Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Master in Business & Technology

Autor: Melina Campanella

DNI: 35960973

Director del trabajo de graduación: Ing. Enrique Hoffman

“MCC Consulting”

- Consultora en transformación digital para industria Pharma -

Índice

Resúmen Ejecutivo **3**

Descripción General de la oportunidad de negocio analizada **4**

Descripción general de la empresa analizada 4

La Oportunidad **5**

Tamaño del Mercado **7**

Herramientas y conceptos de management utilizadas en el trabajo. **14**

Demostración de la oportunidad **15**

Tendencias Globales y Locales **16**

Macro Entorno **24**

BENCHMARK Análisis Competencia Global **36**

Global: Ranking 5 mejores consultoras de marketing y transformación digital a nivel global 2020 36

Canvas Business Model **43**

Segmento de Mercado 43

Propuesta de Valor 47

Canal 48

Relación con el cliente 49

Fuentes de Ingreso 49

Recursos Clave 54

Socios Clave 62

Estructura de costos **65**

Implementación del Negocio **67**

Principales riesgos y estrategia de cobertura asociadas **68**

Análisis de sensibilidad y stress: principales riesgos **70**

Plan de salida **71**

Conclusiones **72**

Anexos **74**

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Resúmen Ejecutivo

MCC Consulting, es una consultora especializada en dar servicios de transformación digital en el área de comercialización de medicamentos OTC (over the counter - medicamentos de venta libre) de laboratorios y droguerías. La consultora co-crea estrategias de comercialización digital con foco en negocio y tecnología. Acompaña además a las empresas pharma, en la búsqueda de un profundo conocimiento de sus consumidores, a través de herramientas digitales que permitan realizar un análisis de los datos en tiempo real, proveyendo capacitación al C level de las compañías, para transitar este nuevo mundo.
MCC Consulting, tiene como objetivo principal, ayudar a transformar el modo de comercialización tradicional y hacerlos crecer en demanda online, posicionando a sus clientes para alcanzar nuevos niveles de competitividad.

En un mundo en donde las grandes organizaciones redefinen las estrategias digitales para lograr sus objetivos, estas necesitan encontrar aliados que los ayuden a acelerar de manera profesional el proceso de encontrarse en canales digitales donde está operando su consumidor. Lograr cumplir estos objetivos de manera rápida y diferenciarse de la competencia, en constante innovación será el objetivo de la consultora y el compromiso para con sus clientes.

MCC Consulting, se ubica en el mercado como una consultora boutique y uno de sus diferenciales es brindar un servicio personalizado y dedicado a las compañías, manteniendo una relación uno a uno con sus clientes, desde el más pequeño hasta el más grande, valor que las grandes consultoras a nivel mundial no pueden aportar al cliente. Otro de sus diferenciales, por el cual las compañías elegirán trabajar con la consultora, es la experiencia de más de diez años en el mundo digital y el mundo

farma en donde la combinación de ambas llevarán a los laboratorios y droguerías a atravesar de una mejor manera la transformación en el área.

La consultora aspira a un nicho de mercado en donde están las medianas y grandes empresas en la industria, que tengan la necesidad de contar con servicios de una compañía especializada únicamente en la industria. La misma operará el primer año en Argentina, Uruguay y Paraguay , con un proyecto de crecimiento a tres años en Chile y Colombia. Lo que requerirá una inversión total de USD**$ 342.722**. Se proyecta llegar al break even en el mes diez y al payback durante el mes número dieciocho. [1]

Descripción General de la oportunidad de negocio analizada

Descripción general de la empresa analizada

MCC Consulting , es una empresa Argentina, será creada en el 2021. Esta empresa es creada con el propósito de ayudar a las empresas en la industria Pharma a emprender su transformación digital en el área de comercialización de medicamentos OTC, de una forma paulatina, con un equipo consciente de las necesidades de los recursos que se requieren para poder llevar a cabo dicha transformación.

MCC Consulting, es una consultora boutique especializada en transformación digital en el área de comercialización para laboratorios y droguerías. Es fundada por Melina Campanella, quien administra y posee el 100% del capital social, con más de diez años de experiencia en la industria, trabajando con más de 30 laboratorios y droguerías de manera global.

La empresa está dedicada a brindar servicios de consultoría estratégica en transformación a empresas medianas y grandes , en la industria, que se encuentren

[1] En el Anexo se encuentran los detalles de la proyección económico financiera.

con la necesidad puntual de comenzar un proceso de transformación, proponiendonos como un partner estratégico experto en planificar el proceso de transformación y colaborar durante su implementación.
La empresa programa su lanzamiento al mercado durante el segundo semestre del año 2021.

La Oportunidad

Nos encontramos en la era digital, el nacimiento de tecnologías disruptivas, no solo está afectando al mundo, sino a la totalidad de las empresas en él. La masificación de las redes sociales,los motores de búsqueda como principal fuente de información para el usuario, IOT[2], IA[3], están transformando la manera de relacionarnos, y de tomar decisiones, lo cual obliga al mundo empresarial a reformular sus modelos de negocios.

La oportunidad nace a partir de un retraso digital observado en la industria pharma sobre la forma de comercialización de productos OTC. Grandes laboratorios en conosur, enfocan sus esfuerzos en estrategias de marketing tradicional, entendiendo de qué modo deben fidelizar a los médicos para que recomienden sus productos, descuidando al consumidor final quien será el comprador. Tras un análisis de la industria en dichos países, se observa que en la región, no hay restricciones sobre la venta de medicamentos OTC (Over the Counter-aquellos que no necesitan autorización médica para ser consumidos).
Vemos que los laboratorios y droguerías en los últimos años, han incorporado tecnología y digitalizado varios de sus procesos internos, pero aún no han comenzado un proceso de transformación en el modo de llegar al consumidor a través del canal online. Las capacidades existen. Sin embargo, todavía tienen un gran desafío por delante cuando se trata de una visión más integradora y transversal a toda la compañía.

[2] IOT (Internet of things)
[3] IA (Inteligencia Artificial)

Investigando acerca de datos sobre digitalización de las compañías en Argentina, descubrimos que el 80% de los empresarios argentinos creen que digitalizar sus empresas es un aspecto crítico para llevar a cabo sus procesos de innovación, sin embargo solo el 43% tiene un equipo dedicado a la innovación digital. (PWC, 2017 Digital IQ Survey 2017).

Un estudio global realizado por la consultora McKinsey, en 2018, arrojó como resultado que casi ocho de cada diez participantes manifestaron que sus organizaciones iniciaron transformaciones digitales en los últimos años, pero apenas el 14% considera que las iniciativas lograron capturar mejoras en el desempeño. Para peor, solo el 3% afirma haber tenido éxito en sostener los cambios, entendiendo por transformación digital exitosa , aquella que ha sido completamente efectiva para mejorar el desempeño y proveer a la organización las herramientas para sostener las mejoras en el tiempo. En el mismo estudio, se afirma que, no sorprende que las empresas enfrenten dificultades para lograr transformaciones exitosas, ya que investigaciones previas han demostrado que las transformaciones digitales son más difíciles de llevar a cabo que las tradicionales.

Basándonos en datos globales y la experiencia al trabajar con compañías en la industria que son tan tradicionales, es importante planificar cada uno de los procesos de innovación y digitalización que necesitará cada cliente, para que la transformación logre ser exitosa y sostenida en el tiempo.

McKinsey, (Desbloqueando el éxito en la transformación digital-2018) asegura que dentro de una transformación digital, es importante recalcar, que la misma se da dentro de diversas áreas de la compañía, que deben trabajar interdisciplinariamente, principalmente en las siguientes áreas:

- RRHH , contar con los líderes adecuados para llevar a cabo la transformación
- IT , contar con la tecnología adecuada
- Directorio, empoderando a las personas para que trabajen de nuevas formas

- Comunicación, dando herramientas del día a día y comunicación digital a los equipos

La transformación digital implica nuevos hábitos de consumo en los clientes, por ende la necesidad de que cada empresa pueda centrar las estrategias comerciales en brindar la mejor experiencia a cada consumidor. Para ello, deberán cambiar no solo el modo de enfocar las estrategias sino los perfiles profesionales que debieran tener a las compañías y una nueva metodología de entornos colaborativos y ágiles, que permita a este tipo de compañías tradicionales, trabajar con mayor rapidez y flexibilidad.

Así mismo, acelerado por la pandemia mundial dada por el COVID-19 , la industria pharma cobra un valor fundamental de manera global, con el desafío , no sólo de acelerar su digitalización end to end, es decir, en toda su cadena de distribución, sino de generar procesos que sean “direct to consumer” , en donde las compañías que históricamente operaron en el segmento B2B (comercialización de empresa a empresa) comienzan a desarrollar el canal minorista online, con el objetivo de obtener datos sobre hábitos de consumo para que les permita diseñar mejores procesos y productos.

Compañías globales como Amazon Web Services, se encuentran actualmente colaborando específicamente con la industria para acelerar y digitalizar procesos para que puedan incrementar rápidamente la escala de su tecnología e infraestructura con el fin de conservar el funcionamiento de las tareas clínicas y operativas, con el fin de modernizar cada aspecto del sector farmacéutico con soluciones diseñadas específicamente para este sector.

Tamaño del Mercado

Argentina

Según el último estudio de mercado realizado por el ICEX (España exportación e inversiones) “La industria farmacéutica argentina es una de las principales industrias del país, con una facturación, en 2017, de 5.902 millones de dólares. Con estos datos, el sector ocupa el 4,9% del PIB industrial del país. Concretamente, Argentina representa un 8,4% del total del mercado de América Latina y ocupa la posición 43 en el ranking de las principales industrias farmacéuticas del mundo. En 2018, y debido principalmente a la crisis cambiaria de mediados de año, la facturación descendió hasta los $4.579,91 millones de dólares, siendo un 63% facturación en el mercado interno. Respecto a la estructura del sector, existen 210 laboratorios y 190 plantas manufactureras, de las cuales 160 son de capital argentino y 30 de capital multinacional. Asimismo, existen 40 laboratorios públicos que producen medicamentos. Esto supone que el sector cuenta con una importante base industrial y capacidad suficiente para la expansión productiva y la exportación. Este marcado carácter nacional de la industria también se desprende del hecho que, de los 15 principales laboratorios del país, 12 son de capital argentino. Esta ratio ha ido creciendo en los últimos años ya que, debido a la situación económica del país, la industria nacional ha absorbido plantas de las empresas multinacionales que abandonan las actividades de producción en el país, dando lugar a una “nacionalización” de la industria. Por último, es destacable la inversión en I+D (investigación y desarrollo) que se realiza en el sector, siendo el que más aporta en el país, ya que el 20% de la inversión de todo el país la lleva a cabo la industria farmacéutica.

Principales Laboratorios en Argentina por volumen de facturación:

Universidad de San Andrés

NOMBRE	2016	2015	Variación
Bayer	$9.185	$7.153	28,41%
Roemmers	$6.167	$4.399	40,19%
Gador	$5.943	$3.345	77,67%
Productos Roche	$5.500	$4.100	34,15%
Pfizer	$5.300	$3.100	70,97%
Laboratorios Gador	$4.745		
Novartis Argentina	$4.179	$3.050	37,02%
Laboratorios Raffo	$3.932	$2.870	37,00%
Laboratorios Bagó	$3.612	$3.240	11,48%
Laboratorios Elea	$3.600	$2.847	26,45%
GlaxoSmithKline Argentina	$3.500	$2.550	37,25%
Laboratorios Abbott	$2.590	$2.273	13,95%
Sanofi Aventis	$2.319	$1.700	36,41%
Merck, Sharp & Dohme (MSD)	$2.150	$1.350	59,26%
Astrazeneca	$2.100	$1.100	90,91%

Fuente: Infobae con datos de Revista Mercado

Universidad de San Andrés

Existen alrededor de 445 droguerías registradas, de las cuales cuatro concentran cerca del 70% del mercado: Droguería del Sud, Droguería Monroe Americana (Grupo Gomer), Droguería Suizo Argentina y Droguería Barracas. Respecto a las distribuidoras también cuatro concentran el 99% de las ventas: Rofina (Roemmers), Disprofarma (ligada a Bagó), Farmanet (sociedad formada por los laboratorios nacionales Gador y Casasco y las multinacionales Bayer, Novartis y Boehringer Ingelheim) y Global Farm (nuclea a la mayoría de los laboratorios de origen estadounidense).

Uruguay

Según la “ALN”, (Asociación de Laboratorios Nacionales de Uruguay) , se registran alrededor de 70 laboratorios en el país. En total, las exportaciones de productos farmacéuticos pasaron de US$ 109 millones en 2008, a US$ 227 millones en 2018. Este crecimiento estuvo acompañado con la variación del índice de producción, que mostró variaciones positivas en todo el período.
En tanto que el PIB del sector ascendió a US$ 306 millones en 2018, creciendo 10% respecto al año anterior. En términos de volumen físico el sector creció 5% en relación a 2017, En 2018 los tránsitos de productos farmacéuticos alcanzaron US$ 680 millones, cifra que triplica el monto exportado por el sector,(Uruguay XXI, 2019).

En Uruguay las droguerías pueden dividirse en dos grandes grupos, Droguería Industrial, comercializa productos químicos de aplicación industrial o doméstica (pinturas, productos de limpieza, etc) y la Droguería Farmacéutica, comercializa productos farmacéuticos para uso humano o veterinario. A diferencia de cómo operan las droguerías en Argentina, en Uruguay, las mismas permiten la venta directa al consumidor final. También están las droguerías que distribuyen productos químicos y farmacéuticos para uso humano, químico , industrial y veterinario. Las principales droguerías que dominan el mercado en Uruguay son Droguería Eduardo Chiappe, Droguería Paysandú, Droguería Industrial Uruguaya Emilio Benzo y Droguería Uruguaya.

En Uruguay existen disposiciones legales para supervisar y regular la promoción o publicidad de los medicamentos de venta con receta. El Departamento de Medicamentos del MSP es la entidad responsable de regular la promoción o publicidad de los medicamentos. Existen directrices relativas a la publicidad y promoción de los medicamentos de venta sin receta y también hay disposiciones legales que prohíben la publicidad directa al consumidor de los medicamentos de venta con receta y es necesaria la aprobación previa de los anuncios y materiales de promoción.(paho.org,2013).

Universidad de San Andrés

Paraguay

Según el informe de la Red Sudamericana.org, la industria farmacéutica en Paraguay está constituida por 21 laboratorios de capital nacional y 2 empresas de origen extranjero, una de ellas forma parte de un holding de empresas a nivel internacional. El ente regulador de laboratorios y droguerías en el país , CIFARMA, en su último informe publicado (2017), arrojó que el 70% de la producción de los laboratorios es para consumo interno. En su mayoría por el Ministerio de Salud Pública, la Facultad de Ciencias Médicas de la (UNA) y el Instituto de Previsión Social (IPS).

A nivel local el año pasado los laboratorios vendieron fármacos por USD 281,7 millones, de esta cifra, la venta de remedios bajo receta, también denominado mercado ético, fue de USD 256,4 millones aquellos productos de venta libre, conocido técnicamente en el rubro como mercado popular.

Universidad de SanAndrés

Chile

Según datos de la Fiscalía Nacional de Economía (FNE), el mercado farmacéutico en Chile tiene aproximadamente un valor de 1.514 millones de dólares en ventas a los consumidores finales. De hecho, de acuerdo a la Organización Panamericana de Salud, Chile es el país en donde los consumidores invierten más en fármacos de marca.

La producción de medicamentos solo debe realizarse en laboratorios farmacéuticos autorizados por el Instituto de Salud Pública (ISP), entidad que también debe fiscalizarlos y controlarlos y debe cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas de Laboratorio, y los productos farmacéuticos veterinarios están regulados por el Servicio Agrícola y Ganadero.

Todo producto fabricado o importado debe contar con la autorización y registro del Instituto de Salud Pública. La Agencia Nacional de Medicamentos (ANAMED) que corresponde a una división del ISP, cuenta con un equipo limitado que impacta en el proceso de registro de medicamentos.

El mercado farmacéutico chileno está compuesto por un total de 180 laboratorios que importan, producen y distribuyen alrededor de 270.000.000 unidades de productos, lo que equivale a unas ventas que sobrepasaron los 1.667.000.000 USD en 2017. La participación de la industria farmacéutica chilena en el PIB es cercana al 1,2%, mientras que las exportaciones representan el 1,1% del total de la industria manufacturera. Según datos de 2017, en Chile hay un total de 1.509 farmacias; un 47,3% de las mismas se encuentra en la Región Metropolitana, lo que equivale a unos 714 locales. En el segundo lugar se ubica Valparaíso, con 176 establecimientos dentro de su territorio; es decir, el 11,7% del total, mientras que el tercer puesto corresponde a la Región del Biobío, con 140 locales. El sector está altamente concentrado: las tres principales cadenas de farmacias, Ahumada, Salcobrand y Cruz Verde, poseen un 51,2% de los establecimientos farmacéuticos y controlan alrededor del 89,9% de las ventas totales del mercado, lo que les otorga un poder de negociación muy grande.

