos clicks se obtuvieron en relación a las impresiones y así poder optimizar las campañas en función al interés de los usuarios, la Impression Share para determinar si la cantidad de veces que aparecen los anuncios en relación a la cantidad de búsquedas es óptima, el CPC (Cost Per Click) para determinar si la inversión es óptima o debe reducirse o aumentarse, las búsquedas totales para determinar si las palabras claves por las que se puja en Google Search son las correctas y las impresiones perdidas para determinar si los anuncios que se están utilizando son relevantes. A su vez, para evaluar el éxito de las campañas se utilizará el ROAS (Return On Ad Spend) para determinar si el retorno sobre la inversión publicitaria es positivo, el CPA (Cost Per Action) para determinar cuánto cuesta adquirir una nueva reserva y el CR (Conversion Rate) para determinar cuántos clicks se necesitan para alcanzar una reserva.

Según una nota emitida por iProUP³ en junio del 2020, “el 85% de los consumidores espera que las marcas les demuestren cómo pueden ser útiles en su vida; un 48% pretende que las marcas contribuyan a reducir sus niveles de ansiedad y entiendan sus preocupaciones. Y, por último, el 51% espera ser ayudado en su día a día con propuestas prácticas y realistas”. MiFarma utilizará esta información para realizar los anuncios de la manera más efectiva posible.

Por un lado, para promocionar la marca, dando a conocer las obras sociales con las que se trabaja, las promociones que se ofrecen por utilizar el servicio y los métodos de pago disponibles y así lograr conversiones, se harán anuncios del siguiente estilo:

³ <https://www.iproup.com/economia-digital/14380-que-es-el-costumer-service-y-por-que-es-tan-importante>, visitada el 08/07/2020

Google Search

Anuncio · mifarmaonline.com.ar/farmacias

MiFarma | Cuotas sin interés | mifarmaonline.com.ar

Adquirí un servicio rápido y de calidad desde donde estés. Reservá tu medicamento ahora y disfrutá 6 cuotas sin interés.

Facebook Ads: Instagram stories



Facebook Ads: Feed de Facebook



Por otro lado, para mostrar qué es MiFarma, dar a conocer la marca con su servicio de calidad y transmitir confianza a los consumidores para generar awareness se llevarán a cabo anuncios del siguiente estilo:

Google Display



Google Search

Anuncio · mifarmaonline.com.ar/farmacias

MiFarma Reservas | Servicio de calidad | mifarmaonline.com.ar

Somos una plataforma de confianza con un servicio de calidad desde donde estés. Aprovecha toda la información y reservá tu medicamento.

Facebook Ads: Instagram stories



Facebook Ads: Feed de Facebook



A su vez, como se estableció en la sección de Estrategia de Producto, la página web tendrá un sector de blog de noticias, novedades y valoraciones, tanto de farmacias como de usuarios. Este sector estará disponible con el objetivo de fidelizar a los usuarios para que pasen por la página web.

Por otro lado, para complementar las plataformas de Facebook y Google, se utilizará una cuenta de Twitter como red social adicional para publicar noticias, leer opiniones sobre la industria y así estar más cerca de los consumidores.

Por último, cabe destacar que una de las herramientas más importantes que tendrá la página web son las cookies. Con ellas MiFarma podrá captar los intereses y preferencias de los usuarios y almacenar las páginas web que estos visitan, para así poder hacer remarketing y aparecer en las mismas.

6. Operaciones del negocio

En su texto, Chase, Jacobs y Aquilano (2009) mencionan que “operaciones se refiere a los procesos que se emplean para transformar los recursos que utiliza una empresa en los productos y servicios que desean los clientes”. También destacan que, si estas funciones son eficientes, se podrá brindar un buen producto o servicio para el cliente y así garantizar su confiabilidad.

Las operaciones del negocio de MiFarma se llevarán a cabo en una oficina, específicamente en un departamento de 100 metros cuadrados, perteneciente a una de las socias emprendedoras en la localidad de San Isidro, a pocas cuadras de la autopista Panamericana. La ubicación del establecimiento es beneficiosa por estar ubicado dentro de uno de los partidos en los que la empresa desea operar en los primeros años. Además, en el futuro se busca extender el crecimiento de la compañía hacia otras partes de la provincia de Buenos Aires, e incluso a CABA, por lo que la proximidad de la oficina a la ruta Panamericana transforma la ubicación en una de fácil acceso.

A su vez, al ser el inmueble propiedad de una de las dueñas solo se tendrán que pagar las expensas y los gastos de servicios, lo que reduce mucho los costos del proyecto al evitar el pago de un alquiler. Sin embargo, como el lugar se encuentra desamueblado y sin instalaciones se tendrá que incurrir en el gasto del equipamiento. Cabe aclarar que el tamaño de las instalaciones es extenso, por lo que se cree que no hará falta reemplazarlas luego del crecimiento al que apunta MiFarma, en el que se evaluará la posibilidad de adquirir más personal en caso de ser necesario.

Con respecto al proceso de producción, MiFarma no cuenta con un inventario propio sino que utiliza contenido digital para generar un lugar de encuentro virtual entre los pacientes y las farmacias afiliadas. Es por esto que la necesidad de producción material es prácticamente inexistente. No obstante, lo que sí será primordial para poner en práctica la propuesta de valor serán: el equipo humano, los proveedores y los recursos tecnológicos.

Como MiFarma será un servicio que se basa en una plataforma online, que conecta a los usuarios consumidores de drogas con las farmacias afiliadas, el componente tecnológico será la actividad más importante a desarrollar. En otras palabras, la actividad esencial que le otorga vida al proyecto es la gestión de los sistemas de información. El proceso de producción del proyecto incluye,

principalmente, tener la información disponible de las bases de datos de las farmacias afiliadas en la plataforma para que funcione adecuadamente cuando un cliente busque un medicamento.

Para montar la plataforma, se optará por contratar a la empresa WooCommerce para que provea el servicio de software. Por su parte, MiFarma contará con un empleado experto en el área tecnológica que se encargará de mantener una relación estrecha con la empresa proveedora del servicio de software, y además dará soporte ante cualquier duda de los usuarios consumidores de drogas y farmacias para la utilización de la tecnología.

Por otra parte, en el momento del lanzamiento del proyecto, las socias se encargarán de las tareas comerciales y gerenciales. Las primeras incluyen comunicar y vender el servicio de MiFarma y gestionar las relaciones, esto es, mantener un contacto cercano con todos los clientes, actuales y futuros, para asegurar que se alcance el objetivo de formar la comunidad MiFarma y que se garantice la confiabilidad en el servicio. Adicionalmente, estas se enfocarán en la capacitación a las farmacias para que utilicen eficientemente el servicio propuesto y comprendan sus funcionalidades. Cabe agregar que las socias se ocuparán de esta tarea, debido a que son ellas las más capacitadas para transmitir el valor agregado de la propuesta de MiFarma. También, ambas se ocuparán, al comienzo, de las acciones dedicadas al marketing de la marca, entre las que se incluye definir dónde se publicitará MiFarma y montar las páginas de la empresa en redes sociales, que sirvan como soporte para la atención al cliente. Para ayudar a las emprendedoras, se contará con un integrante adicional para la parte administrativa de la compañía, cuyo rol incluye utilizar la plataforma contable para gestionar las diferentes tareas del día a día.

Por último, se buscará tercerizar la contabilidad y los aspectos legales. MiFarma optará por Contagram para que se ocupe de los aspectos contables. Esta ofrece un sistema de gestión para PyMES y facilita la gestión de las ventas, las compras, el stock, las cobranzas, los pagos, los gastos, y también genera informes y ofrece un panel de control para visualizar de manera rápida los principales indicadores de la empresa. En cambio, Diedrichs & Asociados Abogados, estudio que brinda servicios jurídicos a PyMEs, será el responsable de los aspectos legales, y ayudará también en aspectos administrativos como la constitución de la sociedad.

7. Costos, Finanzas e Inversión

En el presente capítulo se hará un análisis financiero para el lanzamiento del proyecto y los tres años posteriores al mismo. Para iniciar se determinará la inversión necesaria para comenzar con el negocio propuesto y los distintos costos a los que se deberá hacer frente. Luego, se hará un análisis de proyección de ingresos junto con el cálculo de distintos indicadores financieros como el VAN y la TIR del proyecto.