Universidad de SanAndrés

Colombia

En Colombia existen cerca de 90 laboratorios farmacéuticos, entre nacionales y extranjeros. 57 de ellos hacen parte de la Cámara de la Industria Farmacéutica de la ANDI y varios pertenecen al mismo tiempo a alguno de otros dos gremios: la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo (Afidro),

que reúne a 23 grandes multinacionales, y la Asociación de Industrias Farmaceuticas (Asinfar), a la que están afiliados 26 laboratorios colombianos.

Las ventas de la industria farmacéutica en Colombia se dividen en dos grupos: las institucionales (los medicamentos que compra el sistema de salud y que luego las EPS le entregan a cada ciudadano) y las comerciales (lo que pagamos de nuestro bolsillo cuando vamos a una farmacia, sin importar si el medicamento fue prescrito o no por un especialista). Se calcula que anualmente el negocio mueve unos 9,5 billones de pesos en Colombia, de los cuales casi 70% son ventas institucionales y 30% son comerciales.

El mercado farmacéutico colombiano está valorado en $14.5 billones de pesos y tienen un crecimiento anual compuesto de 7.6% entre los períodos de 2014 a 2018. A nivel de producción, el mercado está valorado en $8.4 billones de pesos con un crecimiento anual compuesto del 7% entre el 2014 y el 2018.

Según Forbes, en el 2016 **la industria farmacéutica obtuvo los mayores márgenes de ganancia en el mundo** (cercanos al 30%), por encima de los bancos, la industria tecnológica, la automotriz y la del petróleo y el gas, entre otros sectores.

Universidad de SanAndrés

	Cantidad de empresas	Facturación en USD Estimado
Argentina	250	4579 Millones
Uruguay	70	306 Millones
Paraguay	22	538 Millones

Chile	180	1667 Millones
Colombia	90	2.128 Millones
Total	612	9.218 Millones

En resúmen entre estos cinco mercados agregados hay un total de 612 empresas que tienen ventas por USD 9.218 millones a los que podríamos ofrecerles el servicio. Con solo lograr menos del 2,5% del mercado el primer año podríamos tener una cantidad de 15 clientes el primer año, logrando una facturación de USD 75.000 ; 3% el segundo año , obtendremos 18 clientes nuevos con una facturación acumulada de USD 165.000 el segundo año y 24 clientes nuevos con una facturación acumulada de USD 210.000 el tercer año, con un proyecto promedio de USD 5.000 por cliente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Herramientas y conceptos de management utilizadas en el trabajo.

Las herramientas de investigación, para desarrollar ideas, conceptos y definiciones, son el método de exploración de contenidos y análisis cuantitativo. El método de exploración de contenidos permite desarrollar y exponer todo aquello que permita comprender el entorno, tanto el análisis de la oportunidad, el mercado, las tendencias y la implementación del negocio. Serán utilizadas herramientas como Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1979) para realizar un análisis del macro y micro entorno e incluso realizar un análisis de las barreras de entrada y de salida del negocio planteado.

Se utilizarán herramientas como el modelo PESTEL (Liam Fahey y V. K. Narayanan 1986) una herramienta que permite analizar el entorno en el cual se desarrollará una compañía estudiando aquellos sectores que no dependen directamente de la empresa, sino de los contextos a los que pertenece ésta, ya sea económico, político, social, económico, tecnológico y ecológico.
Se llevará a cabo un Análisis FODA, herramienta de estudio de la situación de una proyecto analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) propuesto por Albert S. Humphrey (1960) entre otras que se utilizarán para el desarrollo del presente trabajo, aprendidas durante la maestría. El análisis cuantitativo en cambio, nos permitirá realizar un análisis de la rentabilidad del proyecto.

Se utilizarán herramientas de management, como CANVAS MODEL , creado por Osterwalder (2011) , que nos permitirá describir cada uno de los componentes del modelo de negocio desarrollado a partir de la oportunidad planteada y la propuesta de valor creada para las empresas a quienes les brindaremos servicio.

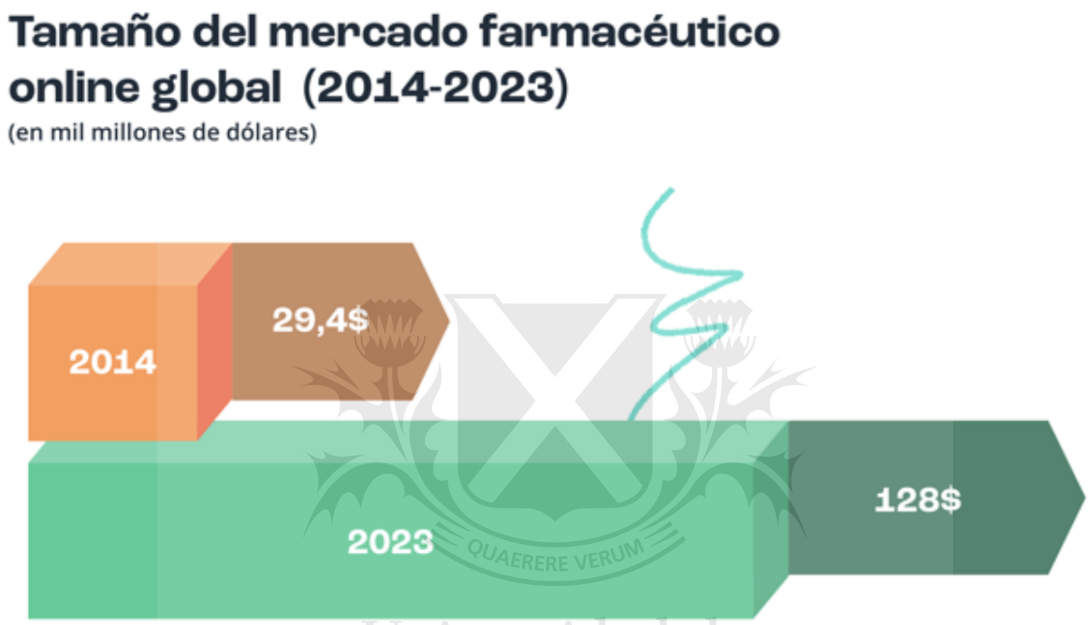
QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Demostración de la oportunidad

A partir de la experiencia de más de cuatro años, en relacionamiento directo con empresas de la industria viendo de cerca la necesidad de transformación que tienen la mayoría de las compañías y la poca oferta que hay en el mercado de empresas de consultoría especializadas en la industria, que puedan brindar servicio personalizado a las compañías, se nos ocurrió la idea de crear una compañía de consultores expertos que pueda brindar esta solución.

El crecimiento de la digitalización en la industria farmacéutica se vió incrementado en los últimos meses debido a un factor fundamental, COVID-19 , lo que trajo como resultado la aceleración de la digitalización a nivel global y los cambios en los hábitos de consumo de la humanidad. Particularmente, la industria farmacéutica es una de las que se vio beneficiada durante la pandemia, obteniendo un crecimiento

en su market up a nivel global de un 13% , según la consultora PWC. Presentando un análisis de crecimiento en su digitalización y esperando un crecimiento exponencial para el año 2023, según Stadista.



Fuente: Stadista 2020

Tendencias Globales y Locales

Las tendencias incluyen desarrollos disruptivos tales como los que se presentan a continuación:

Tendencias Globales :

- Pillpack
- Haven
- Alexa & Medi Sprout
- Sandoz

Universidad de SanAndrés

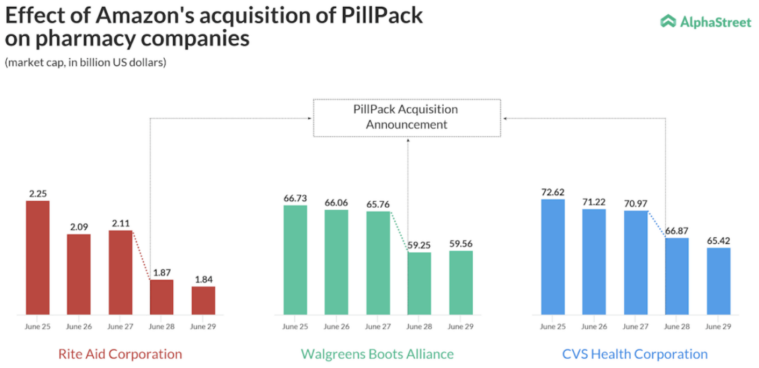
- Pfizer

Tendencia Local:

- Droguerías del Sud
- Caso Sandoz Novartis
- Caso Pfizer

Pillpack

Uno de las mayores gigantes del ecommerce a nivel global, Amazon; durante el año 2018, de manera previsora, generó la compra de una de las compañías más grandes de Estados Unidos, en Ecommerce de Pharma, “PillPack” , en más de mil millones de dólares, ganándole la pulseada al gigante del retail, Wal-Mart, lo que generó al mismo tiempo que compañías como Walgreens y CVS sufrieran una caída en el valor de sus acciones, dado que el gigante comenzó a apostar a compañías de venta de medicamentos online.



Fuente: Alphastreet

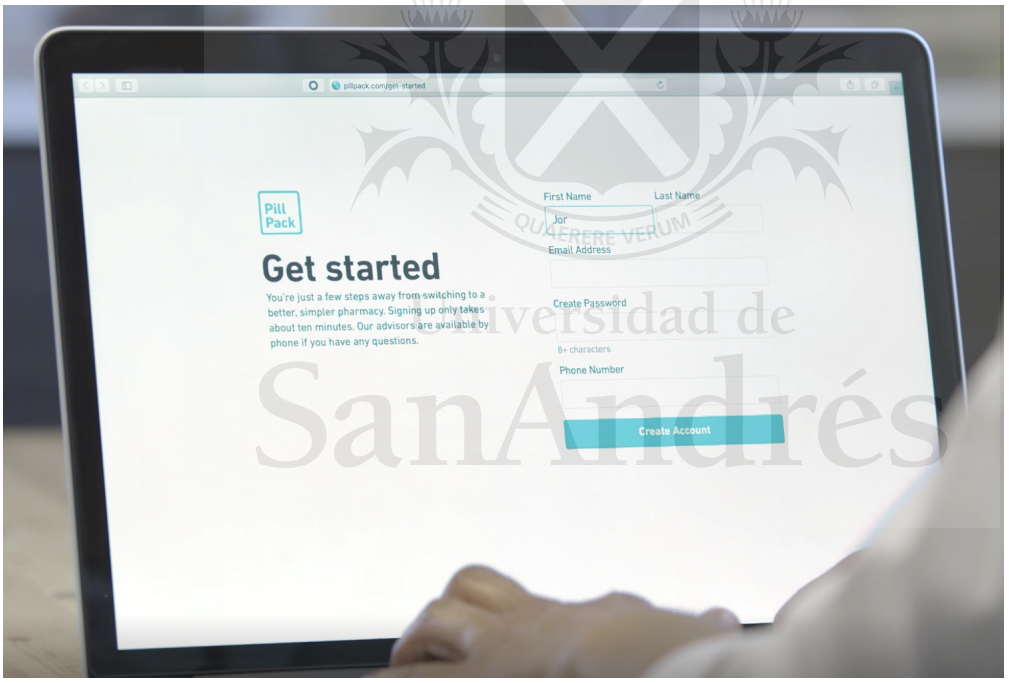
PillPack, según su CEO “ es una compañía cuyo segmento son más de 30 millones de estadounidenses que tomen al menos cinco pastillas al dia es una compañía

enfocada a personas que tomen más de cinco pastillas por día ; su propósito es hacerle la vida más simple para que tomen la medicación indicada, en el momento indicado y se sientan saludables”

PIllPack, ofrece a los usuarios,la simplicidad de poder subir la prescripción de medicamentos OTC y cuales tienen que tomar de manera diaria; luego la plataforma se encargará del resto, en donde se realiza la compra. y los usuarios reciben en su domicilio empacada y segmentada por cada dia y horario que el cliente debe tomarlo, en la puerta de su domicilio de manera mensual. Los puntos de contacto con el consumidor son 100% digitales, con asistentes virtuales, chatbot, eCommerce, entre otros. El enfoque de la compañía es simplificar la vida a aquellas personas que padecen enfermedades crónicas y tiene que concurrir a la farmacia de manera semanal, así como consumir cantidad de píldoras por día , confundiéndose en cómo tomarlas.

La compra de PillPack por parte de Amazon, y la pelea previa por su adquisición con Walmart, muestran un claro panorama de que la industria farmacéutica, está atravesando una transformación digital que vendrá para quedarse.

Universidad de
SanAndrés

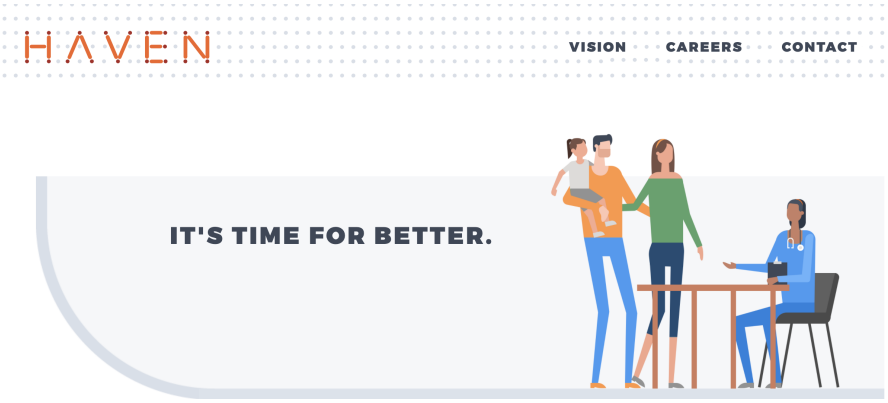


Universidad de San Andrés

Haven

La nueva empresa que está creando el CEO de Amazon, Jeff Bezoz, (asociado con Jp Morgan y Berkshire Hathaway) en el segmento salud, cuya misión es transformar la experiencia del servicio de salud en EEUU, al menor costo posible, en todo

momento para que cada ciudadano pueda vivir de la mejor manera posible, basándose en tecnología y el aprovechamiento de los datos; según exponen sus fundadores en su recientemente desarrollado sitio web, www.havenhealthcare.com



Alexa & Medi Sprout

En el año 2018, amazon presentó una patente en donde Alexa podrá reconocer la tos de cada una de las personas y entender si estas enfermo o a punto de hacerlo, para ofrecerte la compra de medicamentos. Alexa podrá utilizar el análisis de patrones de voz y el reconocimiento de sonido para identificar cuándo te sientes enfermo. El programa escuchará los cambios en el tono y el estilo de tu voz, así como algunas señales identificadoras, como tos o una nariz congestionada, y luego hará sugerencias basadas en lo que escucha, ofreciendo la compra de medicamentos, pastillas y remedios de venta libre para generar la compra de manera online.

Según la revista Digital Trends, la asociación reciente con la compañía médica Medi Sprout, Amazon proporciona a los usuarios una forma de comunicarse con sus doctores a través de Alexa, en lugar de ir al consultorio médico. Esta característica

hace posible programar citas desde tu casa y hacer preguntas simples directamente a tu doctor.

La digitalización de la industria está al alcance de la mano y los grandes jugadores del mercado, hace pocos años ya están realizando inversiones y desarrollando tecnología que permitan transformar una industria tradicional para mejorar la calidad de vida y la experiencia de los consumidores.

Argentina - Caso Droguería del Sud

Drogueria del Sud, una de principales droguerías en Argentina, en el año 2016 comenzó a sumergirse en una transformación digital que terminó concluyendo en uno de los ecommerce más exitosos en la industria farma en nuestro país, el mismo se materializó en el año 2017 en una nueva unidad de negocio de la compañía llamada “GPS FARMA”. Este ecommerce comenzó a transformar digitalmente la forma tradicional de comercialización de las droguerías hacia sus clientes (B2B , empresa a empresa) para convertirla en un comercio digital y un modo B2B2C (venta empresa empresa y consumidor final).
Del siguiente modo la compañía se describe frente a los consumidores en forma de presentación en el sitio , “GPSfarma está constituido por un equipo de profesionales especializados en soluciones de comercio electrónico a nivel global incluyendo toda la cadena de compra, almacenamiento y distribución de mercaderías, con amplia trayectoria en el mercado de productos farmacéuticos. A su vez GPSfarma cuenta con el respaldo de Droguería del Sud, una empresa guía en la industria de la sanidad, siendo la abastecedora integral de las farmacias número uno del país y líder en tecnología aplicada a la logística y distribución. A través de esta iniciativa nos ponemos como objetivo mejorar sustancialmente tu experiencia de compra no medicinales en general, a través de un servicio novedoso en Internet. De manera sencilla y rápida podrás efectuar un pedido en nuestro sitio de un amplio stock de productos y retirarlos en tu farmacia habitual: la de siempre, la que vos conocés, tratando con el farmacéutico de tu confianza. No necesitás abonar ningún costo en

el sitio, ya que la facturación se efectuará directamente en la farmacia escogida durante el pedido. El precio es el de siempre, el que estás acostumbrado a abonar en tu farmacia, pudiendo mejorarlo siempre que nos sea posible. A su vez GPSfarma te garantiza el origen y la trazabilidad de los productos, ya que trabaja con los distribuidores de especialidades no medicinales de mayor experiencia y reconocimiento en el mercado.

Otro aspecto fundamental del servicio es que tanto el plazo informado en el proceso de pedido, como la certeza de entrega de tu pedido completo, están asegurados, gracias a que contamos con servicios de operación y logística de primera línea. De esta forma cuando vayas a la farmacia, tus productos estarán esperándote, evitándote los contratiempos de faltantes o de tener que dirigirte a varios locales para completar tu compra. A medida que vayamos avanzando en este camino, y tomando en cuenta tus sugerencias, te iremos ofreciendo progresivamente otros productos de tu interés, los cuales también podrás retirarlos en la farmacia, de forma tal que la utilices como tu punto de compra natural."

Cecilia Crespi, gerente de negocios digitales en Droguerías del Sud e Ecommerce manager de GPS FARMA , sostuvo en el Email Summit del 2019 , "Generamos una plataforma que funcionó como puente entre el concepto tradicional de una farmacia hacia una farmacia digitalizada". La plataforma se basó en el poder logístico de la empresa, llegando al consumidor final con una venta asegurada a la farmacia que es la que cierra la venta al consumidor.
Cuentan con 2600 farmacias adheridas y una base de datos activa de email marketing con 130.000 usuarios, de los cuales 50.000 son compradores y un 60% de los mismos llegan a la recompra.

Caso Sandoz, Novartis

Uno de los laboratorios pioneros en la transformación del área de comercialización , es Sandoz, división de medicamentos genéricos del grupo global Novartis, en el año 2014 lanzaron el primer Ecommerce en la industria.

La integración de la **plataforma e-commerce** de MakeSoft con MakeCRM permitió a **Sandoz** incrementar su visibilidad, profundizar en el conocimiento de sus clientes y responder a sus necesidades. “Por ello, se consigue una visión global de los clientes y un mayor seguimiento, lo que se traduce en una mejora de la eficacia, al conocer prácticamente al instante las actividades de los usuarios y sus hábitos de compra o las páginas más visitadas”, comenta Elsa Álvarez, CEO de MakeSoft.

Según Pedro Feito, director de Sistemas y Tecnologías de Laboratorios Sandoz, “Hemos podido comprobar que entre algunas de sus múltiples ventajas, la **solución E-Commerce de MakeSoft** será un escaparate en línea para nuestros productos. Nos ayudará de una manera evidente a dar difusión de nuestro amplio portafolio y lanzamientos. Asimismo permitirá a nuestros clientes consultar cómodamente los productos, sus características y precio.”

Universidad de SanAndrés

Caso Pfizer

El laboratorio Pfizer cuenta con un canal de comercio electrónico especializado en el segmento B2B (business to business) enfocado en resolver la comercialización digital para este tipo de clientes.

La sección Business-to-Business de Pfizer es un área de comercio electrónico diseñada para brindar apoyo a los proveedores y distribuidores mayoristas de Pfizer, en donde las transacciones y `pedidos se hacen de manera digital, transformando el modo tradicional de comercialización y contacto con los farmacéuticos y droguerías. Tal como exponen en su sitio, (https://www.pfizer.com) Como farmacéutico, se puede desempeñar un papel activo en la prevención de medicamentos falsificados

asegurándose de obtener los productos únicamente de un mayorista autorizado de Pfizer o un distribuidor autorizado de Greenstone. El sitio web de Pfizer Pharmacy para farmacias y mayoristas proporciona información sobre la disponibilidad de productos, cambios en la configuración del paquete y cartas recientes al comercio. El sitio web de intercambio electrónico de datos / comercio electrónico (EDI / EC) de Pfizer para clientes mayoristas, que brinda accesibilidad Cliente / Cliente. También proporciona un punto de entrada para el procesamiento de transacciones.

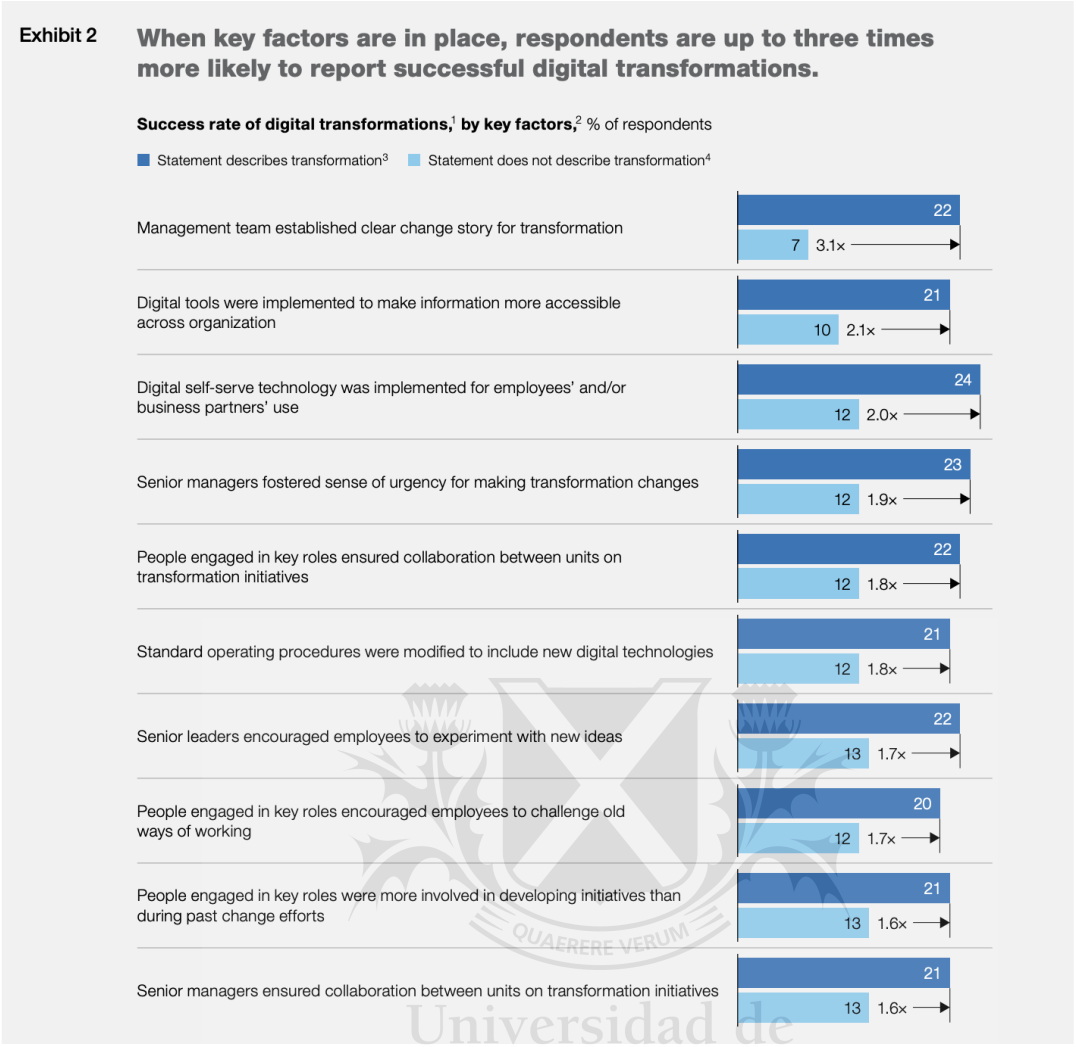
Macro Entorno

Según un informe del MIT Solant Management Review, las compañías que maduran digitalmente innovan a tasas mucho más altas que sus contrapartes menos maduras. El 81% de los encuestados de estas empresas cita la innovación como una fortaleza de la organización, en comparación con sólo el 10% de las empresas en etapa inicial. Las organizaciones maduras invierten más en innovación y constantemente se dirigen hacia la mejora digital de formas que las empresas menos maduras no lo hacen. En particular, la innovación ocurre en todas las empresas que maduran digitalmente. Las empresas que maduran digitalmente tienen más probabilidades de participar en los ecosistemas digitales, y sus empleados a menudo se organizan en equipos multifuncionales”

La aceleración digital, ya es una realidad, no solamente para las empresas, sino también para el consumidor, quien ,empujado por plataformas disruptivas de relacionamiento social, se vio sumergido en un mundo nuevo lleno de posibilidades de encontrarse primero con gente, y luego con empresas, que encontrándose con una sociedad que atraviesa hace tiempo una transformación en la forma de relacionamiento y de hábitos que van cambiando al ritmo al que acelera la tecnología.

Silvia Pinto Valero y Fernando Arnaiz Ramo, autores del libro best seller , “te lo vendo o te lo cuento”,[4] el cual relata acerca de la transformación digital en las empresas, definen la transformación digital como “ Una realidad que se ha convertido en obligación ” y aclaran que “ nadie escapa a la digitalización del entorno, consolidado en mayor o menor medida según los países y las clases sociales” siguiendo con que “ la transformación digital abarca todas aquellas modalidades y oportunidades de negocio que la tecnología pone a disposición de las organizaciones empresariales. Y no solo ofrece un conjunto de medios, canales y soportes sino un verdadero manual de buenas prácticas que, sobre el papel, persigue objetivos tangibles a corto, mediano y largo plazo.” (“Te lo vendo o te lo cuento” 2020). Un estudio de la consultora McKinsey arrojó resultados en donde asegura que “Casi ocho de cada diez participantes manifestaron que sus organizaciones iniciaron transformaciones digitales en los últimos años, pero apenas el 14% considera que las iniciativas lograron capturar mejoras en el desempeño. Para peor, solo el 3% afirma haber tenido éxito en sostener los cambios”. Define por consiguiente, que las transformaciones dentro de las compañías son difíciles, pero las transformaciones digitales son aún más difíciles para las compañías, pero fundamentales para poder sobrevivir en la era digital que estamos transitando. Asegura en el informe que la clave para una transformación digital, no son únicamente las herramientas, sino tener recursos humanos capacitados dentro de la compañía para poder llevarla a cabo, como consta en el figura 1 , debajo:

[4] “Te lo vendo o te lo cuento” , 2018 , editorial FC.



[5]

Universidad de SanAndrés

Américaretail.com, asegura que " el futuro del comercio en línea es móvil. Con un incremento anual de más del 30%, América Latina es la región con el aumento más acelerado en *mobile commerce*, de todas las transacciones digitales, 48% se hacen a través de un dispositivo móvil, en la tabla abajo se muestra el porcentaje de compradores en línea que realizan transacciones desde sus dispositivos móviles por pal, y asegura que los dos países con mayor penetración del *e-commerce* son Colombia y Perú, mientras que Argentina y Chile tienen un gran espacio de crecimiento, de hecho en Chile más del 35% compara precios ya compra a través de estos dispositivos y en Argentina 42% del tiempo que los compradores en línea usan en sitios de compras es vía *mobile" (América retail 2018)*.

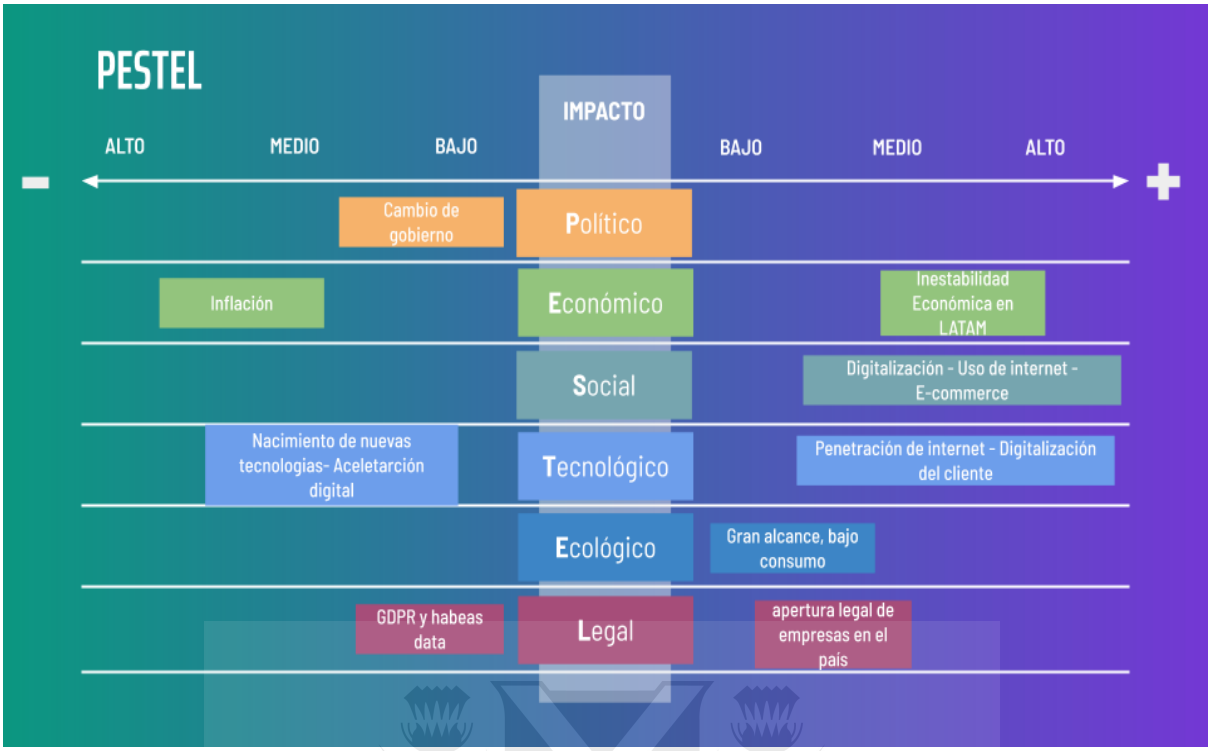
[5] Unlocking success in digital transformations, Mc Kensey 2018

Compradores móviles		
Argentina		25%
Chile		20%
Colombia		44%
México		30%
Perú		57%

El gráfico muestra la distribución de compradores móviles en los principales países de Latinoamércia. Fuente Fundación País Digital, IPSOS Perú

Análisis PESTEL

En análisis Pestel, es una herramienta que permite identificar el entorno de una empresa y los factores que no dependen de ella, pero que sí pueden afectarla. Se realiza el modelo a través de analizar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos , Ecológicos y Legales en entorno al contexto en los cuales se quiere desarrollar un proyecto, teniendo en cuenta el grado de impacto que generará cada una de las variables a desarrollar.