7.1 Inversión Inicial

Para comenzar con el negocio, MiFarma necesitará invertir \$728.240 (véase Tabla 1.1) que serán divididos en las siguientes categorías: desarrollo del sistema operativo, constitución y registro de la sociedad, inversión en bienes muebles y lanzamiento de la marca.

El desarrollo del software es la categoría más importante dentro de la inversión inicial dado que se requieren \$251.100 para crear la plataforma con el hosting correspondiente. La elaboración de dicha plataforma supera ampliamente el valor de un e-commerce tradicional dado que debe estar conectada a las grandes bases de datos de las farmacias. Para planificar el desarrollo de la página y obtener la información exacta acerca de la inversión necesaria se trabajó con BullMetrix, quienes recomendaron el uso de una plataforma opensource como ideal para el sitio. La principal ventaja de este tipo de plataforma es que permite a MiFarma ser dueño de la misma y tener control sobre todo el negocio. Es por esto que el sitio WooCommerce será el elegido para llevar a cabo el negocio. Este sitio se caracteriza por ser el plugin de WordPress para tiendas online. Por esta razón, se optó como proveedor de hosting a Hostinger, que tiene un plan específico de WordPress. Particularmente, se optó por el plan conocido como “WordPress Premium” que está optimizado para negocios medianos y pequeños y que incluye el dominio y SSL (Secure Sockets Layer) gratis. Esto último es de vital importancia para asegurar que se proporcionan comunicaciones seguras por la red de Internet.

Por otro lado, la constitución y registro de la sociedad estará a cargo del estudio Diedrichs & Asociados Abogados y requerirá de \$6.640.

En cuanto a la inversión en bienes muebles, se estima que se necesitarán \$368.000 para equipar las oficinas y tenerlas disponibles para comenzar.

Por último, se destinarán \$102.500 al lanzamiento de la marca. El componente más importante es el marketing digital, dado que es una herramienta esencial para que MiFarma se haga conocida. Como bien fue mencionado en la estrategia de promoción, se comenzará invirtiendo \$100.000 mensuales en marketing digital y luego se evaluará si se necesita aumentar dicha inversión.

Inversión Inicial	Cantidad	Precio	Total
Sistema Operativo			
- Desarrollo del software (WooCommerce)	1	\$250.000,00	\$250.000,00
- Hosting (Hostinger - WordPress Premium)	1	\$1.100,00	\$1.100,00
Constitución y registro de sociedad			
- Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS)	1	\$4.430,00	\$4.430,00
- Registro de marca	1	\$2.210,00	\$2.210,00
Bienes Muebles			
- Muebles de Oficina (Escritorio + 2 sillas)	2	\$23.000,00	\$46.000,00
- Computadora	4	\$80.000,00	\$320.000,00
- Internet	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Lanzamiento de Marca			
- Marketing Digital	1	\$100.000,00	\$100.000,00
- Reunión con farmacias interesadas (viáticos)	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Total Inversión Inicial			\$728.240,00

Tabla 1.1: Inversión Inicial - Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al origen de los fondos cabe destacar que la inversión inicial será un aporte de Magdalena Gotz y Agustina Santillán, las socias de MiFarma, dándole un 50% de participación de la sociedad a cada una de ellas.

7.2 Costos fijos y variables

El primero de los costos fijos tiene que ver con los sueldos y cargas sociales. MiFarma contará con dos empleados, además de las socias, que trabajarán full time para el negocio. Durante el primer año se destinarán \$1.315.200 para pago de sueldos y cargas sociales de los dos empleados. Cabe aclarar que las socias llevaron a cabo un acuerdo en el que pautaron rechazar su remuneración el primer año como forma de reinversión del dinero.

Por otro lado, como fue mencionado anteriormente, la oficina será en un departamento que es propiedad de una de las dueñas, por lo que no se tendrán gastos de alquiler ni inversión en inmuebles. El costo de expensas, incluyendo el impuesto municipal, es de \$14.000 mensuales y adicionalmente se paga el gasto de luz y un plan de internet por \$2.300 mensuales.

En cuanto a los gastos administrativos, se pagará un fijo mensual a las empresas Contagram y Diedrichs & Abogados Asociados por sus servicios necesarios para llevar a cabo las actividades diarias del negocio.

Por otro lado, el costo del hosting y la inversión en marketing digital son considerados costos fijos por un total de \$101.000 por mes.

Por último, dentro de los costos variables se contabilizan la capacitación a las farmacias que contraten el servicio, para que sepan cómo utilizar la plataforma, y la comisión por utilizar el servicio de Mercado Libre por cada reserva que se efectúe mediante Mercado Pago. Cabe aclarar que esta pasarela de pago tiene tres opciones de comisión de cada pago que reciba, por lo que se comenzará con la opción que ofrece el dinero disponible en 14 días y en el que hay que pagar una comisión del 3.49%, sin incluir IVA.

Costos Fijos y Variables	Cant	Mensual Unitario	Anual
Costos Fijos			
Sueldos			
- Sueldos Managers	2	\$40.000,00	\$480.000,00
- Sueldo Empleado Tecnológico	1	\$60.000,00	\$720.000,00
- Sueldo Empleado Administrativo	1	\$40.000,00	\$480.000,00
- Cargas Sociales	4	\$19.200,00	\$230.400,00
Gastos Administrativos			
- Contagram	1	\$3.800,00	\$45.600,00
- Diedrichs & Asociados Abogados	1	\$20.000,00	\$240.000,00
Impuestos			
- Impuesto al Valor Agregado (IVA - Contagram)	1	\$798,00	\$9.576,00
Oficina			
- Expensas	1	\$14.000,00	\$168.000,00
- Luz	1	\$2.500,00	\$30.000,00
- Internet	1	\$2.300,00	\$27.600,00
Software y Comunicación			
- Marketing Digital	1	\$100.000,00	\$1.200.000,00
- Hosting Web (Hostinger - WordPress Premium)	1	\$1.100,00	\$13.200,00
Total Costos Fijos		\$303.698,00	\$3.644.376,00
Costos Variables			
- Capacitación a farmacias	1	\$1.300,00	\$15.600,00
- Comisión Mercado Pago (3,49% sobre ventas)	1	\$9.548,00	\$114.576,05
- Impuesto al Valor Agregado (IVA - MercadoPago)	1	\$2.005,08	\$24.060,97
Total Costos Variables		\$12.853,08	\$154.237,01

Tabla 1.2: Costos fijos y costos variables - Fuente: Elaboración Propia

7.3 Ingresos

MiFarma contará con dos fuentes de ingresos principales, la comisión por reserva que se realiza mediante la plataforma y la venta del espacio publicitario dentro de aquella.

Para realizar una proyección de los ingresos en un año promedio de funcionamiento del negocio se hará un pronóstico de las reservas estimadas. Para comenzar se partirá del dato de que hay 12.000 farmacias en el país y

cada una de ellas factura 700.000.000 de unidades en promedio por año, por lo que cada farmacia vende 58.333 unidades en promedio por año. Por otro lado, es de público conocimiento que el precio promedio de un medicamento se mantiene en 4,5 dólares americanos, lo que es equivalente a \$400, a tipo de cambio oficial. Por lo que se puede estimar que una farmacia factura \$23.333.200 por año. Según los datos del mercado anteriormente mencionados, el porcentaje de medicamentos recetados sobre la ganancia total de una farmacia ronda el 75%, por lo que cada farmacia obtiene \$17.499.900 por año por ventas de medicamentos recetados. Cabe destacar que, según las encuestas realizadas, el 67% de las personas que compra este tipo de medicamentos utilizaría el servicio de MiFarma para reservarlos, por lo que la ganancia de las farmacias por productos reservados será de \$11.724.993. Por último, la comisión que se le cobrará a las farmacias por cada reserva realizada a través de la plataforma será de un 2% por lo que la ganancia estimada por año para MiFarma será de \$234.498,66 por farmacia. A su vez, la demanda estimada para el primer año es de 14 farmacias, siendo estas 7 sucursales de la cadena Selma, 4 de Zona Vital, 2 de Open Farma y 1 de Pelman. Por lo tanto, el ingreso total estimado para el primer año por reservas será de \$3.282.981,24.