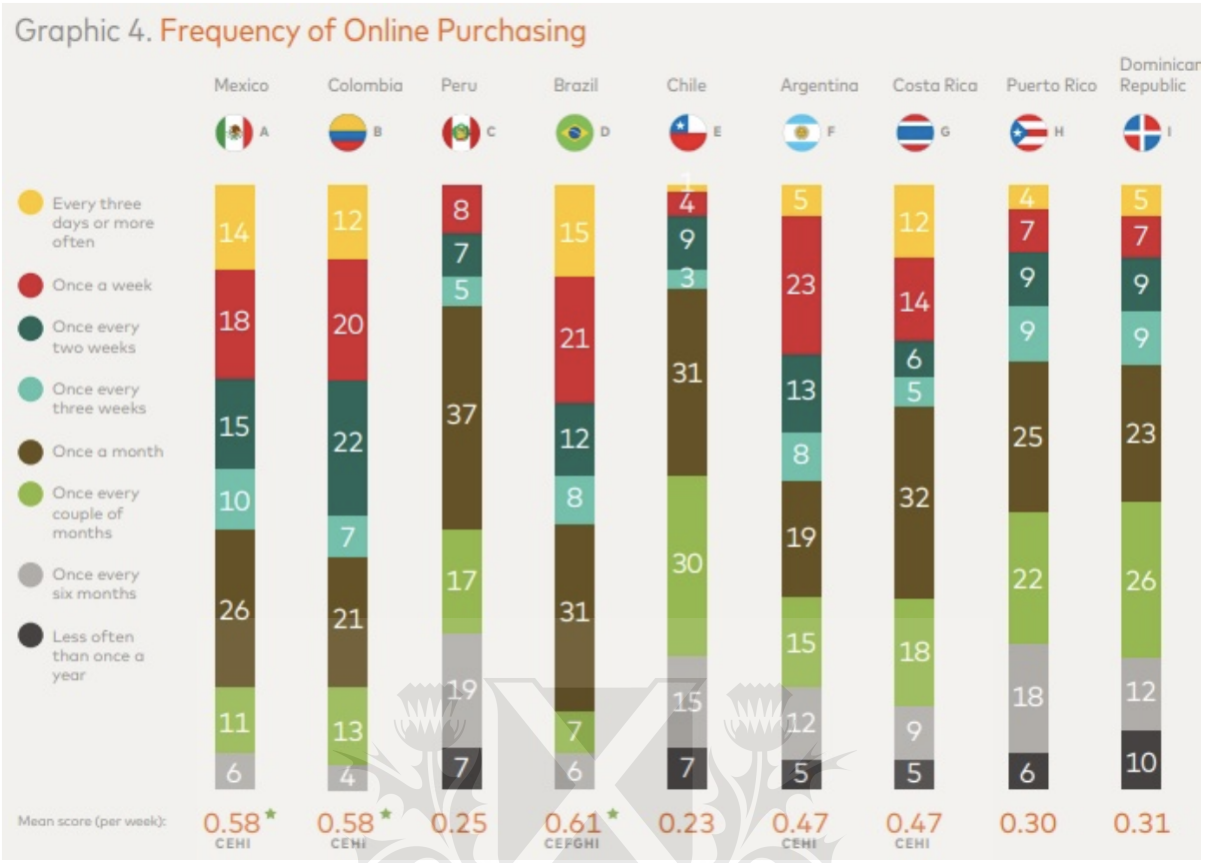


Impacto Político: Se tiene en cuenta que la consultora se desarrollará en primera instancia en países de LATAM , por lo que los cambios de gobierno en dichos países pueden generar un impacto en el desarrollo del negocio a la hora de comenzar la internacionalización.

Impacto Económico: Esta variable es una de las principales a tener en cuenta a la hora de generar el desarrollo de la compañía y su expansión a otros países. Hay dos factores relevantes a tener en cuenta a la hora del desarrollo de un negocio en países de América Latina, tales como la inestabilidad económica en algunos de ellos y como consecuencia la inflación que provocan algunas políticas económicas en países como Argentina por ejemplo. Tener conocimiento sobre cómo operar en países con cierto grado de inestabilidad, es fundamental ya que a la hora de financiarse con préstamos de bancos locales se corre un riesgo alto si la economía no es firme.

Impacto Social : El impacto social en los últimos años para las empresas de tecnología ha sido favorable, debido a que el usuario tiene un grado de digitalización mayor al de hace algunos años, lo que implica una necesidad para las empresas de encontrarse con sus consumidores en nuevos canales, lo que las obliga ya hace algunos años a sufrir una transformación digital, en donde la consultora tendrá oportunidad de colaborar con las empresas de la industria en dicha transformación. Según una de las revistas digitales de contenido acerca de Ecommerce en Perú, “La industria de ecommerce en latinoamérica está experimentado un rápido crecimiento en estos últimos años, generando todo un ecosistema de negocios y nuevas oportunidades... La industria del ecommerce ha tenido un crecimiento preponderante en los últimos años. Ha pasado de mover US$ 21 mil millones en el 2009 a U$$ 80 mil millones en el 2019, según Mastercard. Para el 2020, Visa estima que superaremos los USS 92 mil millones. En esa línea, la región cuenta con 649 millones de personas, y suscriptores móviles que representan el 68% de la población según GSMA, lo que representa un potencial significativo de crecimiento en toda la región.” (Ecommercenew.pe 2020) Mastercard, describe el comportamiento de los consumidores y su frecuencia de compra online durante el último año en los principales países de Latam, en el siguiente gráfico:

Universidad de SanAndrés



Fuente: Mastercard

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Impacto Tecnológico: Quizás, la variable más relevante y con mayor incidencia dentro del proyecto, debido al impacto que provoca el nacimiento de nuevas tecnologías, contribuyen a la aceleración digital que las compañías deberán transitar para no morir en la obsolescencia.

Impacto Ecológico: Las empresas de tecnología corren con una gran ventaja en lo que respecta al impacto ambiental, ya que colaboran en el mismo, permitiendo lograr un gran alcance a diferentes regiones con un consumo muy bajo de energía, y por sobre todo, sin la necesidad de necesitar grandes recursos en elementos papel, transporte, etc.

Impacto Legal : Un aspecto relevante para las empresas Argentinas con planes de expansión, es el hecho de poder tener una sociedad en cada uno de los países, dados los impedimentos legales que tiene el país para convertirse en una compañía exportadora , aunque sea de servicios, por lo que si bien es un aspecto de incidencia media, es importante tenerlo en cuenta a la hora de desarrollar las sociedades legales en cada uno de los países en los cuales opere. Respecto a las leyes, al operar en otros países, es importante tener en cuenta la nueva ley europea, GDPR. La compañía global Salesforce, la define como "GDPR, del inglés, General Data Protection Regulation o, en español, Reglamento General de Protección de Datos. Ella es una ley creada por la Unión Europea que garantiza la protección y privacidad de datos de los usuarios. Es consecuencia de la cuarta revolución industrial y del rápido avance de la tecnología, de la globalización y del flujo internacional de datos personales cada vez mayor. Esa ley reglamenta cómo las empresas deben tratar los datos personales de millares de usuarios que acceden a sus redes" (salesforce, 2019).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis, creado por Porter, en el año 1979, nos permitirá tener una visión del macro y micro entorno en el cual se encuentra la compañía e incluso realizar un análisis de las barreras de entrada y de salida del negocio planteado.

Amenaza de los nuevos entrantes: Las barreras de entrada en la industria de la consultoría, son bajas; en este punto, cualquier profesional que entienda de la industria y pueda crear una consultora, tendrá la posibilidad de entrar en el mercado. Por eso es tan importante la diferenciación en el servicio que se brinde de manera personalizada a cada cliente para alcanzar el éxito en sus estrategias.
Los puntos principales a trabajar para vencer estas amenazas serán:

- Diferenciación a través de experiencia acumulada
- Brindar servicios diferenciales a un precio competitivo
- Proporcionar mayores servicios que cualquier consultora en el mercado

Amenaza de los sustitutos: Se generará un gran valor por parte de la compañía en lo que respecta a la fidelización de cada cliente para que el valor de convertirse en un socio estratégico sea mayor a la necesidad de reemplazar la consultora.
Se trabajarán los siguientes puntos:

- Inversión alta en marketing y branding de la marca

- Brindar el mejor servicio personalizado para cada empresa
- Expertise en la industria con equipo capacitado con experiencia de diez años

Poder de los proveedores: En este punto las barreras de entrada son medianas debido a que hay un gran expertise por parte de la consultora, especializada en un nicho de mercado, pero es posible que algunos partners, desarrolladores puedan ir en directo con el cliente.

Poder de los clientes: El poder de los clientes es alto debido a la decisión de enfocarnos en un segmento muy tradicional que no requería hasta el momento mucha innovación. Los laboratorios y Droguerías son los grandes ganadores en los países donde operan, hasta el día de hoy venden sus productos sin la necesidad de transformarse digitalmente, es por ello que tienen una alta sensibilidad al precio. El desafío para la consultora será trabajar estratégicamente y muy de cerca con cada uno de los clientes para lograr generar una relación estratégica que permita entender las necesidades y trabajar para cumplirlas.

En este fuerza trabajaremos sobre :

- Brindar un valor diferencial como socios estratégicos a los clientes
- Proporcionar valor de manera constante a cada cliente
- Inversión publicitaria alta

Rivalidad de los competidores: La rivalidad es media , debido a que no hay un porcentaje alto de empresas especialistas en la industria seleccionada, pero será necesario reforzarnos en este punto con socios estratégicos en el segmento para generar alianzas que permitan su referencia para nuestros potenciales clientes.

Análisis FODA

Fortalezas:

La principal fortaleza en el negocio tiene que ver con el conocimiento y experiencia en la industria farma y más aún en la industria del marketing digital e E-commerce. Como hemos expuesto en puntos anteriores, son pocas las compañías en la industria Farma, específicamente en laboratorios y droguerías a nivel global que han comenzado un proceso de venta online al consumidor final. La generación de procesos, el profundo conocimiento de la industria y la experiencia en lanzamientos de ecommerce en otras industrias, hacen a la fortaleza de la compañía.

Oportunidades:

Dentro de un mundo cada vez más digital, dónde los hábitos de los consumidores están cambiando, las compañías que aún no han digitalizado su canal de venta

están obligadas a comenzar el proceso de transformación antes que lo haga su competencia. Es necesario que las compañías estén en dónde está su consumidor, permitiéndoles tener un relacionamiento directo con la marca. En puntos anteriores hemos demostrado como grandes compañías de manera global (Amazon, Pfizer, Novartis,etc) ya han comenzado este proceso hace algunos años de manera exitosa adelantándose a la revolución digital que estamos viviendo en estos tiempos. En la región seleccionada para operar, hay más de 612 potenciales clientesde los cuales muchos, seguramente aun , no han comenzado el proceso de transformación en su modo de relacionamiento con el consumidor y no han encontrado un partner estratégico que les permita llegar a materializar este proceso.

Debilidades:

Dentro de todos los servicios que se brindarán en la consultora, deberemos contratar expertos que puedan alinearse con nosotros para brindar la mejor solución a cada una de las necesidades de nuestros clientes. Si bien el expertise más grande se encuentra en el conocimiento y la gestión, análisis del mercado y la puesta en marcha de un plan de acción, no lo es en todos los servicios que se brindarán como por ejemplo “desarrollo de ecommerce ”, que de todos modos, es un servicio fundamental para las compañías y no puede ser dejado de lado.

Amenazas:

Las amenazas se encuentran en dos puntos relevantes.

a) Amenazas de nuevos entrantes: las barreras de entrada son bajas por ende debemos estar atentos y brindar la mejor experiencia a cada uno de nuestros

clientes para lograr una fidelización que perdure en el tiempo y posicionarnos rápidamente en el segmento como una de las empresas líderes en el mercado.

b) Es tan importante para las compañías contar con un servicio de esta índole, que corremos el riesgo de que se desarrolle internamente un área de “transformación digital” o de “innovación” y no deban requerir más de nuestro servicio.

BENCHMARK Análisis Competencia Global

A continuación se desarrolló un estudio de mercado de las cinco mejores consultoras globales en la categoría en la que MCC consulting quiere operar, investigando acerca de los servicios que brindan, en qué países operan y cuál es su definición y valores como compañía.

1. Global: Ranking 5 mejores consultoras de marketing y transformación digital a nivel global 2020

I. Consultora Equibrand

Productos y servicios :

1- Desarrollo de marca : colaboran en el desarrollo de marcas a través de la estrategia, el posicionamiento, la arquitectura de la marca y extensión de capital hasta la denominación de marca, el desarrollo de identidad, la gestión y la ejecución de la marca.

2 - Estrategia de mercadeo : análisis de mercado, l a evaluación del mercado y el análisis competitivo para proporcionar aportes críticos a la formulación de estrategias comerciales y de marca. EquiBrand se enfoca en evaluar las tres C's -

Cliente, Competidor y Compañía - para descubrir oportunidades de crecimiento de marca y negocios.

3- Segmentación de mercado : investigación exploratoria para ayudar a identificar las percepciones, opiniones, creencias y actitudes de los clientes con respecto a la categoría y las ofertas disponibles. Se desarrolla y envía un cuestionario de investigación de mercado en profundidad, con análisis estadístico utilizado para determinar la solución de segmentación óptima como una entrada clave para la toma de decisiones estratégicas.

La selección del objetivo se lleva a cabo para aumentar aún más las posibilidades de satisfacer las necesidades del cliente.

4- Definición del objetivo de mercado : generan la estrategia para diferenciar entre objetivo de mercado y el mercado de consumo, para que la compañía pueda generar una propuesta de valor diferente para cada uno de esos mercados.

5- Posicionamiento estratégico : A la espera de la segmentación y la orientación, se realiza el desarrollo del posicionamiento, incluida la preparación de una jerarquía de beneficios para demostrar áreas de posicionamiento alternativas. A partir de esto, los conceptos alternativos de propuesta de valor y posicionamiento se desarrollan y optimizan internamente y con los clientes finales.

6- Plan de Marketing : sintetizan elementos de marketing estratégicos clave para dirigir los esfuerzos de marketing posteriores, incluida la definición de mezcla de marketing (4 P), la marca, la publicidad y la integración de las redes sociales.

7- Publicidad Digital :

I- Segmentación de audiencias y enriquecimiento de data

II- touchpoints

III.- Diseño web

IV. diseño de contenido

V. Social Media

8- Crecimiento e Innovación:

Se realiza una auditoría interna para informar el desarrollo inicial de la estrategia de innovación. La auditoría se compone de entrevistas con partes interesadas, revisión de estrategias y planes existentes y análisis competitivo. El establecimiento de la dirección estratégica da como resultado la brecha de crecimiento financiero, los criterios de selección de nuevos productos y el conjunto inicial de áreas de oportunidad de crecimiento estratégico que se refinan aún más en los pasos posteriores del proyecto.
Se definen áreas de oportunidad de crecimiento para la compañía pueden incluir nuevos productos, extensiones de marca, nuevos canales, adquisiciones y otras iniciativas. Las Áreas de Oportunidad de Crecimiento Estratégico deben documentarse de manera consistente para permitir que sean evaluadas y priorizadas para consideración adicional.
Desarrollo de una nueva propuesta de valor para la compañía.

Ellos se definen como “ Nuestro conjunto completo de servicios de consultoría, a través del marketing , la marca , el marketing digital y la innovación , se enfoca en obtener una visión profunda del cliente, crear identidades de marca convincentes y hacer crecer el negocio. Como consultoría boutique, ofrecemos asesoramiento altamente especializado, por lo que somos expertos en identificar y ofrecer oportunidades impulsadas por el mercado. Somos afortunados de tener clientes de las mejores marcas mundiales, junto con nuevas empresas financiadas. Nuestro equipo de liderazgo aporta esta perspectiva a nuestros trabajos de consultoría. Nuestro trabajo equilibra el marketing estratégico y la aplicación práctica para construir marcas y negocios más fuerte”

II. Consultora Seedx

Servicios ofrecidos:

1- Diseño de estrategia a través de Email marketing

2- Posicionamiento SEO - SEM

3- Creación de contenido

4- Social Media

5- Estrategia de Ecommerce

6- Diseño web

7- Consultoría en marketing estratégico

Se definen como : “SeedX ayuda a las empresas a crecer alineando su negocio y su estrategia en línea. Como líderes empresariales, sabemos que no se puede hacer nada sin tener en cuenta el panorama general.
Es por eso que comenzamos SeedX, una empresa que optimiza todos sus esfuerzos de marketing con sus objetivos y métricas basadas en ingresos como punto focal”

Valores :

1. Mentalidad de principiante : Abordamos todo con una mentalidad de principiante para que siempre estemos a la vanguardia del avance.

2. Colaboración: Involucramos a nuestros clientes en cada paso de un proyecto, asegurando que usted aprenda y brinde comentarios consistentes.
También creemos y estamos dedicados a capacitar a los clientes con la información que necesitan para tener éxito antes, durante y después del proyecto.

3. Superar las expectativas: No nos conformamos con "bueno" o incluso "genial". Ir más allá y más allá está en nuestro ADN.
Consideramos cada proyecto como si fuera nuestro. Cuando iniciamos una relación con un cliente, te conviertes en parte de la familia SeedX.

Universidad de San Andrés

Países donde operan: EEUU - Los Angeles

III. Consultora Bain & Company

1- Sales & marketing

2- Customer experience

3- Estrategia de marca y cliente

4- Gestión de productos y carteras

5- Ventas al consumidor y ecosistema

Se definen como “ Buscamos personas y clientes que se desafíen a sí mismos a ser excepcionales y que defiendan ese espíritu en los demás. Nos guiamos por True North, nuestro compromiso inquebrantable de hacer siempre lo correcto por parte de nuestros clientes, personas y comunidades. Definimos una ambición audaz con los clientes, luego trabajamos juntos como un equipo para crear niveles tan altos de valor que establecemos nuevos estándares de excelencia para nuestras industrias. Lo que creemos : Creemos que los pasos audaces definen el futuro. Que la ambición de liderar requiere el coraje de adaptarse. Y que hacer lo correcto rara vez es fácil, pero siempre vale la pena”.

Países donde operan: tienen operación actualmente en 37 países

IV. Consultora BROLIK

Servicios

1. Diseño web
2. Publicidad digital

3. Posicionamiento de marca
4. Producción de video

Se definen como "Nuestra ventaja no está en un área de servicio específica u oferta de productos. Nuestra ventaja es nuestra gente y nuestro enfoque integrado.Somos solucionadores de problemas, tipos creativos y diseñadores / codificadores. Se trata de liderar con el ejemplo y fusionar nuestros talentos. Nuestro blog es una prueba , donde nuestro equipo comparte su experiencia y conocimientos".

Países donde operan : EE UU - Philadelphia

V. Consultora: SmartSites

Servicios :

Diseño web
Desarrollos a medida
Desarrollo de Ecommerce
Diseño de estrategia en canales digitales
Posicionamiento SEO - SEM

Países donde operan : Estados unidos

COMPETENCIA REGIONAL

I. Consultora Think Thanks

Principal consultora en Latam en transformación digital. Se definen como una consultora que ayuda a los clientes a ser digitales, "acompañamos a las empresas en el camino de la transformación digital, desde el diseño hasta la implementación" . Operan en Latinoamérica y EEUU.
Servicios:

- Consulting
- Business Intelligence
- SEO
- Innovación
- Digital Media
- Social Media

II. Consultora Neo Consulting

Consultora en transformación y marketing digital, con Base en Perú. Se definen como una consultora que une la data y el diseño centrándose en el usuario para obtener resultados de negocio.
Servicios:

- Estrategia Digital
- Ecommerce
- Transformación digital

Operan en Latam

Universidad de SanAndrés

III. BP Solutions

Consultora en transformación digital con base en Argentina. Se definen como una consultora que utiliza metodologías propias, ágiles y basadas en las mejores prácticas del mercado, orientadas a la acción.

Servicios:

Transformación organizacional y digital

- mejora de procesos
- Tecnologia

- Agilidad
- Gestion de proyectos

Transformación cultural

- Cultura y cambio
- Coaching ejecutivo
- Innovación

Consultoría Pyme

- Marketing, ventas e Ecommerce
- Procesos eficientes
- Innovación
- Estrategias de acción
- Organigrama eficaz
- Transformación digital

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Canvas Business Model

Segmento de Mercado

Es importante definir quién será el público objetivo al que prestaremos servicios. Dentro del mercado meta al que apuntamos, encontramos empresas grandes y medianas que están transitando una necesidad de transformarse digitalmente , en el segmento de industrias pharma dentro de Argentina, Uruguay, Paraguay , Chile y Colombia Principalmente apuntado a laboratorios, droguerías que necesitan un partner estratégico para atravesar dicha transformación en su modo de comercialización. Generar una segmentación del mercado nos permitirá entender cómo toman sus decisiones de compra y cuál es su comportamiento como consumidores.

Los potenciales clientes de la consultora podrán ser segmentados en dos grandes categorías de acuerdo a su tamaño:

- Grandes Empresas
- Empresas medianas

De acuerdo al Ministerio de producción y trabajo, se considera Grandes y Medianas las compañías que facturan los siguientes montos :

CATEGORÍA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	AGROPECUARIO
MICRO	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
PEQUEÑA	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
MEDIANA Tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
MEDIANA Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

Universidad de San Andrés

Fuente: Argentina.gob.ar 15/04/2019

Elegiremos el mercado de grandes y medianas empresas para abordar, ya que dada su facturación, cuenta con un porcentaje de inversión que podría destinar a generar una transformación digital dentro de su compañía. La transformación digital para ellas, será un canal de crecimiento que permita empujarlos hacia nuevos canales de venta y una nueva forma de relacionarse con el consumidor.

Clasificación de empresas en Chile

El artículo 2do de la Ley 20.416 del ministerio de Economía, conocida como “Estatuto Pyme”, establece las siguientes categorías.

Clasificación de empresas según monto de ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro en el último año calendario (menos el IVA e impuestos específicos):

- Las microempresas son empresas cuyos ingresos no superaron las 2.400 UF en el último año calendario.
- Las pequeñas empresas son aquellas cuyos ingresos anuales están entre 2.400 y 25.000 UF por ventas y servicios en el último año.
- Las medianas empresas consisten en empresas que tuvieron ingresos entre 25.000 y 100.000 UF en el último año calendario.
- Las empresas grandes son aquellas que tuvieron ingresos por ventas y servicios sobre 100.000 UF en el último año.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Clasificación de empresas en Colombia

Con el Decreto, que adopta la variable de ingresos por actividades ordinarias anuales, se fijaron rangos en tres macrosectores de la economía: manufactura, servicios y comercio. Los nuevos umbrales fijados por el Decreto en cada uno de los macrosectores son los siguientes:

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066

*Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019

Clasificación de empresas en Uruguay

Criterios de Clasificaci&#65533;n para el Uruguay

Tipo de Empresa	Personal Empleado	Ventas Netas Anuales hasta	Activos M&#65533;ximos hasta
Micro	1 a 4 personas	U$S 60.000	U$S 20.000
Peque&#65533;a	5 a 19 personas	U$S 180.000	U$S 50.000
Mediana	20 a 99 personas	U$S 5.000.000	U$S 350.000

Fuente: finge.edu.uy

Clasificación de empresas en Paraguay

LEY N° 4.457

PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES).

Artículo 5°.- CLASIFICACIÓN. PARÁMETROS DE CATEGORÍAS. ALCANCE.

Microempresas: A los efectos de la Ley, se las identificará con las siglas “MIE” y es aquella formada por hasta un máximo de diez personas, en la que el propietario trabaja personalmente él o integrantes de su familia y facture anualmente hasta el equivalente a G. 500.000.000 (Guaraníes quinientos millones).

Pequeña empresa: A los efectos de la Ley, se las identificará con las siglas “PE” y será considerada como tal la unidad económica que facture anualmente hasta G. 2.500.000.000 (Guaraníes dos mil quinientos millones) y ocupe hasta treinta trabajadores.

Medianas Empresas: Hasta G. 6.000.000.000 (Guaraníes seis mil millones) de facturación anual y ocupa hasta cincuenta trabajadores.

Los parámetros de clasificación expuestos deberán ser concurrentes, primando en caso de dudas, el nivel de facturación anual.

Universidad de SanAndrés

Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor está enfocada en el servicio personalizado para cada empresa a la cual brindamos servicios. Brindamos una propuesta de valor única, que logra abordar la transformación digital en el área de comercialización de medicamentos OTC, diseñando estrategias integrales que permitan escalar el negocio en el mundo digital siendo una consultora boutique con más de diez años de experiencia en desarrollo de estrategias digitales para la industria farmacéutica. Según se investigó, hay compañías en el mercado que prestan servicio de consultoría estratégica en transformación digital, pero sin un expertise específico en una industria y un área. La consultora, especializada y focalizada en industria Pharma, colabora con los clientes desde la etapa de diagnóstico hasta la etapa de implementación y seguimiento, hasta que el proyecto sea una realidad dentro de la

compañía en materia de herramientas tecnológicas, capacitación de los equipos , y cultura empresarial para adaptar el área al nuevo proyecto.
De este modo la propuesta de valor se encuentra en convertirnos en un real socio estratégico de la compañía que los ayude a transitar el dolor que lleva una transformación digital en áreas comerciales y la apertura de una nueva forma de comercializar los productos. El valor agregado está hoy en día en convertirse en ese aliado estratégico que tanto necesitan las compañías.

Canal

El canal por el cual se comercializará el servicio, al ser una venta consultiva, depende de visitas presenciales y online llevadas por el project manager de cada cliente. Es por ello que, al tener el foco principal en brindar una solución completamente personalizada para cada cliente, será fundamental que el canal de comercialización sea cara a cara con el cliente, en donde jugarán un papel muy importante las habilidades de venta que tenga el Country Manager. Para ello, cada country manager y consultor pasará por una etapa de entrenamiento de dos meses en donde será preparado para conocer en profundidad, cómo realizar el desarrollo de la consultoría, estudiar la industria Farma y sus principales dolores, así como desarrollar habilidades blandas que permitan empatizar de manera profesional con cada cliente. Al tratarse de una venta consultiva, es fundamental la experiencia de los consultores en el trato con el cliente, así como el profesionalismo con el cual deben manejarse a la hora de llevar a cabo los proyectos. El desarrollo del canal de venta en la consultoría es uno de los focos principales a desarrollar dentro de la consultora, ya que será el consultor quien pueda generar confianza, desde el conocimiento con cada uno de los potenciales clientes a los que apuntará. Como premisa principal en el canal de venta, será que cada uno de los consultores deberán estar alineados con los valores de la compañía, tales como conocimiento , transparencia y confianza.

Universidad de San Andrés

Relación con el cliente

La relación con el cliente, es estrictamente personalizada con el equipo que genera el primer contacto con la consultora, como con cada una de las personas con las que se llevará a cabo la transformación, dado que la misma, será una transformación también cultural. La cercanía con el cliente es uno de los diferenciales principales de la consultora, este no puede fallar, ya que es la propuesta diferencial y una ventaja competitiva para la compañía. La relación está enfocada en co-crear el futuro de la organización en conjunto, acompañar al cliente en cada etapa del proceso.

Fuentes de Ingreso

Será a través de un fee mensual, dependiendo de la dimensión del proyecto que se quiera abordar. Para la definición del costo de cada proyecto, será fundamental evaluar cuáles serán los costos que implicarán prestar el servicio y definir la estrategia de precios para luego setear el fee que se cobrará por cada proyecto en particular.
La consultora contará con diferentes servicios que permitan diversificar la fuente de ingresos para la compañía.

El siguiente gráfico expone el crecimiento en cantidad de clientes por país, por año de desarrollo de la compañía.

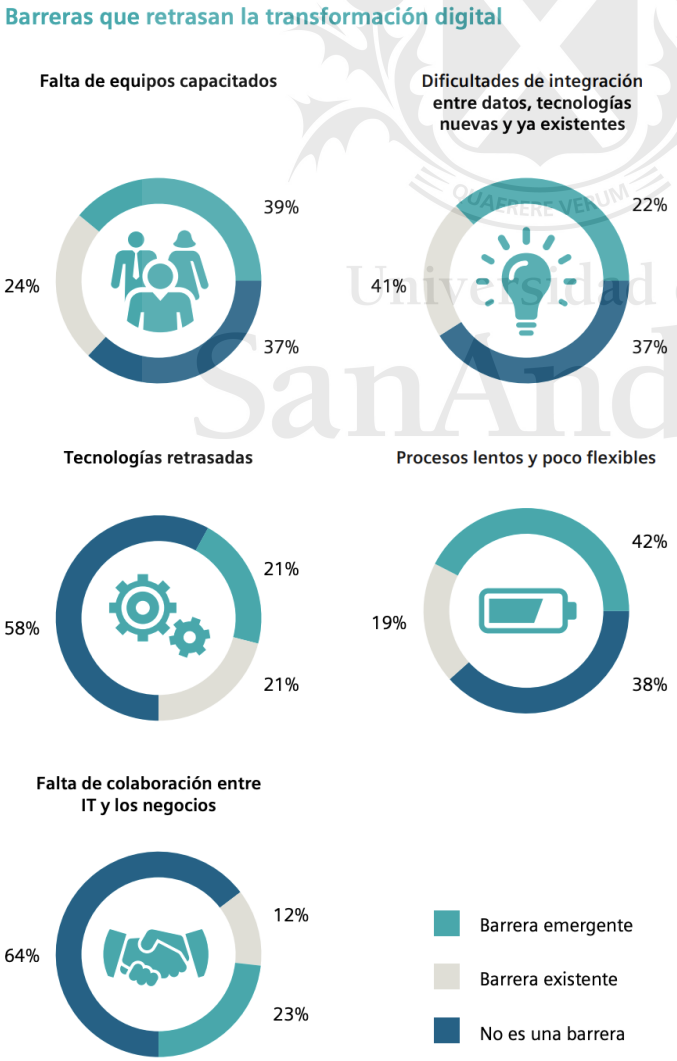
- Cantidad de clientes por país / por año
- Facturación promedio por cliente

Q clientes x Pais x Año	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**

Argentina	**10**	**10+20**	**20+24**	**24+36**	**36+48**
Uruguay	**5**	**5+5**	**5+7**	**7+10**	**10 +25**
Paraguay	**2**	**2+4**	**4+8**	**8+6**	**6+6**
Chile			**10**	**10+20**	**20+30**
Colombia			**6**	**6+12**	**12+24**
Total de clientes	**17**	**46**	**84**	**139**	**217**
Facturación promedio / cliente			**Usd 5.000/mes Usd 60.000/año**		
Facturación total			**Usd 5.040.000**		

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Acontinuación se exponen los servicios que ofrecerá la consultora basándose en el modelo ofrecido por la competencia global y estudio de mercado sobre cómo eliminar las barreras que hoy retrasan la transformación digital, según la consultora KPMG



Universidad de San Andrés

Fuente: KPMG, 2017

El servicio de consultoría será ofrecido por diferentes módulos en función de la necesidad que se plantee para cada cliente de manera personalizada.

1. **Módulo onboarding de comercio digital para equipos comerciales tradicionales**. El servicio contará con un equipo de consultores y su directora por encima para diseñar una estrategia de transformación digital en el área en la cuál se implementará la transformación dentro del negocio de cada uno de sus clientes, logrando como objetivo, la transformación que requiera cada una de ellas, capacitando a los equipos internos de la compañía y cambiando el mindset de los mismos para tener una mirada estratégica sobre las necesidades de la aceleración que vive el mundo en estos tiempos.

2. **Business Analytics**: Seguimiento de KPI (key performance indicators) y armado de dashboards de indicadores. El servicio contempla el desarrollo de tableros analíticos para monitoreo en tiempo real de los servicios ofrecidos y de la marcha del negocio. (INHOUSE).

3. **Digital Trends Workshop In Company** : Se brindarán workshops o cursos de capacitación incentiva para los clientes. Podrán ser de media jornada o jornada completa para diferentes áreas.

4. **Diagnóstico:** Se desarrollará un diagnóstico de las necesidades y relevamiento del status en el que se encuentra la compañía

5. **Diseño web:** Contaremos con un servicio de diseño para aquellos clientes que requieran el servicio y no tengan un equipo interno destinado o

capacitado para realizar las tareas. Sabemos que brindaremos servicio a empresas medianas quienes previo a nuestro servicio quizás no requerían de un departamento de diseño por ende no podrán contar con el mismo.

6. **Desarrollo e implementación de Ecommerce a través de socios estratégicos con acuerdos de largo plazo** : un servicio fundamental en la transformación digital que atravesaremos en la industria, será clave en dicha transformación poder estar en un canal digital en donde ya el consumidor se encuentra hace tiempo. Trabajaremos en desarrollos de plataformas como VTEX, Prestashop y Shopify.

7. **Diseño de estrategia en canales digitales Branding/ Performance** : Uno de los servicios más importantes a la hora de la transformación digital, serán las campañas de reposicionamiento de marca y las de performance (campañas enfocadas en venta digital a través de diversos canales), las mismas serán llevadas a cabo por un equipo de profesionales con años de experiencia en canales digitales para lograr la máxima rentabilidad a través de los mismos. Se trabajará sobre plataformas publicitarias como google, redes sociales como facebook, instagram y diversos medios digitales.

8. **Posicionamiento SEO - SEM** :Diseño de estrategia que contempla la estrategia y las áreas de ejecución. Para explicar este servicio, comenzaremos por la definición de los mismos, entendiendo como SEO a la estrategia de “search engine optimization” . Esta es la estrategia que permite a través de buenas prácticas posicionar orgánicamente un sitio en medios digitales. No es simple de hacerlo y es una campaña de optimización contínua que debe trabajarse a largo plazo para ver resultados y debe estar combinada al mismo tiempo con una campaña de SEM, entendiendo por él mismo, a las siglas de “search engine marketing” , que a diferencia de la estrategia previamente mencionada, trabaja con campañas pagas de marketing, las cuales permiten encontrar a consumidores que estén

Universidad de San Andrés

buscando un producto que el cliente puede vender y derivar tráfico de calidad en los sitios de los clientes.

Recursos Clave

Dentro de los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad de la Consultora, se identificaron:

i. <u>Recursos Humanos</u> : La consultora cuenta con un equipo humano conformado por treinta personas dentro de su equipo emprendedor. Su CEO, Director comercial, un data scientist experto en en transformación digital para empresas en la industria, un country manager por cada uno de los países donde abriremos operación, quien será el encargado de llevar a cabo el desarrollo comercial local, dos consultores especializados por país y un project manager que lo ayudará como equipo a llevar a cabo los proyectos para cada cliente.