En cuanto a la publicidad, es posible creer que empresas como los laboratorios quieran invertir dinero para promocionar su marca dentro de la plataforma. MiFarma comenzará cobrando con un modelo de CPM, se establece un precio por cada mil impresiones, las marcas abonan este precio y aparecen en la página hasta llegar a las mil veces. MiFarma cobrará \$5.000 por cada mil impresiones en su página. Se estima que, dentro del primer año, habrá 2500 reservas por mes y el doble de ingresos a la página, por lo que en total habrá aproximadamente 5000 impresiones por mes. A su vez, se cree que por lo menos 2 marcas invertirán publicidad cada mes, por lo que el ingreso mensual será de \$50.000.

7.4 Flujo de caja y Estado de Resultados

Como bien fue mencionado, para el primer año se estima tener 14 farmacias como clientes y un ingreso por publicidad de \$100.000 por mes. Teniendo en cuenta los egresos se proyecta un flujo de caja mensual de \$6.755,42 negativo

para el primer año. En cuanto al crecimiento, para el segundo año se estima poder expandir el negocio hacia la Capital Autónoma de Buenos Aires e incluir como clientes a las cadenas más importantes de la zona. Es así como la demanda estimada para el segundo año son 42 farmacias (14 farmacias del primer año + sucursal de Selma en Belgrano + 8 sucursales de Open Farma en CABA + 19 sucursales de Dr Ahorro en CABA). Cabe destacar que según el Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina la inflación proyectada para el 2021 es de 30,5%⁴, por lo que, si el negocio se lanza en 2020, el flujo de caja mensual en el segundo año será de \$430.323,96. En cuanto al tercer año, se proyecta poder expandir el negocio e incluir a las farmacias digitalizadas más importantes de Provincia y CABA que todavía no formaban parte de la plataforma. Es así como la demanda estimada para el tercer año es de 82 farmacias (42 del segundo año + 20 digitalizadas de Provincia + 20 digitalizadas de CABA). Según el Banco Central la inflación proyectada para el 2022 es de 27%, por lo que el flujo de caja mensual para el tercer año del proyecto se estima que será de \$1.157.028,69.

Por lo tanto, el Estado de Resultados estimado del proyecto para los tres primeros años es el siguiente:

Universidad de
San Andrés

⁴ http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Inflacion_Nacional_Anual_Prox_%2012.asp, visitada el 17/07/20

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Ingreso por comisión	\$3.282.981,24	\$12.852.871,55	\$28.235.678,80
Ingreso por publicidad	\$600.000,00	\$783.000,00	\$994.410,00
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$3.882.981,24	\$13.635.871,55	\$29.230.088,80
COSTOS			
Remuneraciones y Cs Sociales	\$1.910.400,00	\$2.493.072,00	\$3.166.201,44
Expensas	\$168.000,00	\$219.240,00	\$278.434,80
IVA	\$9.576,00	\$12.496,68	\$15.870,78
Gastos de oficina (Luz, Internet)	\$57.600,00	\$75.168,00	\$95.463,36
Software	\$13.200,00	\$17.226,00	\$21.877,02
Honorarios	\$285.600,00	\$372.708,00	\$473.339,16
Marketing	\$1.200.000,00	\$1.566.000,00	\$1.988.820,00
Capacitaciones	\$15.600,00	\$20.358,00	\$25.854,66
Comisiones	\$138.637,01	\$180.921,30	\$229.770,05
TOTAL COSTOS	\$3.798.613,01	\$4.957.189,98	\$6.295.631,27
EBIT	\$84.368,23	\$8.678.681,58	\$22.934.457,53
Impuesto a las ganancias	\$29.528,88	\$3.037.538,55	\$8.027.060,14
Impuesto a los ingresos brutos	\$135.904,34	\$477.255,50	\$1.023.053,11
RESULTADO NETO	- \$81.064,99	\$5.163.887,52	\$13.884.344,29

Tabla 1.3: Estado de Resultados - Fuente: Elaboración Propia



7.5 Indicadores

Para analizar la viabilidad del proyecto, en el presente capítulo, se calculan el punto de equilibrio, el período de recupero, el VAN y la TIR de la inversión.

Cabe destacar que el Valor Actual Neto (VAN) mide la generación de riqueza del proyecto respecto de la variación del capital. Este indicador es determinante a la hora de definir un proyecto debido a que permite tener en cuenta los flujos de fondos futuros, el valor del dinero en el tiempo y el riesgo. Para calcularlo se debe utilizar el costo de capital (K), tasa con la cual se descuentan los flujos. Para llegar a K se optó por la fórmula conocida como Capital Asset Pricing Model (CAPM):

$$K = Risk\ Free + Beta * Market\ Risk\ Premium + Riesgo\ País$$

Cabe aclarar que las primeras tres cifras son datos de Estados Unidos. En primer lugar, la tasa Risk Free que es de 0.66% se caracteriza por ser la tasa de rendimiento de los bonos del tesoro de EEUU (T-bonds) a 10 años⁵. En segundo lugar, la Prima de Riesgo es la diferencia entre el rendimiento de la cartera total de acciones del mercado de EEUU y el rendimiento de los bonos de EEUU. Actualmente, aquella cifra es del 5.6%⁶. Por su parte, la Beta mide la sensibilidad de los retornos de una acción a los retornos del mercado. Esta es específica para cada sector de la industria. En este caso en particular, como la industria de MiFarma es la farmacéutica, se tomó el Beta de lo que Stern NYU llama la industria de Drugs (Pharmaceutical) y arroja una cifra de 1.29.

Como el presente proyecto está siendo evaluado en Argentina, se busca agregarle al rendimiento mínimo esperado para el proyecto, una prima de Riesgo País. Para esto se utiliza la métrica conocida como “Default Spread” y se mide a partir de puntos, donde 100 puntos equivalen a un 1%. Dicha información se obtiene a partir del índice EMBI (Emerging Markets Bonds Index) elaborado por J.P. Morgan & Chase. Según esta empresa, al día 17 de julio de 2020, el riesgo país argentino es de 2344 puntos, lo que se traduce en un riesgo país del 23.44% para un proyecto en Argentina. A partir de esta información, el retorno total esperado es el siguiente:

⁵ <https://www.statista.com/statistics/247556/monthly-development-of-ten-year-treasury-security-yield-rates-in-the-us/>. Fuente visitada el 17/07/2020.

⁶ <https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/>. Fuente visitada el 17/07/2020.

$$K = \text{Risk Free} + \text{Beta} * \text{Market Risk Premium} + \text{Riesgo País}$$

$$K = 0.66\% + 1.29 * 5.6\% + 23.44\% = 31.32\%$$

Entonces, teniendo en cuenta un costo de capital de 31,32% se puede determinar el Valor Actual Neto (VAN) al estimar el valor actual de los flujos futuros a partir de la tasa K, calculada anteriormente:

$$\text{VAN de MiFarma} = \$8.334.744,57$$

Es importante resaltar que un proyecto no se debe llevar a cabo cuando su VAN es negativo, en caso de que este indicador sea mayor a 0 se considera que el proyecto crea riqueza. Es por esto que MiFarma se puede considerar un proyecto apto para llevar a cabo.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) indica el porcentaje de rentabilidad por cada peso invertido en el proyecto y es la tasa de interés que hace que el VAN del proyecto sea 0. Teniendo en cuenta los flujos de fondos se puede determinar:

$$\text{TIR de MiFarma} = 248,83\%$$

Cabe destacar que la TIR de este proyecto es muy alta, lo que determina que el proyecto es muy rentable. Esto es así por la baja inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto en relación a los altos flujos que se obtendrán en los primeros años.

En cuanto al punto de equilibrio, MiFarma tiene \$3.644.376,00 de costos fijos y \$154.237,01 de costos variables. Por ende, se llega a que se necesita obtener \$3.798.613,01 para que el beneficio sea cero, es decir los costos sean iguales a los ingresos.

Por último, es importante mencionar el período de recuero, se necesitan 14 meses para recuperar la inversión realizada.