CEO: La líder de la empresa será Melina Campanella , con una formación en comercialización y diez años de experiencia comercial y de trabajo en la implementación de proyectos similares para empresas como Sandoz,Abbott, Novartis, Droguerías del Sud, entre otras. Melina hoy es un activo clave como fundadora de la consultora por su red de contactos y sus conocimientos específicos.[6]Será quien informe de los objetivos, gestión y logros de la empresa. Tomará decisiones sobre estrategia empresarial. Cumplirá funciones de líder, como: motivar y asesorar a los empleados que tiene a su cargo. Tomar decisiones organizativas para un tiempo determinado de la empresa.

Director Comercial : estará a cargo de la definición de plan estratégico de ventas, KPI`s, KOR`s y llevar a cabo el proyecto comercial, capacitando a los recursos comerciales para lograr la adquisición de nuevas cuentas para la compañía. Será la

[6] Melina no tiene firmado ningún acuerdo de no competencia con la consultora con la que trabaja actualmente. En la consultora atiende clientes de todo tipo de industrias, incluyendo farma. El nuevo proyecto se especializaría en farma exclusivamente.

principal cara de la compañía frente a los clientes, y la referente del equipo de consultores, su responsabilidad será, la de liderar el equipo, capacitarlo y fijar objetivos clave dentro del departamento comercial para alcanzar la facturación deseada los primeros años.

Country Manager : Cada country manager estará a cargo del desarrollo comercial de las actividades de la empresa en cada uno de los países, será una persona conocida en el país y en la industria que tenga relaciones generadas de años en la industria farma, lo cual nos permitirá un mejor ingreso al desarrollo del negocio en el país y su red de contactos específicos nos hará acelerar los procesos de ventas.

Consultores: Es uno de los recursos clave para el éxito del modelo de negocio, ya que serán los encargados de transmitir la propuesta de valor de la empresa y generarán vínculos con clientes para mantener una relación duradera en el tiempo, deberán contar con experiencia de al menos diez años en la industria.
. El equipo deberá ser interdisciplinario para poder resolver end to end todas las necesidades de los clientes. Tendrán un líder que será la cabeza estratégica de los proyectos y responderán a él.

Universidad de San Andrés

Project Manager: será responsable de plantear y controlar la ejecución de las tareas necesarias para llevar a cabo el proyecto. Su actividad principal es la coordinación del trabajo del equipo para cumplir los objetivos.

Líder de consultores : Será el encargado de pensar estratégicamente los proyectos en conjunto con su equipo y liderar el trabajo de los consultores, para dar una atención estratégica a cada cliente y asegurarse que los proyectos se cumplan a tiempo.

Experto en Análitica : Se requerirá este recurso para la definición de los KPI analíticos relativos al negocio de cada cliente en plataformas de BI (business

intelligence) que permitan monitoreo en tiempo real. El perfil buscado es un Data scientist con experiencia de al menos diez años en la industria.

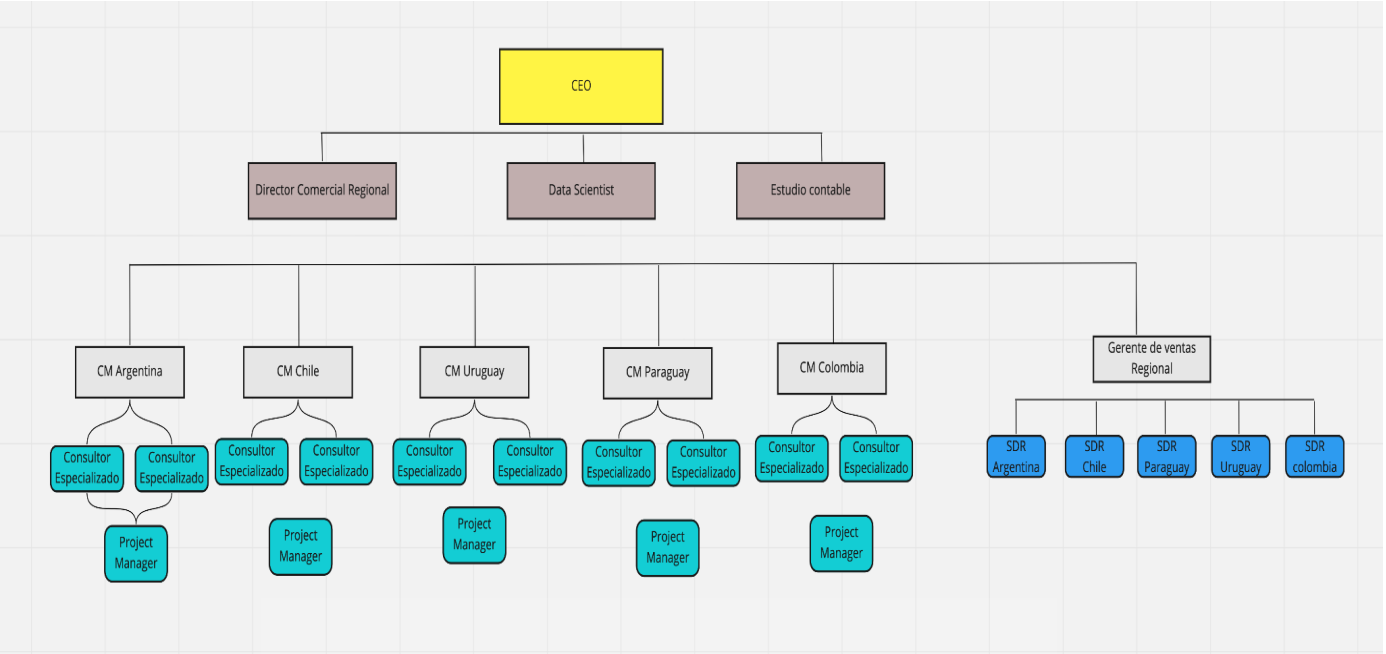
Sales Development Representative: Los SDR serán el primer contacto comercial con los tomadores de decisión dentro de la compañía, su labor principal será el de prospectar potenciales clientes en cada uno de los países y lograr reuniones comerciales para que el country manager pueda iniciar el proceso de venta.

Estudio contable y financiero tercerizado: Operará como externo y será el encargado de definir el costo del servicio para cada uno de los proyectos que se quieran operar, estará a cargo de la planificación económica y financiera de la compañía, crear KPI para monitorear la performance financiera de la compañía y maximizar las ganancias de la misma. La empresa tendrá locación en Estados Unidos para poder facturar desde allí de manera global a todos los países los costos serán en dólares y necesitaremos la apertura de una cuenta en dicho país, tanto como un contador local que pueda llevar la operación financiera de la compañía .

Estudio de diseño tercerizado: Estará a cargo de generar los diseños de propuestas,web de la compañía, diseño de estética, feed de redes sociales y web. Será la encargada de llevar adelante el diseño de la compañía como marca.

Organigrama:

Universidad de San Andrés



ii.**Recursos Físicos** : Para llevar a cabo el proyecto, dados los tiempos que atravesamos, será fundamental contar con una oficina en cada país para afrontar nuestra expansión y dar mayor seguridad por el tipo de empresa con las que trabajamos y el trato personalizado que queremos ofrecer a nuestros clientes. La formalidad y el ímpetu que necesitamos mostrar en cada uno de los países con oficinas propias permitirá acceder a las mejores empresas del sector y diferenciarnos de posibles competidores que quieran trabajar de manera remota, pudiendo ofrecer un servicio local en cada uno de los países a los que queremos abordar en nuestro plan de expansión.

Teniendo en cuenta que brindamos capacitaciones y reuniones a nuestros clientes, es fundamental tener un espacio propio donde podamos recibirlos y se sientan a gusto, al mismo tiempo que puedan ver el tamaño de nuestra operación y generar confianza. Para ello también necesitamos equipar las oficinas con tecnologías como

computadoras Mac , Televisores ultra HD para realizar presentaciones en la sala de reuniones y Wifi de calidad para que el equipo pueda trabajar de la mejor forma

Actividades Clave

Actividades clave para concebir el negocio y alcanzar las metas

i. Desarrollo de la fuerza de ventas : La actividad principal para comenzar a obtener los primeros clientes, deberá ser el contacto con los potenciales clientes a través de canales digitales. Durante el primer año su directora comercial junto con el gerente regional y un equipo compuesto por un Sales Development Representative en cada país, se encargaran de generar la fuerza de ventas y un esquema de prospección , para generar reuniones locales a cada uno de los country managers para que puedan vender los servicios en reuniones presenciales con cada potencial cliente. El seguimiento de los prospectos y la venta se realizará a través del CRM Salesforce y cada uno de los country managers podrá hacer seguimiento de los leads generados, así como el director comercial podrá ver las estadísticas en tiempo real de las propuestas comerciales que se realizan en cada uno de los países y como se está avanzando en los mismos a nivel de cierres comerciales.

Universidad de SanAndrés

ii. Gestión de Talentos y RRHH: Como se expuso anteriormente dentro del módulo de Recursos Clave, vemos como el recurso de mayor importancia el recurso humano capacitado para realizar la actividad, serán consultores senior con más de diez años de experiencia en la industria.

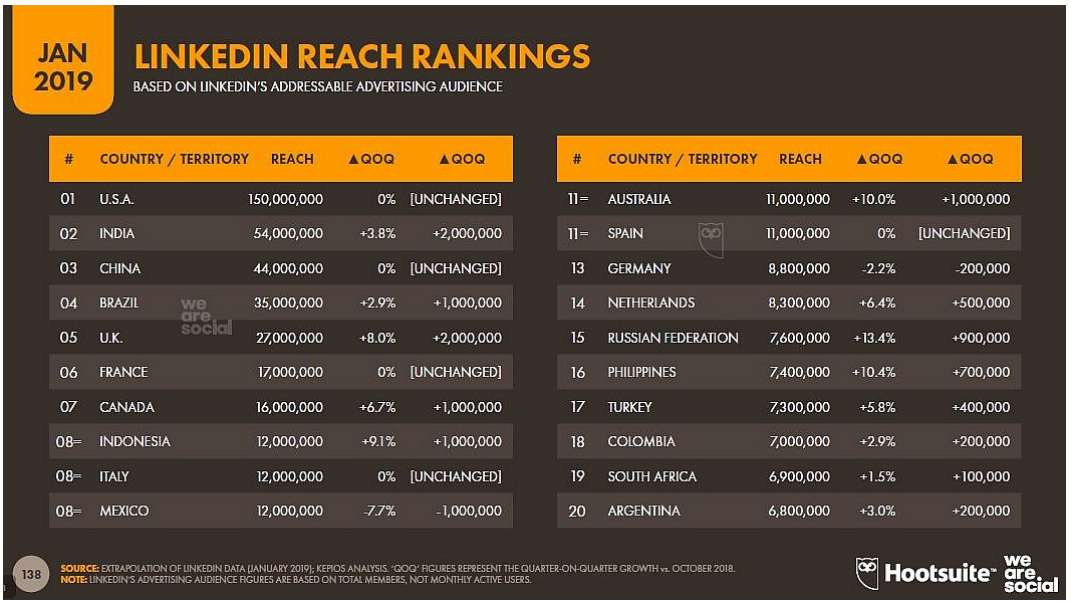
El proceso de selección de personal debe ser muy estricto y claramente enfocado a que cuenten con las competencias necesarias para cumplir con nuestra propuesta de valor hacia el cliente. Además de ser el proceso más importante, también es el de mayor costo para la empresa. Es por esto que el modelo de contratación debe estar ajustado al grado de actividad, es decir al número de clientes que requieran de los servicios. La forma de combinar la posibilidad de contar con profesionales

capacitados y remuneraciones acorde a la actividad, es planteando un esquema de contratación mensual.

Dentro de lo que es el equipo comercial, la fuerza de venta debe tener experiencia en venta de servicios B2B y manejo de herramientas tecnológicas, tanto de prospección como de gestión de ventas.

iii. Marketing y publicidad de la compañía: Es la actividad inicial para dar a conocer la compañía. Será fundamental tener bien estructurado dicho proceso para acelerar la curva de aprendizaje en la generación de nuevos clientes. Debe hacerse una comunicación efectiva de la propuesta de valor a las Pyme de la industria donde queremos desarrollarnos. El desarrollo del negocio estará a cargo de los consultores, por diferentes medios:

- Búsqueda en Linkedin : Linkedin, es una red social enfocada en profesionales, con más de 6 millones de usuarios en Argentina, como se puede ver en el recuadro debajo. Los usuarios y gerentes a quienes necesitamos contactar, en gran porcentaje se encuentran en dicha red. Utilizaremos la herramienta “sales navigator” de Linkedin, la cual permite segmentar a las empresas y personas adecuadas para ofrecerles nuestro servicio y a quienes son los tomadores de decisiones para acelerar el proceso de ventas.



JAN 2019

LINKEDIN REACH RANKINGS

BASED ON LINKEDIN'S ADDRESSABLE ADVERTISING AUDIENCE

#	COUNTRY / TERRITORY	REACH	▲QOQ	▲QOQ
01	U.S.A.	150,000,000	0%	[UNCHANGED]
02	INDIA	54,000,000	+3.8%	+2,000,000
03	CHINA	44,000,000	0%	[UNCHANGED]
04	BRAZIL	35,000,000	+2.9%	+1,000,000
05	U.K.	27,000,000	+8.0%	+2,000,000
06	FRANCE	17,000,000	0%	[UNCHANGED]
07	CANADA	16,000,000	+6.7%	+1,000,000
08=	INDONESIA	12,000,000	+9.1%	+1,000,000
08=	ITALY	12,000,000	0%	[UNCHANGED]
08=	MEXICO	12,000,000	-7.7%	-1,000,000

#	COUNTRY / TERRITORY	REACH	▲QOQ	▲QOQ
11=	AUSTRALIA	11,000,000	+10.0%	+1,000,000
11=	SPAIN	11,000,000	0%	[UNCHANGED]
13	GERMANY	8,800,000	-2.2%	-200,000
14	NETHERLANDS	8,300,000	+6.4%	+500,000
15	RUSSIAN FEDERATION	7,600,000	+13.4%	+900,000
16	PHILIPPINES	7,400,000	+10.4%	+700,000
17	TURKEY	7,300,000	+5.8%	+400,000
18	COLOMBIA	7,000,000	+2.9%	+200,000
19	SOUTH AFRICA	6,900,000	+1.5%	+100,000
20	ARGENTINA	6,800,000	+3.0%	+200,000

138

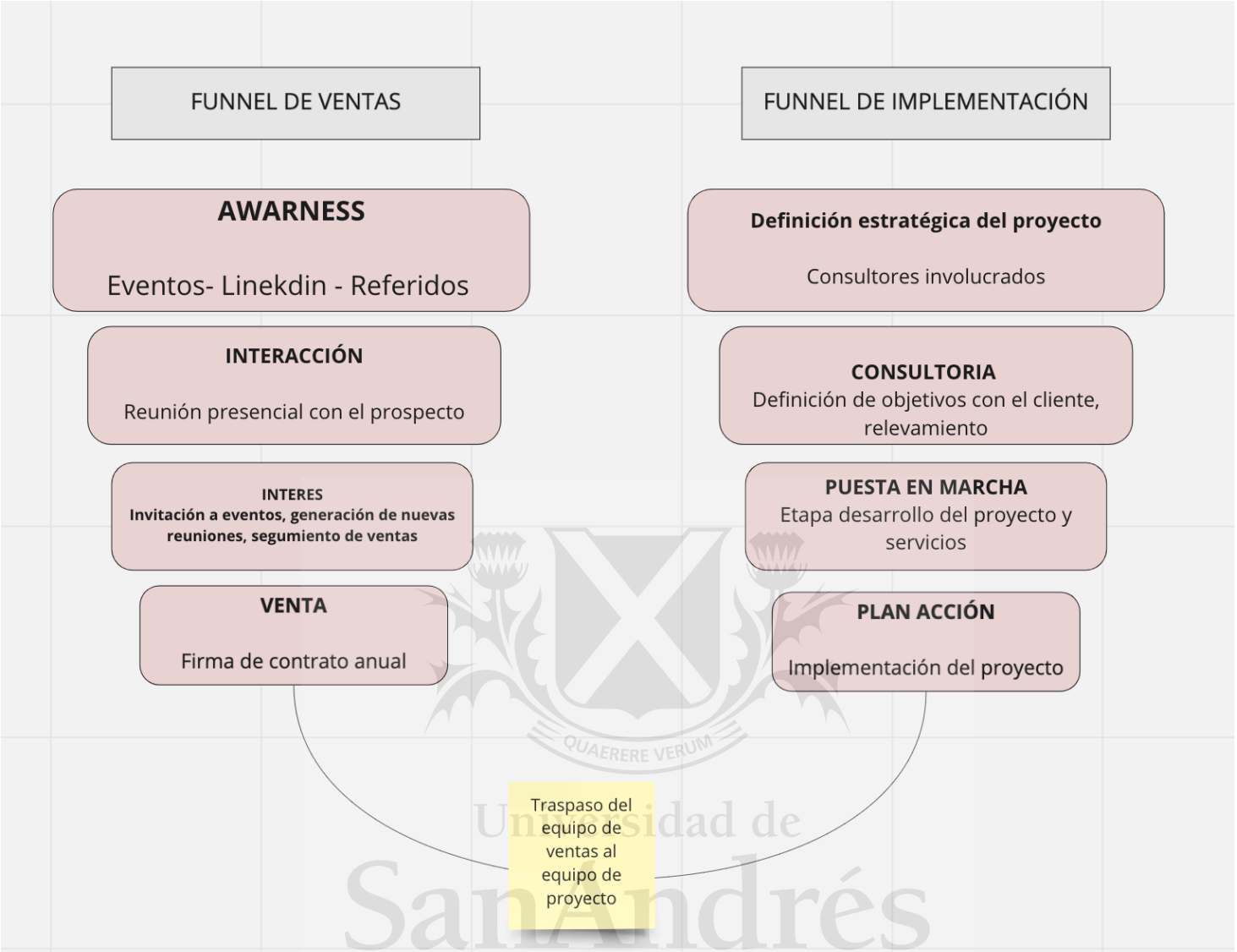
SOURCE: EXTRAPOLATION OF LINKEDIN DATA (JANUARY 2019); KEPIOS ANALYSIS. 'QOQ' FIGURES REPRESENT THE QUARTER-ON-QUARTER GROWTH vs. OCTOBER 2018.
NOTE: LINKEDIN'S ADVERTISING AUDIENCE FIGURES ARE BASED ON TOTAL MEMBERS, NOT MONTHLY ACTIVE USERS.

Hootsuite we are social

- Visitas a las oficinas del potencial cliente : debe hacerse una visita a sus establecimientos productivos u oficinas administrativas para una presentación más personal y en profundidad de la propuesta de valor, durante las reuniones presenciales, se tendrá mayor factibilidad de empatizar con el potencial cliente y tener el tiempo disponible para explayarnos en una presentación acerca de los beneficios que podría obtener la compañía al contratarnos.
- Participación en eventos clave del sector : Se deberá asistir a los eventos más importantes del sector para poder realizar networking con los potenciales clientes que asistan.

Composición del funnel de ventas y de proyecto :

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés



- Diagnóstico inicial de la situación del cliente: Es el puntapié inicial para poder entender y situarse en la realidad de la empresa sobre la que se va a trabajar como consultor. Según la necesidad de cada cliente, este diagnóstico inicial puede ser amplio con un relevamiento de información exhaustivo, o concreto enfocado en la problemática puntual de llevar a cabo la estrategia de transformación digital. . La importancia de este diagnóstico, es que al cliente se le ofrece un servicio a medida, ajustado a sus necesidades y sus recursos,

agregándole valor al proceso. También al modelo le sirve para dirigir los esfuerzos a situaciones claves, que le darán mayor beneficio a corto plazo.

- Revenue Management: Al ser un servicio personalizado y a medida de la necesidad de cada uno de los clientes, manejaremos una tarifa mensualizada, con posibilidad que los clientes elijan los diferentes módulos de nuestro servicio, en general los proyectos tendrán una duración de un año que contará de diferentes etapas.

- Herramientas de Gestión de Proyectos : esta actividad fundamental, permitirá tanto a los consultores , como a los gerentes seguir el avance del proyecto y entender si el mismo será terminado en tiempo y forma para setear expectativas claras en los clientes, para esto, generamos un desarrollo interno que ofreceremos a los clientes con un usuario específico para cada uno en donde puedan consultar en tiempo real, el avance de sus proyectos y subir tickets a sus project managers en caso que necesiten sumar consultas o pedidos, esto les dará una visibilidad del trabajo que se está realizando, y la fecha de finalización de cada proyecto. De manera interna, trabajaremos con Sales Force como herramienta de gestión de clientes.

Universidad de SanAndrés

Socios Clave

Nuestra gestión tendrá interacción con diferentes áreas del negocio del cliente, es por ello que en algunas ocasiones, se requerirán tecnologías, o recursos que estén fuera de nuestro alcance como consultora. Para que la solución que brindemos sea integral, en dichos casos necesitaremos contar con partners estratégicos que nos permitan llevar a cabo los proyectos.

- Agencias implementadoras de sitios de E-commerce : un dolor importante dentro de la transformación digital, para las empresas a las que apuntamos, será el desarrollo de su sitio de Ecommerce propio para poder ingresar en el

mercado digital B2C con sus clientes. Para ello, debemos generar alianzas estratégicas con los partners implementadores de tecnología de Ecommerce en Argentina, Uruguay, Paraguay , Chile y Colombia.

- Agencia Social Media: Debemos contar con al menos dos agencias de Social Media para recomendar a clientes que estén dedicadas exclusivamente al segmento Pharma, con experiencia en manejo de campañas tanto de branding como de performance.

- Cámaras y asociaciones afines a la industria : debemos asociarnos a las cámaras de farmacias y laboratorios en cada uno de los países para poder participar de sus eventos y que estas sean una fuente de prospección para encontrar potenciales clientes.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

2.0 Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos estarán determinadas por la propuesta de valor diseñada para cada uno de los clientes a los que apuntamos. Expuesto en puntos anteriores, la forma de cobrar nuestros servicios a través de una tarifa fixed price que contará con varios módulos por proyecto y la posibilidad de elegir luego de terminado el proyecto, módulos mensuales de analítica y seguimiento, el fee promedio al que apuntaremos por proyecto será de USD 5000.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios Claves

- Agencias Social Media
- Implementador E-commerce
- Empresas de desarrollo
- Cámaras y asociaciones</td>
<td>Actividades Claves

- Capacitaciones
- RRHH
- Marketing
- Prospección y venta</td>
<td rowspan="2">Propuestas de Valor

- Servicio custom en función a la necesidad del cliente

- Planificación e implementación integral del ecosistema digital.

- Implementación de proyectos.

- Capacitación al personal.</td>
<td>Relaciones con Clientes

- Personalizada uno a uno.
- Vínculo directo con responsable designado
- Reuniones semanales.
-</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Claves

- RRHH
- Físicos</td>
<td>Canales

- Directos y personalizados para cada cliente.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Estructura de Costos

- RRHH para dar el servicio
- Amortización bienes de uso
- Oficinas Propias en cada país</td>
<td colspan="2">Fuentes de Ingresos

- Fee por cada uno de los servicios contratados por los clientes.</td>
</tr>
</table>

Universidad de San Andrés

Estructura de costos [7]

La estructura de de costos se presenta en el siguiente gráfico durante los primeros tres años de expansión. La estructura de costos la dividimos en tres pilares fundamentales para el funcionamiento del negocio, los cuales son:

Oficina y Movilidad: Teniendo en cuenta que cada país contará con una oficina comercial, será fundamental contar con un espacio propio en donde el equipo pueda reunirse semanalmente para llevar a cabo acciones, discutir estrategias y tener un espacio local para generar confianza en los clientes. La movilidad será necesaria y parte de la estructura de costos, dado que muchos de nuestros clientes necesitaran que su consultor designado pueda visitarlos semanalmente en las oficinas, tener reuniones con el equipo del cliente y esto llevará un costo asociado para la compañía.

Marketing: Al ser una compañía startup, será fundamental contar con estrategias de marketing que nos impulsen en cada uno de los países que desarrollaremos. Trabajaremos dos tipos de campañas específicas las cuales serán , Campañas de Branding, es decir, posicionamiento de marca en cada uno de los países, generando contenido y comunicación para apoyar nuestro desembarco; y campañas de performance, que serán aquellas que estén enfocadas en alimentar al equipo comercial de
“leads” (potenciales clientes) para su desarrollo, a través de campañas enfocadas en la adquisición de nuevos clientes. A lo largo del tiempo, cuando el posicionamiento sea relevante en el mercado, la inversión en campañas de branding bajará, pero no dejará de realizarse, ya que creemos que es importante estar en el “top of mind” de los tomadores de decisiones.

Salarios: El principal egreso dentro de la estructura de costos estará dado dentro del tercer pilar, que son los salarios. Es menester contratar recursos capacitados y especializados en la temática que estén al nivel del servicio de calidad que estratégicamente, pensamos

[7] En el Anexo se encuentran los detalles de los costos.

brindar, es por ello que el equipo que contratemos debe contar con dichas características para asegurar el éxito de los proyectos y la continuidad de la expansión de nuestra compañía.

Inversion	$ 342.722
Mes break even	10
Mes Payback	18

	1/03/2022	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Oficina & Movilidad		$ 14.313	$ 14.313	$ 14.313	$ 14.313	$ 14.313	$ 14.313	$ 14.313	$ 14.313	$ 14.313	$ 14.313	$ 14.313	$ 14.313
Alquiler		$ 2.148	$ 2.148	$ 2.148	$ 2.148	$ 2.148	$ 2.148	$ 2.148	$ 2.148	$ 2.148	$ 2.148	$ 2.148	$ 2.148
Expensas		$ 465	$ 465	$ 465	$ 465	$ 465	$ 465	$ 465	$ 465	$ 465	$ 465	$ 465	$ 465
ad y Equipamiento de trabajo (Viáticos)		$ 11.700	$ 11.700	$ 11.700	$ 11.700	$ 11.700	$ 11.700	$ 11.700	$ 11.700	$ 11.700	$ 11.700	$ 11.700	$ 11.700
Marketing		$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000
Campañas deBranding		$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000
Performance		$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000
Automation MKT		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Salarios		$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045
Cant. Total		***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***
C-Level		$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182
Cantidad		*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*
Equipo Comercial		$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114
Cantidad		*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*
Lider de Consultores		$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159
Cantidad		*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*
Consultores		$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Marketing	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450	$ 4.450
Campañas deBranding	$ 3.750	$ 3.750	$ 3.750	$ 3.750	$ 3.750	$ 3.750	$ 3.750	$ 3.750	$ 3.750	$ 3.750	$ 3.750	$ 3.750
Performance	$ 700	$ 700	$ 700	$ 700	$ 700	$ 700	$ 700	$ 700	$ 700	$ 700	$ 700	$ 700
Automation MKT	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Salarios	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045	$ 28.045
Cant. Total	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***	***17***
C-Level	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182
Cantidad	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*
Equipo Comercial	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114	$ 5.114
Cantidad	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*
Lider de Consultores	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159	$ 7.159
Cantidad	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*
Consultores	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591	$ 8.591
Cantidad	*6*	*6*	*6*	*6*	*6*	*6*	*6*	*6*	*6*	*6*	*6*	*6*
Otros	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000
Cantidad	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*	*4*

	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Marketing	$ 4.450	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ -	$ -	$ -	$ -
Campañas deBranding	$ 3.750	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ -	$ -	$ -	$ -
Performance	$ 700	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ -	$ -	$ -	$ -
Automation MKT	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Salarios	$ 28.045	$ 45.955	$ 45.955	$ 45.955	$ 45.955	$ 45.955	$ 45.955	$ 45.955	$ 45.955	$ 45.955	$ 45.955	$ 45.955	$ 45.955
Cant. Total	***17***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***
C-Level	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182	$ 3.182
Cantidad	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*
Equipo Comercial	$ 5.114	$ 8.523	$ 8.523	$ 8.523	$ 8.523	$ 8.523	$ 8.523	$ 8.523	$ 8.523	$ 8.523	$ 8.523	$ 8.523	$ 8.523
Cantidad	*3*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*
Lider de Consultores	$ 7.159	$ 11.932	$ 11.932	$ 11.932	$ 11.932	$ 11.932	$ 11.932	$ 11.932	$ 11.932	$ 11.932	$ 11.932	$ 11.932	$ 11.932
Cantidad	*3*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*
Consultores	$ 8.591	$ 14.318	$ 14.318	$ 14.318	$ 14.318	$ 14.318	$ 14.318	$ 14.318	$ 14.318	$ 14.318	$ 14.318	$ 14.318	$ 14.318
Cantidad	*6*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*
Otros	$ 4.000	$ 8.000	$ 8.000	$ 8.000	$ 8.000	$ 8.000	$ 8.000	$ 8.000	$ 8.000	$ 8.000	$ 8.000	$ 8.000	$ 8.000
Cantidad	*4*	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*

Universidad de San Andrés

Sueldos por rol y por pais			Cantidad total de personas		
		USD	2022	2023	2024
	Ceo	3000	1	1	1
	Regional	2500	1	1	1
Argentina	CM	2500	1	1	1
	Consultores	1000	2	2	2
	Project M	1635	1	1	1
	SDR	1200	1	1	1
Uruguay	CM	3750	1	1	1
	Consultores	1500	2	2	2
	Project M	2453	1	1	1
	SDR	1800	1	1	1
Paraguay	CM	1625	1	1	1
	Consultores	650	2	2	2
	Project M	1063	1	1	1
	SDR	780	1	1	1
Chile	CM	5062,5			1
	Consultores	2025			2
	Project M	3311			1
	SDR	2430			1
Colombia	CM	1056			1
	Consultores	423			2
	Project M	691			1
	SDR	507			1
	Gte Regional	2500			1
	Data Scientist	1800			1

[8]

Implementación del Negocio

MCC Consulting será inicialmente introducido a escala CONOSUR durante el primer año, en donde desarrollaremos los tres países en simultáneo Argentina, Uruguay y Paraguay serán los primeros países en donde montaremos nuestra operación y en los cuales operaremos exclusivamente los primeros dos años. Esta decisión estratégica, está dada debido al conocimiento del mercado y empresas locales que tienen tanto su CEO como sus Country Managers, y el proceso de aceleración digital que están transitando las empresas de la industria farma en dichos países. Según el análisis de competencia realizado, muchos de los competidores no tienen operación local en dichos países por lo que vemos una oportunidad de abrir oficinas locales que permitan el rápido desarrollo del mercado a través del equipo comercial y consultores.

Durante el tercer año realizaremos nuestra expansión a dos países más eligiendo a Chile y Colombia como mercados objetivos, debido a la oportunidad y cantidad de empresas en la industria que podríamos abordar en cada uno de ellos. Ambos mercados son sumamente atractivos para la expansión de la compañía por la magnitud de las empresas que tienen y el momento de transformación digital en el que se encuentran. Los country managers

[8] Fuente Salarial por país https://www.glassdoor.com.ar/ los salarios consultados se anexan

elegidos para el desarrollo de la compañía en cada país, además cuentan con una amplia red de contactos locales que beneficia el desarrollo del negocio sumado al expertise en la industria local.

La **estructura de mantenimiento** de la empresa (ver detalle en el capítulo de Recursos Clave) tendrá un equipo local con amplio conocimiento del mercado y experiencia en la industria. Es importante este punto, dado que al ser una consultora especializada en un nicho de mercado, los recursos deben contar con conocimiento de la idiosincrasia local . Los integrantes del equipo trabajarán de manera híbrida entre remota y presencial. Si bien, la tendencia laboral a nivel global está yendo hacia el trabajo remoto, es importante contar con equipo que pueda trabajar presencial y visitar las oficinas del cliente dado el servicio de hiper personalización que pretendemos brindar.

A continuación se presentan tres metas importantes para alcanzar durante los primeros tres años de la consultora:

- El Breakeven se estima ser alcanzado para el mes 10 del lanzamiento de la consultora
- El tercer año estar expandidos a cinco países (Argentina, Uruguay, Paraguay, Chile, Colombia)
- Lograr el payback durante el mes dieciocho de operación
- Abarcar un 13% del mercado total durante ese período
- Lograr una facturación acumulada a lo largo del período de USD 5.040.000

Principales riesgos y estrategia de cobertura asociadas

Los factores claves para el éxito de MCC Consulting son:

- **Confidencialidad**: Al trabajar con varias compañías competidoras, el pilar legal sobre la confidencialidad de los datos que manejan cada uno de las personas que forma parte del equipo será fundamental para generar confianza entre las empresas a las cuales deseamos brindarles servicio, para lo cual todas las personas de nuestro equipo firmaran un NDA con la compañía y el mismo será firmado por MCC consulting para con el cliente. Así mismo los dashboards de seguimiento de KPi`s

que generamos para nuestros clientes, deben estar hosteados en un espacio e infraestructura que garantice la implementación de medidas de seguridad y privacidad adecuadas para proteger los datos de los clientes y minimizar cualquier riesgo de penetración en los mismos.