8. Equipo

Para el lanzamiento del negocio el equipo de MiFarma estará compuesto por cuatro integrantes. En primer lugar, las dos socias fundadoras de la compañía, Magdalena Götz y Agustina Santillán, quienes fundaron MiFarma por su gran interés en la tecnología y su deseo de aportar a la mejora del servicio de salud. Tanto Magdalena como Agustina estudiaron Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés y ambas se interesaron, desde el primer día, por el emprendedurismo. A lo largo de su carrera fueron muchas las veces en que ambas coincidieron que la industria de la salud es atractiva para emprender debido a las oportunidades que se presentan por la falta de avances tecnológicos en la entrega del servicio de salud. Es así como, siendo fieles a su idea y a su pasión por el emprendedurismo decidieron fundar MiFarma con la intención de mejorar el sistema de salud de la República Argentina. Como bien fue mencionado, las socias se encargarán de las actividades centrales del negocio, dando, también, apoyo a las demás áreas. Luego del lanzamiento sus tareas principales estarán sujetas a lo comercial y al marketing. Específicamente, Magdalena Götz le dará prioridad a la parte de marketing, enfocando su trabajo en publicitar el negocio, mientras que Agustina Santillán se enfocará, la mayor parte de su tiempo, en las ventas, es decir, la adquisición y permanencia de los clientes. Adicionalmente, ambas socias se encargarán de la capacitación a las farmacias para que logren utilizar MiFarma.

Por otro lado, el tercer integrante del equipo será el encargado de la parte tecnológica del negocio, manteniendo una relación constante con la empresa proveedora del servicio de software WooCommerce. A su vez, este será quien mantenga la plataforma actualizada, conteste preguntas y de soporte a los usuarios consumidores de drogas.

Por último, el cuarto integrante será el encargado de la parte administrativa de la compañía, quien, además de encargarse de la facturación, remitos, cuentas a pagar, conciliaciones bancarias y compras, también trabajará codo a codo con la empresa que maneje la contabilidad y las cuestiones legales.

En cuanto a la participación societaria, la empresa será una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), por lo que la participación accionaria estará dividida entre sus dos socias Magdalena Götz y Agustina Santillán, teniendo un 50% de las acciones cada una.



Universidad de
San Andrés

9. Aspectos Legales

9.1 Leyes correspondientes a la constitución de la sociedad y registro de marca

Para llevar a cabo este proyecto se buscará constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). La SAS está regulada por la ley número 27.349, conocida como la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor⁷. Específicamente el artículo 33 de dicha ley es el que identifica a la SAS “como un nuevo tipo societario, con el alcance y las características previstas en esta ley.” Además según esta ley, también serán de aplicación las disposiciones de la Ley General de Sociedades (19.550).

Se optó por este tipo ya que permite constituir la sociedad de manera más rápida y simple a menor costo. Dentro de los principales beneficios de las SAS, mencionados en la página de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos)⁸ se encuentran los siguientes: se puede realizar la inscripción en solo 24 horas (Ley 27.349, art. 38) utilizando el Estatuto Modelo (Anexo A2 de la Resolución 6/2017 de la IGJ), tiene menor costo que las tradicionales figuras jurídicas como las Sociedades Anónimas (SA) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL), el estatuto puede estar firmado digitalmente, tiene un capital mínimo de dos salarios mínimos vitales y móviles, puede ser unipersonal y no requieren un número máximo de integrantes, junto con la inscripción se obtiene la CUIT de forma automática y, por último, se tendrán los registros societarios y contables en formato digital.

La SAS de este negocio tendrá domicilio legal en la jurisdicción de la Provincia de Buenos Aires. Por ende, según la Resolución General AFIP N°4173/2017, la solicitud de inscripción se realizará ante la Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires a través del formulario disponible en un servicio web de la plataforma de Trámites a Distancia (TAD) del Sistema de Gestión Documental Electrónica de la Provincia de Buenos Aires (GDEBA). Una vez presentada esta solicitud de inscripción, esta será analizada por la Inspección General de Justicia (IGJ) y remitida a la AFIP para

⁷ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>

Fuente visitada el 22/04/2020

⁸ <https://www.afip.gob.ar/sas/#ver> Fuente visitada el 22/04/2020

que verifique y asigne la CUIT a la sociedad y habilite el servicio “Domicilio Fiscal Electrónico”. Una vez habilitado, la AFIP informará la CUIT asignada al Organismo de Contralor de Personas Jurídicas de la jurisdicción, para que este se comunique con MiFarma junto con la finalización del trámite de inscripción.

Además de la inscripción societaria, se debe realizar el registro de la marca. Según la página del Gobierno de Argentina “una marca es un signo con capacidad distintiva que permite diferenciar de los demás aquellos productos o servicios que son propiedad de una persona o empresa”⁹. Se registrará la marca para poder distinguirse y adquirir el derecho exclusivo sobre ella ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). Dentro de los pasos a seguir, primero se consultó la disponibilidad de la marca en la página de INPI, como el nombre MiFarma es apto se procederá a presentar la solicitud para registrarla en el portal de trámites del INPI.

Por último, a la par de registrar la marca, habrá que registrar, o dar de alta, el dominio de Internet del emprendimiento. Este procedimiento se llevará a cabo a partir de la página de Trámites a Distancia de la AFIP, seleccionando la opción NICar - Registros, Renovaciones y Otras Operaciones. En este caso en particular, el dominio www.mifarma.com.ar no está disponible, por lo que se optará por el dominio www.mifarmaonline.com.ar.

Por último, la Ley de Protección de Datos Personales, o Ley N° 25.326, “tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean éstos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas”. Dada la determinación de la presente ley, MiFarma deberá proteger los datos de todos aquellos que se registren y reserven mediante la plataforma y no utilizarlos para ningún fin externo al negocio propuesto. En otras palabras, debido a que la página web reunirá datos de sus usuarios, se buscará que estos muestren consentimiento hacia los Términos y Condiciones del servicio ofrecido. Los mismos estarán disponibles en línea y serán escritos conforme a la Ley N° 25.326, o Ley de Protección de Datos Personales. Incluirán cláusulas relativas al contenido e información que el usuario cede a la marca, cuestiones de

⁹ <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca> Fuente visitada el 22/04/20

privacidad de los datos personales, de seguridad informática, de resolución de conflictos, entre otras.

A su vez, con respecto a las cláusulas de Propiedad Intelectual, se tendrá en cuenta la posibilidad de registrar la información que se utiliza en la página web, en la Dirección Nacional del Derecho de Autor (DNDA), para proteger la información del servicio ofrecido, o simplemente, como prueba por si llegase a ocurrir un acto de plagio.

9.2 Requisitos de habilitación e inscripción

Para comenzar con el negocio se debe contar con una habilitación de las actividades. En el caso de MiFarma, al ser un negocio online que no cuenta con ningún local comercial propio, no se requiere de ninguna habilitación del Gobierno para comenzar a operar.

Por lo tanto, el primer paso para ofrecer un servicio online es la inscripción de la sociedad en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) como Responsable Inscripto. Según las normas impuestas por esta entidad los impuestos que deberá afrontar MiFarma son el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto a las Ganancias y el Régimen Nacional de Trabajadores Autónomos. Por otro lado, se deberá mostrar en la plataforma el formulario número 960 que le permite a los usuarios conocer los datos fiscales del comercio.

9.3 Leyes relacionadas con el funcionamiento del negocio propuesto

En primer lugar, cabe destacar que, según la Ley N° 25.649, o Ley de Promoción de la Utilización de Medicamentos por su Nombre Genérico, se entiende por medicamento a “toda preparación o producto farmacéutico empleado para la prevención, diagnóstico o tratamiento de una enfermedad o estado patológico, o para modificar sistemas fisiológicos en beneficio de la persona a quien se le administra”.

La Ley de Medicamentos, o Ley N°16.463, es de suma importancia para definir las actividades del negocio propuesto. El artículo 1 y 2 de dicha Ley sostienen que la comercialización de “las drogas, productos químicos, reactivos, formas farmacéuticas, medicamentos, elementos de diagnóstico y

todo otro producto de uso y aplicación en la medicina humana (...) solo se podrá realizar con previa autorización, y bajo el contralor del Ministerio de Asistencia Social y Salud Pública, en establecimientos habilitados por el mismo y bajo la dirección técnica del profesional universitario correspondiente, inscripto en dicho ministerio”. A su vez, el artículo 1 de la Ley N° 17.565 sostiene que la “venta al público de drogas, medicamentos y especialidades farmacéuticas, en todo el territorio de la Nación, solamente podrá ser efectuado en las farmacias”, “su venta y despacho fuera de estos establecimientos, se considera ejercicio ilegal” y “los que la efectúen podrán ser denunciados por infracción al Artículo 208 del Código Penal”. Por esta razón MiFarma no podrá ser un punto de venta digital y comercializar medicamentos online, sino que será una herramienta para facilitar la búsqueda de información y disponibilidad de las drogas.

Además, otra de las razones por las que MiFarma no podrá comercializar los productos tiene que ver con que los consumidores deben acercarse a las farmacias para presentar la receta física, dado que las recetas digitalizadas no están permitidas. El capítulo V de la Ley N° 19.303 de la ANMAT especifica las normas para el despacho al público de los medicamentos recetados. En los artículos 13 y 14 de dicha Ley se determina que estos productos deben ser prescritos por médicos “mediante recetas extendidas en formularios oficializados, por triplicado, conforme al modelo aprobado por la autoridad sanitaria nacional” y “sólo podrán despacharse bajo receta archivada, manuscrita, fechada y firmada por el médico”.

Por otro lado, MiFarma no podrá aceptar las prescripciones y/o recetas escaneadas o fotografiadas para enviar los medicamentos dado que según la Ley de la ANMAT, anteriormente mencionada, la farmacia deberá archivar durante dos años la versión original de las mismas y “el farmacéutico deberá numerarlas, siguiendo el número correlativo de asiento en el libro recetario, sellarlas, fecharlas y firmarlas en su original y duplicado”.

A costa de la Ley N° 25.649, que tiene por objeto la defensa al consumidor de medicamentos y drogas farmacéuticas, MiFarma deberá ofrecer a los consumidores de medicamentos diferentes marcas de los mismos. Además, según el artículo 7 de dicha Ley, se deberá informar a los consumidores “todas las especialidades medicinales que contengan el mismo principio activo o combinación de ellos que la prescrita en la receta médica que

se les exhiba y los distintos precios de esos productos”. Es por esto que MiFarma pondrá a disposición de los consumidores la información principal de los prospectos de cada medicamento acompañada de los precios de cada uno de ellos.

Sin embargo, si bien la regulación actual prohíbe un e-commerce de medicamentos recetados, dado que los mismos deben ser comercializados en las farmacias aprobadas a cambio de una receta manuscrita original, es posible creer que la posibilidad de incorporar, en un futuro cercano, las prescripciones digitales, y junto con ellas la entrega de medicamentos recetados a domicilio, a la Ley vigente es alta. Esto es así debido a que, si bien este tipo de prescripciones y servicio no están aprobados por la Ley, actualmente en Argentina muchos establecimientos los aceptan y utilizan con normalidad. A su vez, es posible creer que, luego de haber transitado una situación de emergencia sanitaria y de haber probado las recetas digitales y el e-commerce de medicamentos recetados, se podrá considerar la incorporación de este tipo de servicios a la regulación vigente. En caso de aprobarse el e-commerce de medicamentos recetados, MiFarma evaluará la posibilidad de extender su negocio hacia la venta de medicamentos recetados online.

9.4 Impuestos aplicables al negocio propuesto

Según el artículo 48 de la Ley de Impuesto al Valor Agregado, o Ley N° 27.430, el servicio ofrecido por MiFarma es considerado un servicio digital, por lo que está gravado por dicha Ley a una tasa del 21%.

A su vez, según la Ley de Impuesto a las Ganancias, o Ley N° 20.628, MiFarma deberá tributar el Impuesto a las Ganancias a una tasa del 35% sobre el resultado neto de sus operaciones.

Por último, según la Ley de Impuesto a los Ingresos Brutos, o Ley N° 20.628, también se deberá tributar la alícuota general del Impuesto a los Ingresos Brutos a una tasa del 3,5% sobre las ventas.

10. Plan de Implementación y Riesgos

10.1 Plan de implementación

Para organizar el lanzamiento del proyecto se utilizará el diagrama de Gantt, herramienta que determina el tiempo total a dedicar a la implementación de un proyecto y el tiempo necesario para cada tarea. Se estima que se necesitarán 8 meses para que MiFarma esté disponible en Internet y pueda ser utilizada. A

Actividades	Mes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Inscripción de la sociedad, registro de la marca y apertura de cuenta bancaria	x							
Desarrollo de la plataforma web		x	x					
Preparación de la propuesta comercial			x					
Preparación de la oficina				x				
Acuerdos comerciales con farmacias y laboratorios				x	x			
Reclutamiento y selección del personal						x		
Lanzamiento de la campaña de marketing							x	
Lanzamiento oficial de MiFarma en Internet								x

continuación se detalla el plan de implementación:

10.3 Riesgos

El primer y principal riesgo es que se presenten problemas para montar la plataforma, debido a que sin él será imposible lograr la implementación y salida al mercado. Sin embargo, para evitar esto se decidió optar por WooCommerce para desarrollar dicha plataforma ya que cuenta con gran reputación y experiencia en el mercado. Por su parte, una vez implementado el proyecto, para prevenir y evitar problemas con el funcionamiento de la plataforma se buscará que el empleado especialista en tecnología realice un seguimiento constante de aquella.

En segundo lugar, para que MiFarma funcione se necesitarán las bases de datos de las farmacias afiliadas, por lo que se generará cierta dependencia. A partir de esto, se encuentra riesgoso que las farmacias no vean la utilidad que ofrece MiFarma. Además, es un riesgo que las farmacias crean que la plataforma aumenta la competitividad entre ellas y, por ende, sea desventajosa. Es por esto que, a recomendación Alberto Lugea de Laboratorios Craveri, se les ofrecerá a los primeros clientes farmacéuticos una prueba del servicio por

dos meses. A raíz de esto, se buscará demostrar que es conveniente para ellas ser parte de la plataforma debido a que les derivará un mayor flujo de clientes. Por otro lado, también será de vital importancia lograr construir una relación de confianza con las farmacias, para que estas se fien de MiFarma y, por ende, compartan sus bases de datos, esenciales para el funcionamiento del presente servicio.

Asimismo, un riesgo sería que las farmacias no se comprometan con el servicio. Esta es una plataforma que necesita que las farmacias realicen el trabajo online correctamente, sino el servicio y su funcionalidad se verá perjudicado. Se necesita que, si reciben la reserva del medicamento, lo separen del stock disponible para que no se venda presencialmente a otra persona, y el usuario que lo reservó pueda agilizar su compra. Por esta razón, como fue mencionado anteriormente, es esencial que exista un lazo fuerte y de confianza entre MiFarma y las farmacias afiliadas.

A su vez, es un riesgo no tener una base de usuarios atractiva frente a las farmacias para generar acuerdos con ellas. Para solucionar esto es que se busca realizar una buena estrategia de marketing, que idealmente incrementará el flujo de usuarios que entren a la página, y las farmacias lograrán confiar en el servicio.

Por el lado de los usuarios, un riesgo es que realicen la reserva y no la busquen, esto es, que los usuarios se olviden de cancelar la reserva causando la pérdida de una venta a la farmacia. Para esto se aportan dos soluciones. Por un lado, como se estableció anteriormente, se restringe la posibilidad de cancelar reservas a dos cancelaciones por mes. Por otro lado, si esto es un comportamiento recurrente de los usuarios consumidores de drogas, se evaluará la alternativa de adaptar el negocio para que las farmacias, al recibir una reserva de MiFarma, les pidan a las droguerías el medicamento recetado para un determinado horario (la tarde si la reserva es realizada a la mañana o día siguiente si es realizada a la tarde). Esto permitiría a la farmacia vender los productos que tiene en stock, sin perder ninguna venta por separar algún producto, y permitiría al usuario asegurarse el medicamento para un horario determinado.

Como fue establecido en los capítulos previos, en una primera instancia MiFarma saldrá al mercado con un número reducido de farmacias en las localidades de Vicente Lopez, San Isidro, San Fernando y Tigre. El primer año

se enfocará en tener de clientes a 14 farmacias, siendo estas 7 sucursales de la cadena Selma, 4 de Zona Vital, 2 de Open Farma y 1 de Pelman. Esto fue lo recomendado por Alberto Lugea, del Laboratorio Craveri. Uno de los riesgos que esto presenta es que alguna cadena no vea conveniente afiliarse al servicio porque algunas de sus sucursales no están dentro de estas localidades. Por ende, en este caso, se considerará ampliar el alcance del negocio a las zonas pertenecientes a las restantes sucursales de las cadenas.

Consiguientemente, otro riesgo del proyecto es que la venta online de medicamentos con receta se legalice. Esto causaría que la propuesta de valor disminuya ampliamente ya que los consumidores no precisarían ir a la farmacia para comprar el medicamento reservado. En este caso, se cree en la capacidad de adaptación de la empresa y se buscará rediseñar la propuesta ofreciendo la venta de medicamentos online.

Por último, otro riesgo que suele ser representativo de la industria tecnológica es que aparezcan nuevos competidores o incluso que las cadenas farmacéuticas se reinventen e implementen un servicio similar al de MiFarma, como lo hizo Farmacity. Es por esto, que se buscará ser ágiles en la salida al mercado y se buscará convencer a los clientes farmacéuticos de la ventaja por visibilidad que se les otorga al participar de la plataforma, a diferencia de lo que sería tener su propia plataforma de reserva de medicamentos.

10.3 Estrategia de salida

“Una estrategia de salida describe la forma en que una organización o alianza pondrá fin a su campaña o se retirará de una alianza que podría continuar con un liderazgo diferente”¹⁰. Entre las razones por las que se puede salir del negocio en un futuro se encuentran los problemas de salud, cambios de intereses, ofertas inesperadas, entre otras. Como muchas de estas ocasiones suelen ser inesperadas, se creó un plan de salida para dejar asentado de antemano cómo se dejaría el negocio.

En primer lugar, en caso de que una de las socias quiere salir del negocio y la otra quedarse en él, a esta última se le dará prioridad de compra para obtener la parte del negocio que esté en venta.

¹⁰ www.endvawnow.org/es/articles/1211-estrategia-de-salida.html?next=1201#:~:text=Una%20estrategia%20de%20salida%20describe,continuar%20con%20un%20liderazgo%20diferente. Página visitada el 25/07/20.

En caso de que ambas lleguen al acuerdo de que es hora de salir del negocio, se contemplará la posibilidad de vender el negocio a una empresa más grande, o hasta a uno de los competidores, que vean potencial en el negocio.

Por su parte, si se está buscando una salida parcial, se considerará vender una porción de las acciones de la compañía a una firma de capital privado, entregando algo del control gerencial, y las socias buscarán mantenerse como accionistas minoristas.

Como última opción se considerará optar por la liquidación, esto es, cerrar las puertas y vender activos. En este caso, el costo de salida no será tan alto ya que una de las ventajas de este negocio es que no existe una gran inversión en activos fijos. Aquí se tendrá que indemnizar a los empleados, dar de baja los servicios administrativos y dar de baja la página web.



11. Conclusión

De acuerdo a lo expuesto en el presente trabajo, se puede concluir que existe una oportunidad de negocio que da lugar a desarrollar la empresa MiFarma a fin de simplificar y agilizar el proceso de compra de medicamentos recetados. Esta oportunidad surge del crecimiento detectado en la industria sanitaria y del momento único, a nivel mundial, que se está viviendo en 2020 que dejó en evidencia la necesidad de adaptación del proceso de venta de medicamentos recetados en Argentina. A su vez, luego de estudiar el mercado, se observó una alta demanda de este tipo de servicio y una baja oferta, que permitieron conocer al segmento objetivo. Adicionalmente, los indicadores utilizados en el presente trabajo permitieron determinar que se trata de un negocio rentable y que no se requiere de una alta inversión inicial, por lo que no es necesario para las socias pedir financiamiento externo.

Por último, cabe destacar que MiFarma comenzará con el Producto Mínimo Viable (MVP), pero se proyecta que luego del crecimiento de la marca existirá la posibilidad de incorporar otros servicios adicionales, que se cree que aportarán valor a la empresa. En primer lugar, se buscará desarrollar una aplicación para que MiFarma esté disponible en IOS y Android. En segundo lugar, se proyecta que, luego de que el negocio funcione correctamente y la marca tenga valor en el mercado, se podrá agregar un tercer cliente: las droguerías. Para llevarlo a cabo, habrá un nuevo tipo de usuario para estas y se agregarán secciones dentro de la plataforma del usuario “farmacia”. El valor agregado estará en acortar el tiempo del proceso de venta de medicamentos recetados agrupando, en una misma plataforma, los distintos pasos del proceso. Esto se llevará a cabo permitiéndole a las farmacias abastecerse haciendo sus pedidos a las droguerías mediante la plataforma. En tercer lugar, en caso de que se regule la venta de medicamentos online, MiFarma proyecta la posibilidad de incorporar una sección de e-commerce dentro de la plataforma.

El negocio propuesto busca ser intermediario entre los consumidores de drogas recetadas y las farmacias, reduciendo los tiempos y costos del proceso de venta de medicamentos y garantizando una mejora en la calidad del servicio al cliente actual. Es así como se cree que MiFarma, adaptándose a los cambios

e innovando en lo digital, hará un gran aporte al sistema sanitario argentino y logrará un proceso de venta de medicamentos más sólido, ágil y eficiente.



Universidad de
San Andrés

12. Bibliografía y fuentes de información

- Bygrave, W. y Zacharkis, A.. (2011). The Entrepreneurial Process. En *Entrepreneurship* (pp. 47-78). Estados Unidos: Wiley.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chase, R., Jacobs, R. & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones*. México: McGraw Hill.
- Dvoskin, R.. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- Hoffman, D. et Al. (2007). *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. México: Thomson.
- Kotler, P. & Keller, K.. (2006). *Dirección de Marketing*. Argentina: McGraw-Hill Interamericana.
- Lecinski, J. (2012), *ZMOT: Ganando el momento cero de la verdad*. Estados Unidos: Google.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- Porter, M.. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: REI.
- Sultan, F. (1991). *Marketing Research*. Boston: Harvard Business School.

Otras fuentes

- Administración Federal de Ingresos Públicos. *Inscripción Digital*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de AFIP. Sitio web: <http://www.afip.gov.ar/sitio/externos/default.asp>
- Administración Federal de Ingresos Públicos. (2020). *Sociedad por Acciones Simplificadas*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de AFIP Sitio web: <https://www.afip.gob.ar/sas/#ver>
- Banco Central de la República Argentina. (2020). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Recuperado el 20 de junio de 2020, de BCRA Sitio web: http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Inflacion_Nacional_Anuual_Prox_%2012.asp

- BDO. (2013). *Laboratorios e Industria Farmacéutica*. Recuperado el 1 de noviembre de 2019, de BDO Argentina. Sitio web: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/283461E971984BB605257C2E007D7291/\\$FILE/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/283461E971984BB605257C2E007D7291/$FILE/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf)
- Bisang, R., Luzuriaga, J.P., San Martín, M.. (2017). *El mercado de los medicamentos en la Argentina*. Recuperado el 1 de noviembre de 2019, de CECE. Sitio web: <http://fcece.org.ar/wp-content/uploads/informes/medicamentosargentina.pdf>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2018). *Estudio Anual de Comercio Electrónico*. Recuperado el 1 de noviembre de 2019, de CACE. Sitio web: <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf>
- Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos. (2017). *Plan Estratégico para el desarrollo del sector farmacéutico nacional*. Recuperado el 1 de noviembre de 2019, de CILFA. Sitio web: <http://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2018/10/Plan-estrat%C3%A9gico-CILFA-2017-2021-VF.pdf>
- Com Salud. (2016). *¿Qué es la eSalud?* Recuperado el 25 de marzo de 2020, de laeSaludcom. Sitio web: <https://laesalud.com/que-es-esalud/>
- Gobierno de Argentina. (2020). *Registrar una marca*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>
- Ibáñez, J & Gómez, A. (2019). *El e-commerce: el gran reto para laboratorios farmacéuticos, distribuidores y farmacias*. Recuperado el 12 de marzo de 2020, de PMFarma. Sitio web: <http://www.pmfarma.es/articulos/2545-el-e-commerce-el-gran-reto-para-laboratorios-farmaceuticos-distribuidores-y-farmacias.html>
- iProUP. (2020). *Cada vez más demandado: ¿qué es el customer service y por qué es tan importante?*. Recuperado el 8 de julio de 2020, de iProUP Sitio web: <https://www.iproup.com/economia-digital/14380-que-es-el-costumer-service-y-por-que-es-tan-importante>
- Ministerio de Hacienda. (2018). *Informes de Cadenas de Valor - Industria Farmacéutica*. Recuperado el 1 de noviembre de 2019, de

Gobierno de Argentina. Sitio web:
https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/2018/SSPMicro_Cadenas_de_valor_Farmacia.pdf

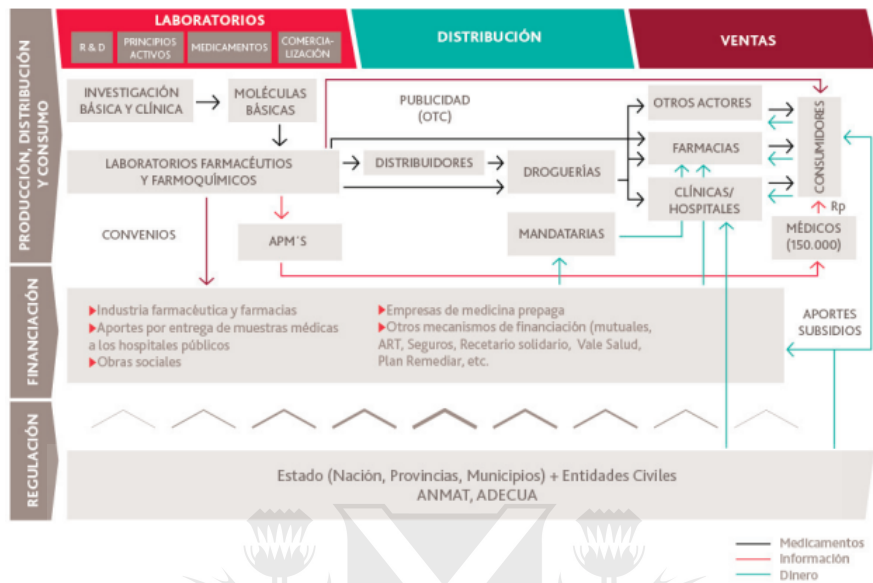
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2020). *Información Legislativa*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Sitio web: <http://www.infoleg.gob.ar/>
- Mintel. (2016). *Tendencias globales de alimentación y bebidas*. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de Mintel. Sitio web: <https://es.mintel.com/tendencias-de-alimentacion-y-bebidas-2016>
- Rodríguez, J. P.. (2019). *El e-commerce no para de crecer en América Latina*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de Ámbito. Sitio web: Rodríguez, J. P.. (2019). El e-commerce no para de crecer en América Latina. Ámbito, <https://www.ambito.com/el-e-commerce-no-crecer-america-latina-n5053618>.
- Rudden, J.. (2020). *Average market risk premium in the U.S. 2011-2020*. Recuperado el 17 de julio de 2020, de Statista Sitio web: <https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/>.
- Rudden, J. . (2020). *Ten year treasury bond rates in the U.S. 2013-2020*. Recuperado el 17 de julio de 2020, de Statista Sitio web: <https://www.statista.com/statistics/247556/monthly-development-of-ten-year-treasury-security-yield-rates-in-the-us/>.
- Scentia. (2019). *Tendencias Self Service Argentina*. Recuperado el 1 de noviembre de 2019, de Scentia. Sitio web: <http://www.cas.com.ar/INFORMES/tendencias-mayoristas-farmacias-ago-2019.pdf>
- Vilanova, O. (2019). *El 'e-commerce' es una oportunidad para la farmacia, según la distribución*. Recuperado el 12 de marzo de 2020, de DiarioFarma. Sitio web: <https://www.diariofarma.com/2019/03/25/el-comercio-electronico-es-una-oportunidad-para-la-farmacia-segun-la-distribucion>
- World Health Organization. (2011). *mHealth. New horizons for health through mobile technologies*. Recuperado el 25 de marzo de 2020. https://www.who.int/goe/publications/goe_mhealth_web.pdf

- Zion Market Research. (2019). *Global E-Pharmacy Market Will Reach USD 107.53 Billion by 2025*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de GlobalNewswire. Sitio web: <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/06/18/1870266/0/en/Global-E-Pharmacy-Market-Will-Reach-USD-107-53-Billion-By-2025-Zion-Market-Research.html>



Universidad de
San Andrés

13. Anexos



Anexo 1: Cadena de Valor del Sector Farmacéutico Argentino

Fuente: BDO. (2013). *Laboratorios e Industria Farmacéutica*. Recuperado el 1 de noviembre de 2019, de BDO Argentina Sitio web: [http://www2.congreso.gov.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/283461E971984BB605257C2E007D7291/\\$FILE/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf](http://www2.congreso.gov.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/283461E971984BB605257C2E007D7291/$FILE/BDO_Reporte_Sectorial_Ind_Farmaceutica.pdf)



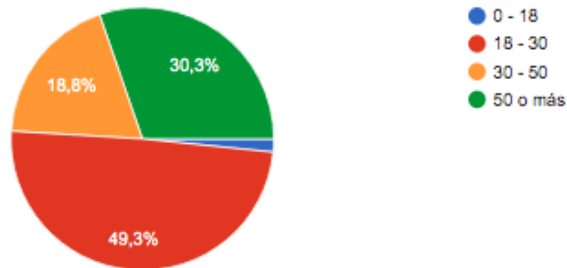
Anexo 2: FODA de la propuesta de negocio

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Encuesta a usuarios consumidores de medicamentos

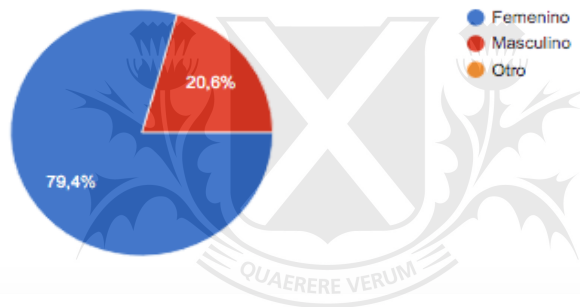
Edad

373 respuestas



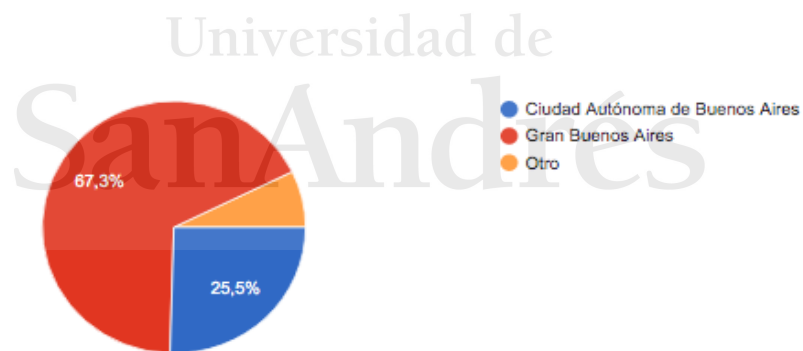
Sexo

373 respuestas

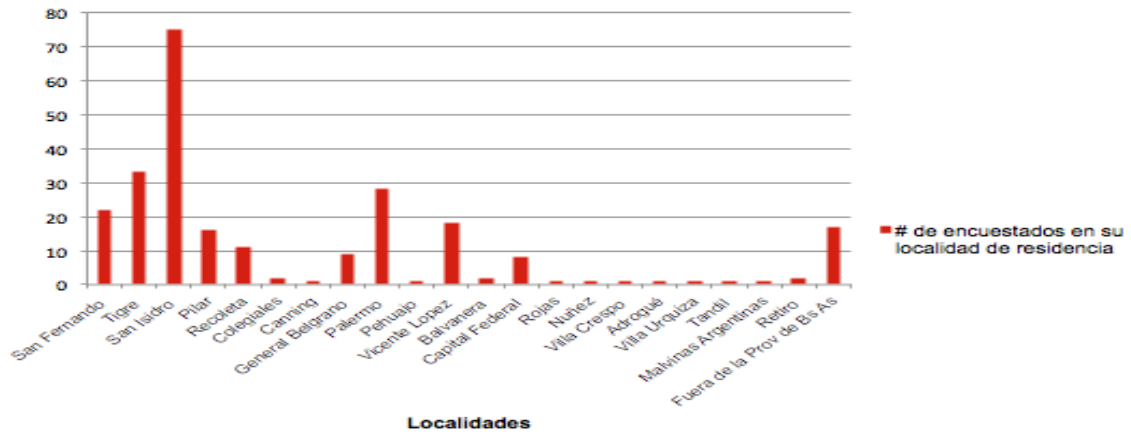


¿Dónde reside?

373 respuestas



Específicamente, ¿en qué localidad?



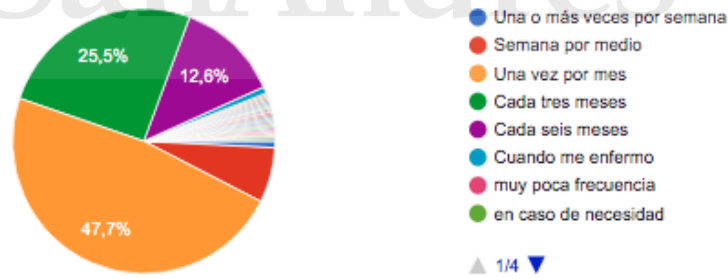
Por lo general, ¿cómo es su proceso de compra de un producto genérico (ej: medicamento, alimento)?

373 respuestas



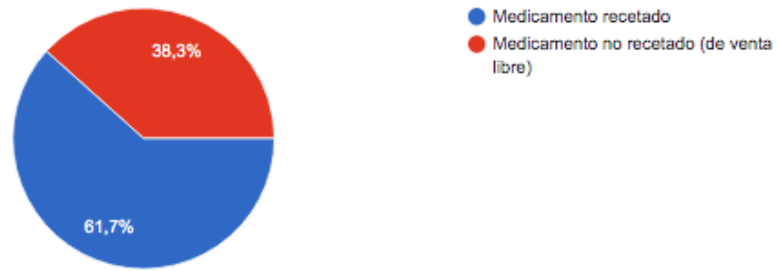
¿Cada cuánto acude a una farmacia en busca de un medicamento?

373 respuestas



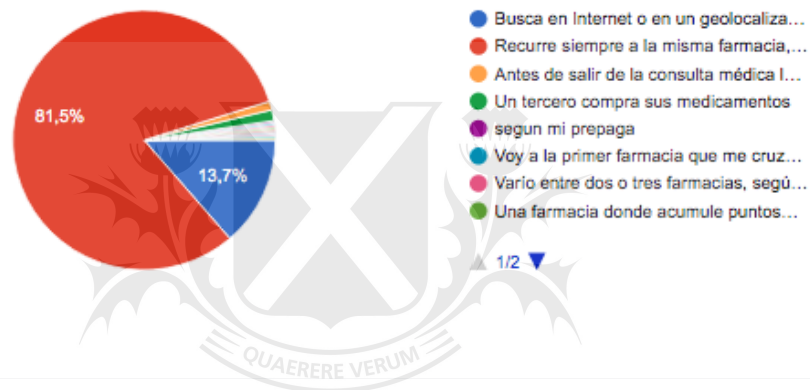
¿Qué tipo de medicamento suele pedir en la farmacia?

373 respuestas



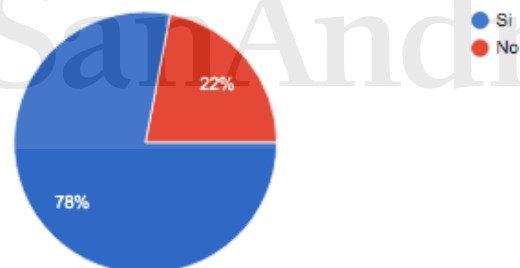
A la hora de comprar un medicamento, ¿cómo decide a qué farmacia ir?

373 respuestas



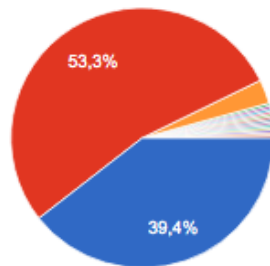
¿Alguna vez fue a una farmacia y no encontró el medicamento que estaba buscando?

373 respuestas



En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿qué hizo?

302 respuestas

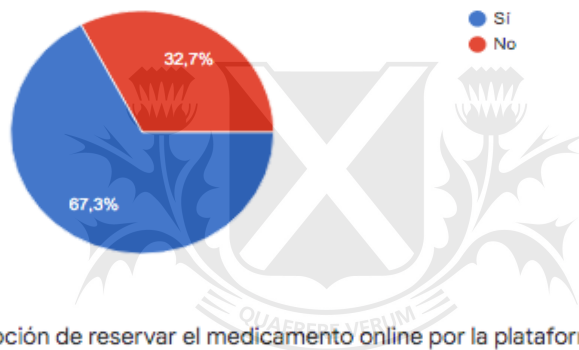


- Encargó en esa farmacia el medicam...
- Buscó otra farmacia en el momento
- Pospuso la compra del medicamento
- Compré el de otra marca, la farmacia...
- Depende la urgencia
- Siendo de venta libre pido uno igual p...
- Fue negativa
- Según la urgencia lo encargo o trato d...

▲ 1/2 ▼

¿Utilizaría una plataforma/aplicación para localizar la farmacia más cercana que le asegure la disponibilidad del medicamento que usted está buscando?

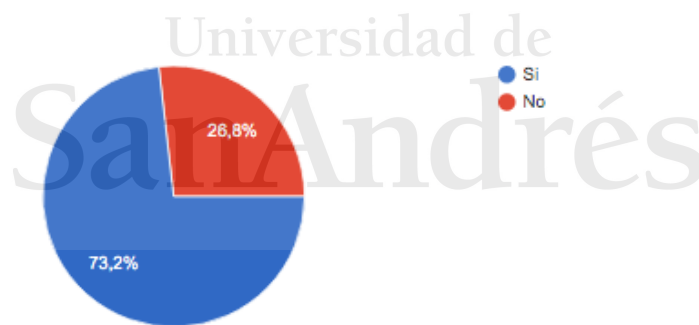
373 respuestas



- Si
- No

¿Considera útil la opción de reservar el medicamento online por la plataforma/aplicación?

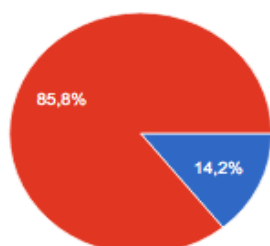
373 respuestas



- Si
- No

¿Pagaría un extra por reservar el medicamento online y asegurar la disponibilidad del mismo en la farmacia?

373 respuestas



- Si
- No

Anexo 4: Cambios en MiFarma por contexto actual (COVID-19)

En medio del desarrollo de este negocio, surgió una situación atípica, a nivel mundial, acompañada de una pandemia causada por el virus conocido como Covid-19. En Argentina esta pandemia revolucionó muchos negocios, pero específicamente la industria de la salud, industria en la que MiFarma desempeñará sus actividades, fue una de las más afectadas.

El 12 de Marzo de 2020 el gobierno nacional declaró la Emergencia Sanitaria y junto con ella surgieron ciertas excepciones a las Leyes anteriormente mencionadas en el presente trabajo.

Según el Decreto N° 297/2020 los medicamentos recetados pueden ser prescritos por los médicos vía web, mail o fax a sus pacientes. Según el Artículo 3 de dicho Decreto, estos deberán enviar “una foto de la receta con membrete del centro asistencial o del profesional prescriptor manuscrita o con letra imprenta de ordenador o receta electrónica del financiador que permita identificar al profesional prescriptor”, incluir firma de puño y letra o firma digital, sello con nombre, apellido y número de matrícula. Además, la receta deberá tener fecha posterior a la entrada en vigencia del Decreto mencionado, contener los datos completos del paciente, la leyenda “RECETA DE EMERGENCIA COVID-19” y una duración que no supere los siete días. En cuanto a las farmacias, estas podrán aceptar las prescripciones vía web, mail o fax, pero deberán imprimirlas, sellarlas, firmarlas y agregarlas al libro recetario. A su vez, las farmacias tienen permitido, luego de recibir las recetas correspondientes, enviar los medicamentos al domicilio del paciente.

En conclusión, la pandemia planteó una gran incertidumbre en la industria de la salud, lo que permite creer que en un futuro cercano se podrán realizar ciertas actividades que previo a la Emergencia Sanitaria no estaban permitidas. En caso de que estas actividades, como la venta de medicamentos recetados online y la aceptación de recetas digitales, se aprueben definitivamente MiFarma evaluará la posibilidad de adaptarse a este cambio y ampliar los servicios ofrecidos.

Como última consideración, cabe resaltar que, dado que no era posible predecir este acontecimiento y que sucedió después de realizar la investigación de mercado y el análisis de las tendencias, se optó por mantener la sección de Oportunidad de Negocio sin cambios.