- **Desarrollo comercial**: Dado que la venta de los servicios de consultoría son servicios especializados a cada cliente, el pilar que nos permitirá llevar a cabo la expansión es contar con un equipo de ventas sólido y una estructura conformada por dos eslabones fundamentales, en el inicio de la etapa de exploración de potenciales clientes, estarán los Sales Developments Representative, quienes serán los encargados de explorar nuevas oportunidades de negocio constantemente y quienes lograran concretar reuniones medidas por objetivos mensuales, a los country managers. Luego, el segundo eslabón estará conformado por el country manager, un profesional conocido en la industria local de cada país con amplia experiencia en ventas de servicios B2B quienes serán los encargados de llevar adelante el cierre de la venta para pasar a la etapa de implementación con los consultores especializados. El equipo comercial será medido por KPI`s que permita alcanzar los objetivos propuestos de expansión año tras año.

- **Marketing :** Será fundamental contar con estrategias de marketing para el desembarco en cada uno de los países que impulsen el posicionamiento de la marca en cada uno de ellos. Estas estas estrategias no serán solamente digitales, sino que la participación en eventos especializados de la industria, será un inversión necesaria para realizar campañas de branding y generar el inicio de una relación comercial durante dichos eventos. Las estrategias de marketing deberán acompañar el desarrollo comercial constantemente para no perder posicionamiento en los mercados, por el contrario, ganar cada vez más terreno y conseguir estrategias de inbound marketing.

- **Recurso Humano**: Como lo hemos expuesto en capítulos anteriores, uno de los factores clave del éxito será el recurso humano especializado para poder brindar un servicio de valor, que permita llevar las estrategias del cliente a niveles en los cuales nunca estuvo, acompañarlos en el desarrollo digital de su formato de comercialización y la transformación de la cultura de la compañía. Al ser un

segmento de nicho será importante que el equipo hable “ el mismo idioma” que el cliente.

- **Proyecciones financieras similares a la realidad**: por más que existan riesgos, es importante que los resultados financieros sean similares a las estimaciones que se han realizado, ya que los planes están basados en ellos.

Análisis de sensibilidad y stress: principales riesgos

Uno de los principales riesgos, al tener operación en Argentina, es el de la inflación. Dicha inflación puede impactar en los planes financieros de MCC Consulting por lo que es importante tener un plan para minimizar el riesgo si esto llegara a dispararse en dicho país.

En primer lugar, el fee del servicio , deberá estar dolarizado para no correr el riesgo de enfrentarnos a generar incrementos en el valor del servicio constantemente y tener una gran depreciación del mismo. La facturación será establecida desde una sociedad radicada en los Estados Unidos.

Otro riesgo importante que evaluamos, al realizar consultoría y teniendo vasta experiencia en esta labor, es el de los recursos humanos, vemos dos riesgos importantes dentro de esta línea:

- Que el cliente quiera absorber internamente al recurso una vez finalizada la consultoría: para ello estableceremos una serie de multas dentro del contrato, en donde el cliente deberá abonar una penalidad económica en caso que absorba un recurso de nuestra compañía.
- La demanda laboral en transformación digital de recursos especializados ha crecido exponencialmente en los últimos dos años, es por ellos que debemos tener un excelente plan de salarios y beneficios para los recursos debido a la globalización y la posibilidad que se le presenta hoy a cada talento de trabajar desde cualquier parte del mundo con salarios dolarizados (por ejemplo para los recursos Argentinos).

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Plan de salida

Una estrategia de salida ayuda a definir el éxito del negocio y permite registrar el progreso continuo del mismo. Seleccionaremos un plan de salida para el caso de no alcanzar los objetivos propuestos, el mismo será que la empresa sea comprada o fusionada con otra empresa con objetivos similares

(algunas de las consultoras regionales expuestas en el capítulo de competencia o alguno de los grupos empresarios a los que brindaremos servicio) a **MCC Consulting.** Dependiendo de con quién se fusione o venda, este método podría permitir a su CEO seguir dentro de la compañía o alejarse al 100% de ella.

Algunas de las ventajas de esta estrategia son las siguientes:

1. Con una fusión o adquisición, **MCC Consulting** podría ingresar en nuevos mercados, con una buena reputación y una base de clientes existente. Una adquisición podría ayudar a ingresar con mayor celeridad a los mercados donde queremos asentar la operación y colaborar en su expansión.

2. Una adquisición podría ayudar a aumentar rápidamente la participación de mercado de **S3LF**. Aunque la competencia puede ser un desafío, el crecimiento a través de una adquisición puede ser útil para obtener una ventaja competitiva en el mercado.// Una adquisición por parte de alguno de los grandes clientes, como grupos empresarios a quienes les brindemos servicios, podría ayudar a aumentar rápidamente la participación de MCC Consulting en el mercado.

Universidad de SanAndrés

Conclusiones

En un mundo post pandemia, en donde nos hemos enfrentado a nivel global con cambios similares a los que trae aparejados cualquier revolución, los cambios generados a en los hábitos de consumos de las personas, dieron un vuelco total a las estrategias de las compañías, en la forma en la cual se relacionan con dichos consumidores. Empresas tradicionales que mantuvieron durante muchos años una manera de hablar con su consumidor, los canales por los cuales se relacionaban y los mensajes con los que llegaban a ellos, se vieron obligados a pensar en una reconversión , a comprender que la transformación digital de la cual se habló hace algunos años, vino para quedarse, ya no es una opción para las compañías, sino que es una obligación para no perder share de mercado, independientemente de la industria que sea. El mundo cambió, el consumidor cambió y las empresas se están comenzando a ver obligadas a atravesar estos cambios que conllevan transformarse en diversas áreas de relacionamiento implementando tecnología y un cambio cultural fundamental para atravesar dichos procesos.

Frente a estos cambios, industrias que durante años no se vieron afectadas por los cambios coyunturales, como la Farmacéutica, de repente, frente a un cambio global afectado por una pandemia se vió obligada a cambiar la forma de relacionamiento con los consumidores así como también, surgieron oportunidades de desarrollo de nuevas unidades de negocio que no eran siquiera posibles de pensar años atrás, pero es el consumidor quien hoy en día, tras los cambios en sus hábitos, quien lo actualmente lo está exigiendo.

La industria farmacéutica es una de las principales industrias en cada uno de los países, como hemos expuesto en capítulos anteriores, generan millones de dólares de facturación al año, y ninguna de las personas que habitamos el mundo podemos vivir sin los productos que la misma desarrolla. Frente a esto, la transformación digital que estamos viviendo a nivel global, abarca también la transformación en dicha industria que quedó retrasada en su manera de comercializar los productos de venta libre y los procesos internos manuales que se llevan a cabo dentro de las compañías.

En América Latina existen una gran cantidad de empresas farma que cuentan con recursos económicos y necesidad de transitar su transformación digital. En este momento no existe

ninguna consultora boutique especializada en este acompañamiento para la industria farmacéutica. Nuestro proyecto consiste en ofrecer este servicio comenzando en Argentina, Uruguay y Paraguay donde la CEO tiene amplia red de contactos y experiencia comercial para luego crecer hacia Chile y Colombia.

De esta manera surge la oportunidad de crear una consultora especializada en el segmento de mercado establecido para brindar solución a este dolor que tienen las compañías de la industria en no encontrar una compañía con el expertise combinado entre tecnología, transformación digital y amplio conocimiento de la industria farmacéutica. Para llevar adelante este proyecto, se ideó un plan estratégico de negocio, teniendo en cuenta el análisis del mercado y competidores. Un profundo análisis financiero confirma que el negocio es sumamente viable y atractivo, no solo para inversores sino también potenciales clientes.

La Inversión total requerida para lograr oficinas en cada país que puedan ofrecer un servicio personalizado es de USD 342.722 y esta inversión se repaga en 18 meses, llegando la empresa al punto de equilibrio en el mes 10.

El proyecto supone la adquisición de 15 clientes durante el primer año, objetivo que su fundadora ha logrado sistemáticamente en su experiencia profesional. Tanto por su capacidad comercial como por su conocimiento de la industria, la fundadora es un activo clave que garantiza el éxito de este proyecto tan necesario para permitir que las empresas de la región logren la transformación digital que garantice su supervivencia.

Universidad de San Andrés

Anexo

Sueldos para Project Manager en Buenos Aires, Argentina

Actualizado el 9 de mar de 2022

Confianza muy alta

$ 183.165 /mes

Sueldo base promedio

1.721 sueldos

Remuneración adicional en efectivo ⓘ

Promedio: **$ 200.000** Intervalo: $ 18 - $ 1.064.782

¿Cuánto gana un Project Manager en Buenos Aires?

El sueldo promedio de Project Manager es $ 183.165 por mes en Área Buenos Aires. La remuneración promedio de efectivo adicional para un Project Manager en Área Buenos Aires es de $ 200.000, con un rango de entre $ 18 y $ 1.064.782. Las estimaciones de sueldos se basan en 1721 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Project Manager en Área Buenos Aires.

Cargos relacionados

IT Project Manager Buenos Aires	$ 215.489 por año	Project Coordinator Buenos Aires	$ 133.902 por año
Ver sueldos	Ver vacantes	Ver sueldos	Ver vacantes
Project Management Buenos Aires	$ 267.964 por año	Senior Project Manager Buenos Aires	$ 1.171 por año
Ver sueldos	Ver vacantes	Ver sueldos	Ver vacantes

Sueldos para Consultor en Buenos Aires, Argentina

Actualizado el 9 de mar de 2022

Confianza muy alta

$ 103.413 /mes

Sueldo base promedio

410 sueldos

Remuneración adicional en efectivo ⓘ

Promedio: **$ 57.725** Intervalo: $ 3 - $ 642.574

¿Cuánto gana un Consultor en Buenos Aires?

El sueldo promedio de Consultor es $ 103.413 por mes en Área Buenos Aires. La remuneración promedio de efectivo adicional para un Consultor en Área Buenos Aires es de $ 57.725, con un rango de entre $ 3 y $ 642.574. Las estimaciones de sueldos se basan en 410 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Consultor en Área Buenos Aires.

¿Cuánto gana un Sales Representative en Buenos Aires?

Actualizado el 3 de mar de 2022

Confianza muy alta

$ 140.179 /mes

Sueldo base promedio

70 sueldos

Remuneración adicional en efectivo ⓘ

Promedio: **$ 164.503** Intervalo: $ 36 - $ 1.502.492

El sueldo promedio de Sales Representative es $ 140.179 por mes en Área Buenos Aires. La remuneración promedio de efectivo adicional para un Sales Representative en Área Buenos Aires es de $ 164.503, con un rango de entre $ 36 y $ 1.502.492. Las estimaciones de sueldos se basan en 70 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Sales Representative en Área Buenos Aires.

Search:

Rank	Country	Cost of Living Index	Rent Index	Cost of Living Plus Rent Index	Groceries Index	Restaurant Price Index	Local Purchasing Power Index
1	Bermuda	146.04	98.58	123.80	148.66	159.17	81.07
2	Switzerland	123.35	53.54	90.62	128.13	122.09	118.44
3	Norway	100.90	34.68	69.86	97.31	105.49	83.11
4	Iceland	94.86	41.93	70.05	90.22	99.42	77.06
5	Barbados	92.37	21.99	59.38	87.81	78.18	32.08
6	Jersey	92.02	65.33	79.51	76.88	94.65	79.14
7	Israel	88.05	33.94	62.69	76.72	95.31	75.58
8	Denmark	84.12	33.23	60.26	68.60	98.75	99.45
9	Bahamas	84.00	35.34	61.19	70.59	89.09	45.07
10	Singapore	83.98	66.43	75.75	77.08	61.17	91.34
11	Guernsey	83.59	54.02	69.73	76.76	89.98	71.57
12	Hong Kong	80.71	74.57	77.83	84.72	58.58	65.74
13	Luxembourg	80.50	60.09	70.93	74.75	88.79	98.84
14	Australia	77.75	36.84	58.57	77.44	72.95	104.63
15	Japan	77.03	25.86	53.04	81.31	45.40	87.11
16	Ireland	76.05	42.08	60.13	62.10	80.40	82.27
17	Netherlands	75.66	36.06	57.10	65.49	76.35	87.99
18	New Zealand	74.52	34.44	56.73	72.04	70.05	83.63
19	France	74.13	25.33	51.26	73.64	71.84	85.41
20	South Korea	73.22	20.02	48.28	91.95	42.10	76.85
21	Finland	73.20	25.95	51.05	65.16	77.65	91.02
22	Belgium	72.61	25.79	50.67	63.32	78.63	79.72
23	Sweden	71.74	25.66	50.23	65.78	72.61	98.14
24	Austria	71.04	27.13	50.46	65.88	66.03	77.25
25	Canada	70.22	34.33	53.40	70.01	67.86	87.98
26	United States	70.13	42.07	56.98	70.37	70.07	106.34
27	United Kingdom	69.65	31.84	51.93	56.58	76.79	88.78
28	Lebanon	69.62	24.81	48.61	66.83	54.25	35.12
29	Malta	67.84	29.72	49.97	59.59	72.42	44.18
30	Macao	66.81	43.00	55.65	67.90	51.32	69.27
31	Puerto Rico	66.53	18.40	43.97	69.60	55.60	72.78
32	Italy	66.47	20.55	44.95	57.95	70.58	61.74
33	Seychelles	65.93	32.35	50.19	61.55	77.01	19.43
34	Germany	65.58	27.62	47.78	52.31	60.91	103.08
35	Qatar	62.81	48.20	56.96	54.97	63.01	93.67
36	Taiwan	62.35	17.69	41.42	76.19	29.42	58.35
37	Cyprus	59.03	22.36	41.84	49.20	61.15	57.31

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Bibliografía

- https://nogood.io/2020/05/15/marketing-consulting-firms/
- https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/2288082091?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo
- Cultura Transdigital: Cultura Digital en tiempos de la Transformación Digital , Alejandro Artopoulos, Universidad de San Andres
- https://sloanreview.mit.edu/article/the-20-most-popular-mit-sloan-management-review-articles-of-2017/
- https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/2154971245?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo
- https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/1400227807?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo
- https://sloanreview.mit.edu/article/the-20-most-popular-mit-sloan-management-review-articles-of-2017/
- https://sloanreview.mit.edu/projects/accelerating-digital-innovation-inside-and-out/
- TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS: CONSUMIDORES Y VENDEDORES DEL SIGLO XXI: \"TE LO VENDO O TE LO CUENTO - Cap I “transformación digital y efecto mudanza”

Universidad de San Andrés

- https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/five-moves-to-make-during-a-digital-transformation/es-es

- https://nogood.io/2020/05/15/marketing-consulting-firms/

- https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-crecera-a-doble-digito-en-america-latina-durante-2019/

- https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/ecommerce-latinoamerica.html
- https://www.salesforce.com/mx/blog/2019/08/que-es-gdpr.html

- https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odi4/~edisp/doc2019828720.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=06-08-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20farmac%C3%A9utico%20en%20Argentina%202019

- https://www.pwc.com.ar/es/prensa/ganadores-y-perdedores-de-la-pandemia.html

- https://www.cnbc.com/2018/06/28/meet-tj-parker-ceo-of-pillpack-which-amazon-bought-for-1-billion.html

- https://es.digitaltrends.com/inteligente/alexa-detecta-enfermedades/

- https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/enabling-a-digital-and-analytics-transformation-in-heavy-industry-manufacturing/es-es
- mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/five-moves-to-make-during-a-digital-transformation/es-es

Universidad de San Andrés

- https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations
- https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_farmacia_0.pdf
- http://www.aln.com.uy/repositorio/ALN75anos.pdf
- https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/farma-y-salud-un-sector-en-el-que-se-abren-oportunidades/
- https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2013/Perfil-farmaceutico-URUGUAY.pdf
- https://es.slideshare.net/dafioga/entrega-final-obligatorio-droguerias-distribucin-y-ventas-universidad-ort-uruguay
- http://www.cifarma.org.py/paraguay-exporto-medicamentos-a-20-paises-por-usd-57-2-millones/
- https://www.networkworld.es/casos-de-exito/laboratorios-sandoz-adopta-una-plataforma-de-ecommerce-de-makesoft
- https://cercal.cl/panorama-industria-farmaceutica-chile/
- file:///Users/melina/Downloads/DOC2018789896.pdf
- https://todoesciencia.minciencias.gov.co/farmaceuticas-1#:~:text=En%20Colombia%20existen%20cerca%20de,farmac%C3%A9uticos%2C%20entre%20nacionales%20y%20extranjeros.
- https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/farmaceuticos#:~:text=El%20mercado%20farmac%C3%A9utico%20colombiano%20est%C3%A1,el%202014%20y%20el%202018.
- https://www.haulmer.com/blog/clasificacion-de-empresas

Universidad de San Andrés

- https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a
- www.finge.edu.uy

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés