



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

**Imaging Digital S.A. – Unidad de negocios: Medicación
Segura**

Alumna: María Jimena García González

DNI: 33.689.384

Mentor: Daniela Nury Martínez

Buenos Aires, Mayo 2020

Índice

Resumen Ejecutivo.....	3
Introducción	5
Marco Teórico.....	7
Análisis del entorno	9
Factores Políticos	9
Factores Económicos	10
Factores Sociales	11
Factores Tecnológicos	12
Análisis del mercado	14
Análisis de la competencia.....	18
Análisis del consumidor.....	22
Análisis y matriz FODA.....	27
Fortalezas.....	27
Oportunidades	27
Debilidades.....	27
Amenazas.....	27
Segmentación y Targeting.....	30
Diferenciación y Posicionamiento.....	34
Objetivos y Metas	36
Marketing Mix	37
Producto	37
Precio	42
Plaza.....	44
Promoción	45
Análisis Económico Financiero.....	54
Conclusión.....	56
Anexos.....	58

Bibliografía.....61



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo final se centra en realizar un plan de marketing para la unidad de negocios de healthcare de la PYME Argentina Imaging Digital S.A.

La mencionada unidad de negocios se enfoca, en mayor medida, en facilitar soluciones de medicación segura para las distintas entidades de salud del país.

Con el fin de entender cuál es la problemática que la empresa intenta resolver en el mercado, comencé una investigación sobre como ve la Organización Mundial de la Salud este tema para así comprender si se trataba de una cuestión argentina o afectaba a otros países. Luego de confirmar que el tema en cuestión afecta a todos los países y es considerado por la OMS como una prioridad a resolver, profundice la investigación con análisis de casos en países que han implementado tecnología y/o procedimientos para dispensar medicación segura a sus pacientes. Por ultimo, complemente la investigación con los procedimientos y estudios argentinos referidos al tema.

Una vez determinado los alcances de la problemática que intenta resolver la empresa, procedí a estudiar como funciona el mercado de esta industria en Argentina. Dicho análisis no solo se centra en analizar a los principales jugadores, como ser competidores o clientes, sino tambien todos aquellos factores que pueden afectar a la empresa tanto de manera positiva como negativa.

Por otra parte, he realizado el estudio de quienes son los perfiles dentro de las entidades de salud que pueden verse afectados por problemáticas de medicación segura, dado que ellos pueden ser influenciadores o tomadores de decisión en el proceso de compra. Este análisis permite entender cuales son los pain points de cada uno y cómo llegar a ellos.

Una vez determinado el contexto, los jugadores, las oportunidades, etc, establecí los objetivos y metas de crecimiento para los próximos 3 años.

Para poder concretar los objetivos planteados, detallaré una serie de tácticas que facilitaran ordenar la oferta de producto ideal para cada etapa del cliente, y que le

permita a este, ir creciendo de a poco hacia una solución tecnológica completa; determiné cuál la estrategia de precios más adecuada para las soluciones que ofrece la empresa; estudié cuál es el canal mas efectivo y por qué para ampliar la distribución y realice un plan de comunicación para que la empresa logre generar awareness y la posterior estrategia para madurar los leads a lo largo del funnel de ventas.

Por ultimo, hice un análisis económico-financiero para determinar si el plan sugerido tendrá un retorno positivo.



Universidad de
San Andrés

Introducción

Imaging Digital S.A. (IDSA) es una empresa familiar argentina que nació en 2003. En sus comienzos, el foco de la empresa estaba en ofrecer soluciones de impresión a empresas bajo la modalidad leasing. Dentro de las actividades principales se encontraba la importación de impresoras para su posterior alquiler a empresas y la venta de diversos tipos de insumos para completar la solución. Además, su propuesta de valor estaba dada por un excelente servicio y soporte técnico.

A lo largo de su trayectoria fueron incorporando distintas soluciones tecnológicas hechas a medida para sus clientes, convirtiéndose en un socio tecnológico para cada uno de ellos.

En el año 2011, cuando la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T.) lanza la ley de trazabilidad de medicamentos, Swiss Medical, quien era uno de sus principales clientes, acudió a la empresa para que los ayudara a crear un software que pudiera cumplir con los requerimientos de dicha ley. En ese momento la empresa descubrió una oportunidad de negocio importante y fue por tal motivo que decidió crear la división de Healthcare.

Dicha división trabaja en ofrecer una serie de productos que ayudan a las instituciones de salud a brindar medicación segura a sus pacientes. Mucho se ha hablado sobre este tópico en el último tiempo, dado que es uno de los factores de mortalidad de los pacientes en centros médicos que podrían ser evitados.

Mi trabajo final se basa en realizar un plan de marketing para esta unidad de negocios, dado que la empresa nunca ha realizado uno. IDSA ha afrontado cambios vertiginosos frente al crecimiento de la demanda del sector, y sumado a que los recursos humanos no abundan por ser una pyme muy pequeña, no les fue posible realizarlo anteriormente.

Para llevar a cabo este proyecto usaré mayoritariamente fuentes secundarias, como ser publicaciones de la Organización Mundial de la Salud, informes del Ministerio de Salud de Argentina, estudios realizados por médicos y farmacéuticos que trabajan en este tema. Además, complementaré dicha información con

entrevistas en profundidad a profesionales y referentes del sector de salud en Argentina.



Universidad de
San Andrés

Marco Teórico

La medicación segura es una preocupación para todos los actores del sistema de salud a nivel mundial. Este aspecto no solo intenta brindar mayor seguridad al paciente, sino que también busca evitar pérdidas millonarias al sistema de salud que podrían ser utilizadas para ofrecer servicios médicos a más personas.

Se ha detectado que los errores se pueden dar en distintas instancias y pueden ser cometidos tanto por profesionales de la salud como por los mismos pacientes. Las equivocaciones pueden ocurrir desde en el entendimiento desacertado del malestar del paciente con una posterior prescripción equivocada, hasta en el proceso de preparación, administración, dispensación y/o consumo de los remedios. A lo dicho, se suman a la ecuación factores como el cansancio de los profesionales, exceso o falta de personal y mala formación, que aumentan considerablemente las probabilidades de cometer errores.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) definió a la reducción de daños causados por errores en medicación como el tercer reto mundial por la seguridad del paciente (OMS 2017). Con el fin de atacar esta problemática, lanzó un plan a 5 años para reducir a la mitad los daños graves y evitables por mala medicación en todo el mundo. Acompañando este comunicado, la entidad respaldó esta iniciativa con números alarmantes: "Sólo en los Estados Unidos de América, los errores de medicación provocan al menos una muerte diaria y daños en aproximadamente 1,3 millones de personas al año." (OMS 2017). En países con ingresos bajos o medianos es muy difícil de medir estos números dado que fallan los procesos de registro de este tipo de inconvenientes o directamente carecen de estos. Si bien se estima que el índice de eventos adversos por medicación es similar, el número de años perdidos de vida saludable es aproximadamente del doble, según la OMS.

Si llevamos estas estimaciones a términos económicos, la OMS calcula que el costo de los errores de medicación asciende a USD 42.000 millones anuales, el cual representa el 1% del gasto sanitario mundial.

En Estados Unidos y Europa se han estado monitoreando los errores de medicación desde la década de los '90. Se ha implementado un sistema de

monitoreo que ha comprobado ser una manera efectiva de detectar posibles problemas llevando a una mejora considerable en todos los aspectos del cuidado de la salud.

Partiendo de esta premisa se llevó a cabo un estudio en China en 2014 (“Evaluation of a medication error monitoring system to reduce the incidence of medication errors in a clinical setting” 2019), quien hasta es el momento no tenía sistema de monitoreo de errores relacionados a la medicación. Entre enero y junio de 2014 se implementó un dicho sistema en el Hospital Materno de Xiamen, dónde los médicos y farmacéuticos tenían que dejar asentado cualquier equivocación que hubiere ocurrido. Una vez que el periodo de recolección de datos concluyó, se procedió a categorizar causas, tipos y en qué parte del proceso ocurrió el problema. Este análisis permitió capacitar al personal y tomar diferentes medidas que ayuden a reducir la cantidad de sucesos detectados. Al año siguiente, durante el mismo periodo, se volvió a tomar la muestra y los errores en la prescripción y dispensación se redujeron en aproximadamente un 27%.

En Argentina, no hay un sistema oficial de monitoreo de errores de medicación. Estos quedan sujetos a que organizaciones y/o instituciones creen e implementen sus propios mecanismos de reporte para luego establecer procesos de mejora.

Si bien la A.N.M.A.T. cuenta con un formulario de notificación de errores de medicación (A.N.M.A.T. s.f.)¹ este es voluntario, espontáneo y confidencial. La ficha en cuestión cuenta con distintas secciones para detallar el acontecimiento como ser el tipo de error, en que instancia ocurrió, quién lo detecto, donde ocurrió y la categoría (error potencial, error sin daño, error con daño o error mortal). Además, dicho documento permite declarar cuáles fueron los factores contribuyentes a que el suceso ocurra. Cabe destacar que dentro de la información a declarar no hay campos referentes a la institución donde ocurrió o información del tipo de profesional que cometió el error (médico, enfermero, farmacéutico, etc.).

¹ Anexo I.

Análisis del entorno

Con la idea de conocer como es el entorno donde está inmersa la empresa se entiende como necesario hacer un análisis del mismo. Para llevar este a cabo se utilizó la herramienta PEST, la cual analiza factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del mercado en el que se encuentra la organización y permite entender cómo estos factores pueden afectarla o beneficiarla.

Nota: Cabe destacar que el siguiente análisis se ha comenzado a hacer en el 2019 y al cierre del presente trabajo el mundo esta sufriendo una pandemia. Por tanto, sumare datos del 2020 y haré mención sobre el tema dado que afecta especialmente a la industria en la que se desenvuelve la empresa.

Factores Políticos

Tras un periodo de aproximadamente 6 años con restricción a las importaciones, la administración de Mauricio Macri abrió las importaciones a productos electrónicos en 2017. Esta medida facilita la incorporación en el país de tecnología que está disponible en el mundo y no se está produciendo de manera local por diversos motivos. A su vez, también permite la importación de partes que facilitan la producción local.

Cabe destacar como factor político que el presupuesto nacional de salud no ha sufrido incrementos que permitan a entidades públicas invertir en infraestructura o avances tecnológicos. Si tomamos como referencia el periodo 2016-2018 los presupuestos asignados a salud en millones de pesos fueron: \$31.846, \$39.605, \$46.414 respectivamente (Ministerio de Salud 2019). Estos valores aislados pueden suponer un aumento en el presupuesto, pero contemplando que el índice anual de inflación fue de 40,3%, 24,8% y 47,6% (INDEC 2019) respectivos a los mismos periodos antes mencionados se puede ver una disminución real en el presupuesto del sistema de salud.

En términos de legislación, en 2011 la A.N.M.A.T. lanzó una ley de trazabilidad de medicamentos la cual tuvo que ser modificada dado que los alcances eran muy exigentes para el nivel de tecnología que tenían las entidades sanitarias. Dado que

la ley requería que cada entidad que maneja medicaciones tuviera una fraccionadora, la misma tuvo que ser modificada para adaptarse a la situación de infraestructura de las entidades.

Hacia finales de 2019, hubo elecciones presidenciales en el país y las mismas fueron ganadas por Alberto Fernández quien se convirtió en el presidente de la nación.

Durante los primeros meses del 2020, cuando la pandemia de COVID-19 llegó al país, ha tomado como medida distanciamiento social y una posterior cuarentena obligatoria para evitar el contagio y el colapso del sistema sanitario. En términos de presupuesto, frente a esta problemática, se han dado bonos a los trabajadores del sistema sanitario, ayuda social y una modificación del presupuesto de salud de \$1500 millones de pesos destinadas al instituto Malbrán (Infobae, 2020), institución donde se realizan los test de COVID-19. En estas modificaciones de presupuesto, no está contemplado mejorar la infraestructura tecnológica de los centros asistenciales.

Factores Económicos

Argentina, en 2019, se encuentra atravesando una etapa de desestabilidad económica, la cual toca varios puntos de la economía.

Se sabe que la población no tiene confianza en la moneda local y por eso no solo está pendiente de la cotización del dólar norteamericano, sino que también muchas empresas utilizan esta moneda para hacer sus presupuestos y cotizar sus ventas para evitar el impacto de la volatilidad cambiaria. En el transcurso de los primeros 4 meses de 2019, la cotización del dólar en el Banco Central fue de \$38,60 en el primer día hábil de enero llegando a una cotización de \$45,80 en el primer día hábil de mayo (Banco Central de la República Argentina 2019). Esta variación en términos porcentuales se trata de un 18,65% de aumento.

Con el afán de querer reducir el interés de la población en adquirir moneda extranjera para sus ahorros y evitar la fuga de capitales frente a un contexto económico inestable, el Banco Central de la República Argentina ha ido subiendo

la tasa de interés hasta tocar los 70 puntos porcentuales. Esta medida hace que a las empresas les sea más rentable hacer depósitos en pesos argentinos que llevar a cabo planes de inversión de infraestructura que no sea considerada como primera necesidad para que la operación funcione.

Si bien la adquisición de productos se hace en el exterior en dólares o euros según el país y las cotizaciones se hacen en dólares a tipo de cambio del día, parecería que la empresa no se viera afectada por la coyuntura inflacionaria del país, pero no es así. Al operar en un mercado donde la inflación estimada anual de 2019 supera los 50 puntos (Indec, 2019), afecta el poder adquisitivo de los posibles clientes. Si a su vez contemplamos que las obras sociales no están autorizadas a hacer subas de precios a la par de la inflación, podemos entender que hay un descalce de precios en el sistema de salud.

En 2020, con la administración de Fernández, ha habido cambios en cuanto las operatorias con dólares. Se han tomado medidas para desalentar el atesoramiento en dicha moneda, poniendo un impuesto del 30% a la compra de divisas con este fin y un límite de 200 dólares por mes por persona. Si bien para importaciones se sigue tomando la tasa de cambio oficial sin impuesto, esto limita a las empresas a atesorar su ganancia en moneda extranjera.

En relación a la pandemia, al tener que hacer cuarentena obligatoria todo el país, muchas cadenas de pagos fueron cortadas incluyendo a las obras sociales. Las entidades sanitarias están afrontando una alta demanda de sus servicios y el flujo de cobros no está siendo el óptimo. Sumado a esto, su foco está en adquirir insumos para proteger a los trabajadores como ser barbijos, guantes, mascarás, etc. y no en hacer inversiones en tecnología.

Factores Sociales

La población argentina tiene culturalmente incorporado automedicarse. En enero de 2019, UADE junto a la consultora Voices! hicieron un estudio de campo donde concluyeron que “La mitad de las personas que consumieron medicamentos en el

último año en la Argentina se automedica" (CIS 2019). Esta práctica, que es muy común en la población, es subestimada por los pacientes ya que no contemplan cómo los medicamentos pueden traer daños colaterales. Es importante remarcar que un error de medicación se puede dar también por la interacción de la droga prescrita con otra que esté presente en el organismo.

Un ejemplo de esta cultura instaurada es el mito de que una aspirina puede ayudar a prevenir problemas cardiovasculares. Recientemente el Colegio de Cardiología de los Estados Unidos y la Asociación Americana del Corazón han emitido las nuevas Guías para la Prevención Primaria de la Enfermedad Cardiovascular. En esta no solo dejan en claro que la toma de aspirinas no ayuda a prevenir enfermedades cardiovasculares en la población de adultos sanos, sino que también advierten que la toma de estas puede traer aparejado graves problemas como hemorragias internas y otros efectos secundarios (American Heart Association 2019).

Sumado a la cultura de automedicación cabe destacar que en Argentina es muy fácil acceder a los medicamentos en farmacias. Si bien no todos son de venta libre, se pueden adquirir igual sin receta médica remedios tales como antibióticos, reguladores de presión arterial, pastillas para dormir, entre otros.

Frente a un sistema de salud que frecuentemente muestra demoras para acceder atención médica, los pacientes no están dispuestos a esperar a conseguir un turno con un médico para aliviar su dolencia si consideran que puede ser resuelta con un medicamento que adquieren en la farmacia por recomendación de un familiar o amigo, o bien por lo que leyeron en internet. Hoy en día, puede haber meses de demora para obtener un turno con distintos médicos o bien varias horas de espera en guardias tanto en hospitales públicos como en clínicas privadas, lo que lleva a las personas a buscar otras fuentes para solucionar su malestar.

Factores Tecnológicos

Los aspectos tecnológicos en el área de medicación en entidades médicas argentinas son muy precarios comparado a otros países que trabajan en disminuir la problemática que trae el tema.

De acuerdo con la experiencia, hoy en día la inversión en el sistema privado suele ir a ampliación de infraestructura con el objetivo de obtener más camas o consultorios para poder tener más capacidad de servicio. En cambio, en el sistema público, el objetivo de la inversión es tener los insumos básicos para poder dar servicio. En ambos casos, el foco de inversión está lejos de tener mejoras en el área de farmacia.

En el mundo hay cada vez mas tecnología para garantizar la medicación segura del paciente. Se busca cada vez mas reducir la intervención humana con el fin de minimizar los posibles errores que las personas pudiesen ocasionar por diversos motivos. En la sección de producto del presente trabajo se detallará toda la tecnología disponible para poder brindar medicación segura.

En la actualidad, con la pandemia afectando al mundo entero, se puede ver como en países como Estados Unidos, están realizando inversiones en tecnología para dispensar medicamentos durante esta época tan sensible.

Al contar con esta tecnología, se ha comprobado que se reduce la cantidad de pasos que da un enfermero, por ejemplo, haciendo mas eficientes las rondas y reduciendo el tiempo que se encuentra entre los pacientes. Este ultimo punto será abordado en mayor profundidad mas adelante.

Lamentablemente, en Argentina, el foco en este momento dista de ser el mismo que en Estados Unidos y está puesto en hacerse de insumos como se ha mencionado anteriormente.

Análisis del mercado

Con la idea de conocer y delimitar el mercado potencial para atender con productos y servicios de medicación segura, se estudió cuáles eran aquellas entidades donde las personas acuden en busca de un profesional de la salud ya sean con o sin servicio de internación, y/o lugares donde pueden ocurrir interacciones con medicamentos dentro del territorio argentino.

Partiendo de esta premisa se procedió a contactar al Ministerio de Salud, con el fin de obtener un padrón de las entidades sanitarias vigentes a la actualidad. Dicho padrón es conocido como el Registro Federal de Establecimientos de Salud (REFES) y es publicado y administrado por el Sistema Integrado de Información Sanitaria Argentino (SISA).

Del análisis del registro se pudo conocer que en la actualidad el número de establecimientos sanitarios registrados asciende a 27.349 (SISA 2019).

El número mencionado corresponde al tamaño del mercado potencial, pero resulta necesario entender cómo está compuesta esta población.

El primer análisis que se hizo del padrón fue discernir cuáles son los tipos de entidades médicas que se pueden encontrar en el país. De esta observación se pudo conocer que el ente divide dicha población en diez categorías según su especialidad y si cuenta con servicio de internación o no.

En el siguiente listado se puede ver cómo es la categorización que hace el ente y qué servicios brinda cada uno de estos grupos:

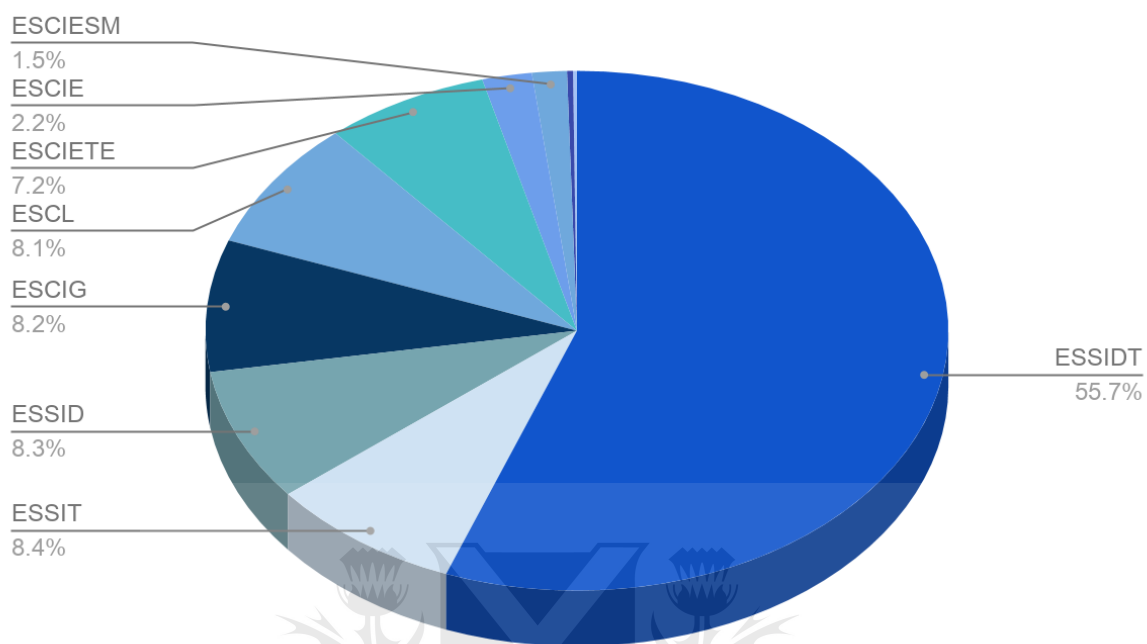
1. ESCIG: Establecimiento de salud con internación general
2. ESCIEP: Establecimiento de salud con internación especializada en pediatría
3. ESCIEM: Establecimiento de salud con internación especializada en maternidad/materno-infantil
4. ESCIESM: Establecimiento de salud con internación especializada en salud mental

5. ESCIE: Establecimiento de salud con internación especializada en otras especialidades. (destinados a resolver la demanda en una sola especialidad como por ejemplo en rehabilitación física, quemados, oftalmología, gastroenterología, urgencias y otras)
6. ESCIETE: Establecimiento de salud con internación especializada en tercera edad
7. ESSIDT: Establecimiento de salud sin internación de diagnóstico y tratamiento (Comprende en el ámbito público a los Centros Atención Primaria y en el ámbito privado los centros médicos, cirugía ambulatoria, etc. No incluye consultorios individuales)
8. ESSID: Establecimiento de salud sin internación de diagnóstico (Incluye los centros de Diagnóstico por imágenes y Laboratorios de Análisis Clínicos)
9. ESSIT: Establecimiento de salud sin internación de tratamiento (realizan acciones de tratamiento solamente, por ejemplo, los centros de Diálisis)
10. ESCL: Establecimiento de salud complementario (Entidades que coadyuvan a las acciones realizadas por los otros tipos de establecimientos, por ejemplo, sistemas de emergencias, vacunatorios, etc.)

Una vez detectadas las categorías, se realizó la observación para entender qué peso tiene cada una de ellas en la totalidad del registro.

En el siguiente gráfico se puede apreciar cómo se distribuyen los tipos de establecimientos sanitarios expresados en porcentajes. Nota: Los ESCIEM y ESCIEP no se llegan a apreciar en la distribución dado que sus valores ascienden a 0,3% y 0,2% respectivamente.

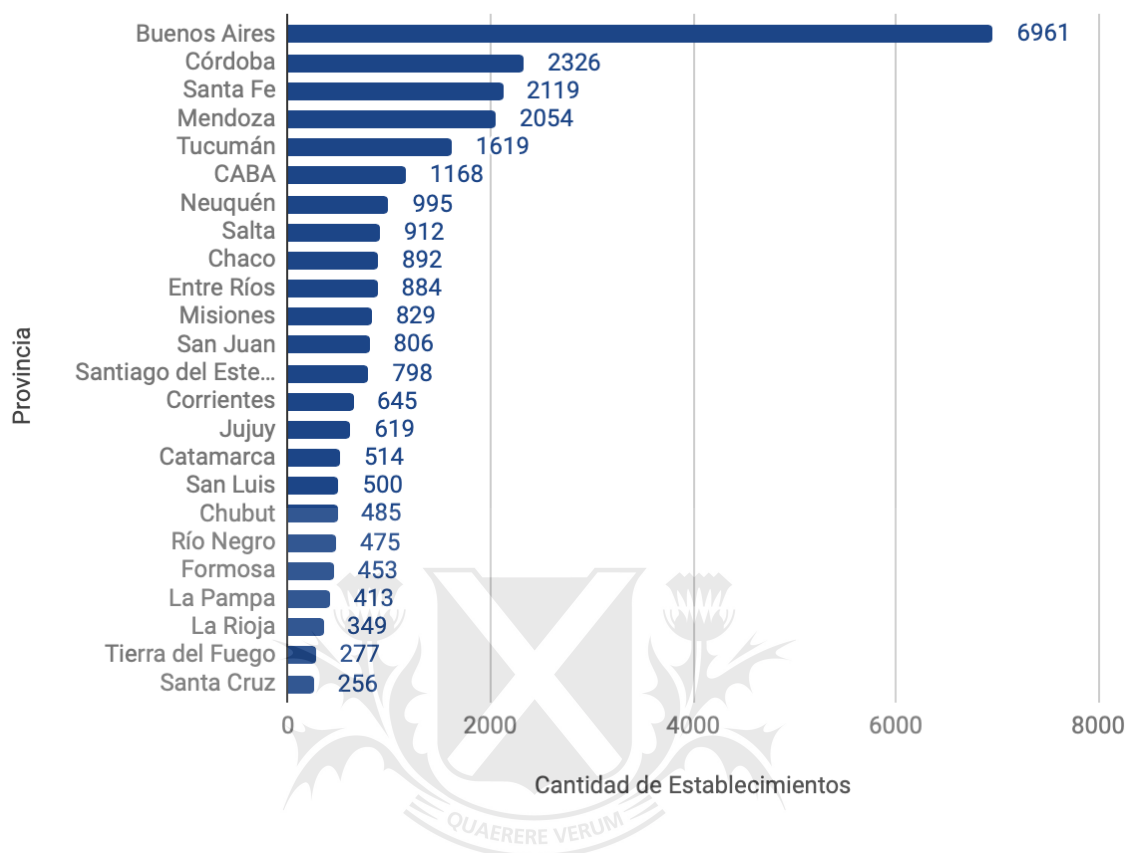
Gráfico I: Distribución por tipo de establecimiento



Considerando que el territorio argentino es muy extenso y que el número total de establecimientos es alto, resulta necesario entender cómo estos están distribuidos a lo largo del país.

Luego de hacer el análisis se realizó el siguiente gráfico, donde se puede ver fácilmente la cantidad de establecimientos sanitarios registrados en el padrón de REFES en cada provincia del territorio argentino.

Gráfico II: Distribución geográfica



Por otro lado, es vital comprender cómo es que este mercado se financia, dado que esta información nos dará la pauta de cómo son los procesos de compra y una estimación del tamaño de los presupuestos para inversión.

Observando el padrón se detectó que la inversión puede venir de fondos privados o públicos, siendo un 60% de los establecimientos de capitales privados y el 40% restante de financiación pública. A su vez, dentro de la porción del mercado que se financia de fondos públicos se puede observar una subdivisión basada en la procedencia del presupuesto público. Si ahondamos en esta subdivisión se puede ver que el 58% de los establecimientos públicos son financiados con presupuestos provinciales, el 38% con presupuestos municipales, el 2% con presupuestos nacionales y el 2% restante se comprende por la sumatoria de fondos pertenecientes a universidades, Fuerzas Armadas y servicios penitenciarios federales y provinciales.

Análisis de la competencia

Determinado el mercado, es importante conocer cómo conviven los jugadores en él y cómo impacta cada uno de ellos.

Para llevar a cabo el análisis de la competencia se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el cual busca comprender cuál es el poder de negociación que tienen los compradores y proveedores, cuál es la posibilidad de que entren nuevos jugadores en el mercado y que tan fácil es que aparezcan sustitutos en este. A su vez este análisis permite entender si se trata de un mercado hostil donde la rivalidad es alta o no.

A continuación, se puede ver el análisis de las distintas fuerzas del mercado y cómo afecta cada una de ellas.

Poder de negociación de los clientes o compradores

Actualmente, la cartera de clientes que invierten en sistemas tecnológicos para medicación segura son clínicas reconocidas del sector privado. Dichas clínicas ya cuentan con un alto nivel de infraestructura y servicio, por tanto, realizan inversiones para garantizar la seguridad de sus pacientes y además posicionarse pioneros en el mercado con innovaciones tecnológicas. Estas, al ser grandes jugadores del sector, cuentan con un alto poder de negociación.

Fuerza alta.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de tecnología con los cuales la empresa tiene alianzas, son grandes multinacionales con casas matrices en el exterior y reconocidas mundialmente por su desarrollo tecnológico en el área de salud. Si bien estas no ofrecen financiación ponen mucho énfasis en que la alianza con su partner local funcione, con el fin de que ambas partes puedan desarrollar la región en cuestión y no entren sus competidores.

Por otro lado, también están los proveedores de insumos que utilizan para los productos de fabricación propia. Dado que son varios y no compran todo en el mismo no representa una amenaza si suben los precios o si cambian las condiciones de juego.

Fuerza media.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Ofrecer soluciones tecnológicas requiere no solo brindar soluciones en término de productos sino también de la integración de los mismos a los sistemas ya instalados en las entidades. IDSA además de tener alianzas con empresas de tecnología reconocidas a nivel mundial como APD y Swisslog, tiene tecnología de desarrollo y producción propia.

En adición a lo dicho, su oferta de valor se complementa con el desarrollo de software y la capacidad de integración de todos los productos tanto a su sistema como a otros previamente instalados.

Fuerza Baja.

Amenaza de productos sustitutos

En la actualidad, aquellas empresas que no invierten en tecnología para el manejo de medicamentos, pero quieren llevar algún tipo de control, cuentan con sistemas administración de los mismos sin ningún tipo de seguridad. Si bien es común realizar sistemas y procesos alternativos, estos carecen de puntos de comparación con los sistemas tecnológicos desarrollados por la empresa en términos de seguridad, control y eficiencia. Los sustitutos en este caso estarían dando una alternativa incompleta que no cumple con las exigencias de medicación segura.

Fuerza Baja.

Rivalidad entre los competidores

Actualmente, IDSA cuenta con dos competidores directos en el mercado argentino. Uno de ellos es una empresa internacional y el otro es una empresa argentina que tiene representación de marcas internacionales en el país. Al estar todas las empresas trabajando en soluciones de alto valor agregado no realizan guerras de precios o campañas agresivas.

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado, se puede concluir que la industria resulta muy interesante para desarrollar.

El mercado presenta barreras altas de ingreso de nuevos competidores, lo cual limita el acceso de nuevos jugadores en el mercado. A su vez, al ser un tema muy sensible aquella organización que quiera ofrecer medicación segura deberá hacerse de tecnología descartando totalmente la posibilidad de una alternativa sustituta. Si bien, al momento, los compradores tienen un alto poder de negociación se espera que esto vaya mermando a medida que vayan apareciendo nuevos clientes con esta necesidad. Por último, al haber pocos jugadores en el mercado y considerando que todos ofrecen soluciones con valor agregado no realizan guerras de precios o competencias agresivas que puedan dañar el mercado en el cual se encuentran.

A continuación, se puede ver graficado el análisis de la industria.

Gráfico III: Análisis de la industria



Análisis del consumidor

Las soluciones para brindar medicación segura son utilizadas por muchos jugadores del sistema de salud. Si contemplamos el flujo total desde que un médico receta un medicamento en una entidad de salud hasta que este se dispensa, el mismo pasa por manos de enfermeros y farmacéuticos. A su vez, además de los profesionales mencionados también es importante tener en cuenta que dentro de las clínicas y hospitales hay gente que se encarga de hacer las compras que tienen otros objetivos distintos a los perfiles mencionados anteriormente. Si bien todos ellos tienen el mismo objetivo final, brindar medicación segura en los establecimientos en los que trabajan, cada uno tiene preocupaciones distintas inherentes a su posición.

Considerando lo expuesto anteriormente, se entendió que los perfiles de consumidores provienen de las áreas de farmacia, enfermería y abastecimiento. Por tanto, se procedió a entrevistar a los cargos más altos de dichas áreas con el fin de comprender cómo afecta a cada uno el proceso de medicación dentro de su organización.

Para determinar cómo son los perfiles de consumidores se procedió a realizar entrevistas² basadas en un formulario corto, el cual buscaba entender los flujos de trabajo y sus pain points. A su vez, también se indagó sobre la relación con colegas y cómo se informan de las novedades del sector con la finalidad de entender cómo llegar a ellos. Por último, este procedimiento permitió comprender cómo afecta su rol en la compra de inversiones para brindar medicación segura.

Con la información recabada luego de las entrevistas, se decidió crear perfiles de buyer persona. Esto permitirá entender mejor los perfiles de cada consumidor y poder trabajar específicamente para llegar a cada uno de ellos de la mejor manera. A continuación, se muestran los tres perfiles realizados: Gerente de abastecimiento, Jefe de Farmacia y Jefe de Enfermería.

² Anexo II

Imagen I: Buyer persona Gerente de Abastecimiento

Ricardo González

Gerente de abastecimiento

40-55 años

Supervisa todas las compras de la clínica y se ocupa personalmente de las compras de insumos.

Pone especial atención en las compras de farmacia dado que representan un 60% del presupuesto e impactan directamente en el costo del servicio y la rentabilidad del negocio.

Está al tanto de todo lo que ocurre en el mercado y es quién se ocupa de presentar nuevas soluciones de inversión para el área de farmacia a presidencia.

Conoce el concepto de Medicación Segura y todas las acciones que implementa están destinadas a cumplir este objetivo.



Asiste a eventos de estilo mesa redonda de negocios del rubro. Prefiere los que no participan proveedores



Pertenece a grupos de WhatsApp donde están sus colegas. Comparte y pide información por este medio.



Utiliza esta red para leer sus temas de interés y novedades.

Imagen II: Buyer persona Jefe de Farmacia

Marcela Rivas

Jefa de Farmacia

40-50 años

Responsable de todo el circuito de medicamentos dentro del establecimiento.

Conoce el concepto de Medicación Segura y en su posición contribuye a este desde la automatización de farmacia.

Dentro de sus preocupaciones se encuentra la correcta identificación de los medicamentos, para que no ocurran errores en almacenamiento, manipulación y/o dispensación.

Toma como referente en la materia a España, ya sean colegas o entidades medicas del país.



Concurre a ferias y congresos de farmaceutica nacionales, latinoamericanos y españoles.



Utiliza redes sociales para uso personal y estar en contacto con colegas.



Cumple un rol activo en la comunidad de farmaceuticos brindando charlas y formando parte del consejo.

Universidad de

San Andrés

Imagen III: Buyer persona Jefe de Enfermería

Susana Rojas

Jefa de Enfermería

40-50 años

Responsable del último eslabón de la cadena de medicamentos: dispensación de medicación a los pacientes

Conoce el concepto de Medicación Segura y la ayuda en su trabajo al control de medicamentos suministrados a los pacientes.

Sus principales preocupaciones son:

- la correcta dispensación de los medicamentos para evitar errores,
- el manejo de stock para que no ocurran robos de los mismos en los pisos,
- contar con la agilidad necesaria para responder ante una demanda de medicamento urgente.





Asiste a diversas capacitaciones periódicas de enfermería.



Utiliza redes sociales para uso personal y estar en contacto con colegas.



Comparte con sus colegas los cambios implementados en su lugar de trabajo

Luego de haber identificado y analizado los perfiles, se pudo ver que no solo todos conocen el concepto de medicación segura, sino que también a todos los afecta en algún punto de su trabajo.

Del análisis se pudieron obtener varios pain points que genera la incorrecta manipulación de los medicamentos. En primera medida, los faltantes y/o robos de medicinas pueden generar una fuga muy alta de dinero considerando que generalmente en las entidades sanitarias se maneja un amplio espectro de drogas, algunas de ellas muy caras.

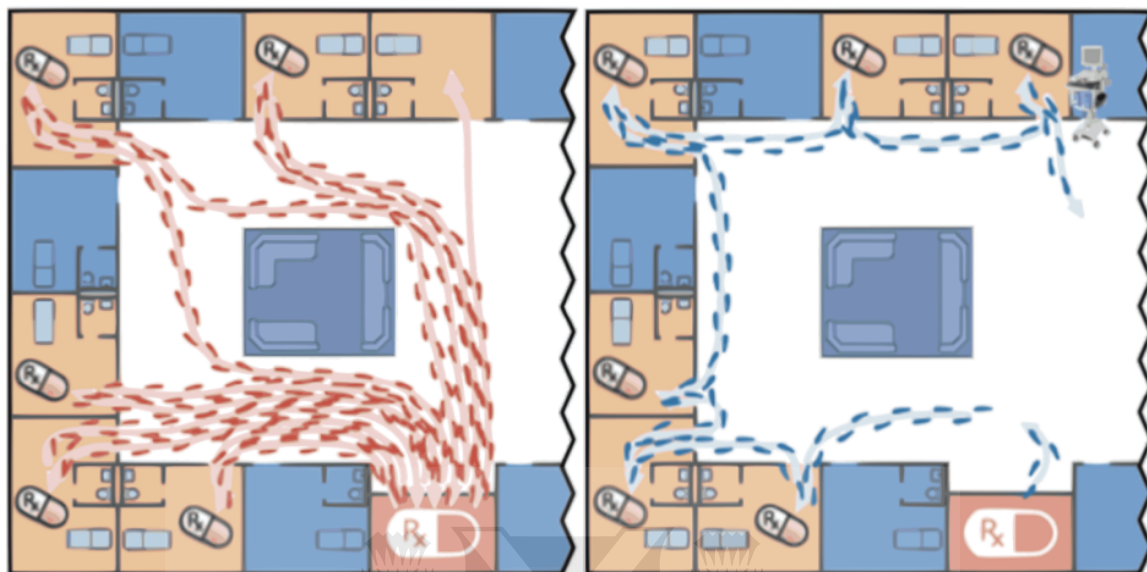
También se pudo detectar que es común para los profesionales que trabajan en las clínicas u hospitales ir a pedir algún medicamento al área de farmacia como un favor. Esto no solo trae aparejado fugas de presupuesto, sino que también una posibilidad de problemas legales si ese medicamento le hiciera mal a la persona que lo consume.

En términos de confusiones, se pudo observar que es muy fácil que estas ocurran dado que hay muchas pastillas que son prácticamente idénticas, como por ejemplo pastillas redondas blancas o bien ampollas de vidrio color ámbar de un 1cc. Las confusiones de este tipo de medicamentos pueden traer aparejado dos problemas. En primera instancia y la más grave es que un enfermero o médico puede suministrarle al paciente una droga equivocada. El segundo error se puede dar si el medicamento vuelve al sector de farmacia con una identificación errónea. En este caso, si no se detecta el error puede ser mal almacenado generando problemas de stock y una dispensación futura errónea.

Cabe destacar que, en situaciones de emergencias, hay grandes posibilidades de que ocurran este tipo de errores si no se tienen herramientas que garanticen la medicación segura.

En el proceso de dispensación de medicamentos en las rondas de enfermería se pudo entender que, si no cuentan con tecnología que ayude en la tarea, hay muchos factores que pueden contribuir al cansancio y distracciones del personal, aumentando las posibilidades de errores. Este punto fue avalado por un estudio realizado por CAPSA Healthcare donde se pudo observar que una enfermera al año da aproximadamente 360.000 pasos para dispensar medicamento si no tiene tecnología que le permita dispensar en pie de cama, dado que tiene que ir en busca de medicamento al box de enfermería tantas veces como pacientes tenga que atender. En cambio, si la persona tuviera dicho equipamiento los pasos ascienden a 6.000 solamente. No solo se realiza una gran disminución en la cantidad de pasos que dan, los cuales contribuyen al cansancio del personal, sino también las posibles distracciones que pueda tener durante el proceso. En la siguiente representación gráfica (CAPSA Healthcare 2019) se puede ver el recorrido que hace el personal de enfermería en un piso sin equipamiento para dispensar medicamentos en pie de cama versus personal con equipamiento para hacer dicha tarea.

Imagen IV: Representación gráfica del recorrido de enfermería sin equipamiento vs. con equipamiento.



En términos de comprender cómo estos perfiles contribuyen a la comunidad sanitaria, se pudo detectar que todos los perfiles entrevistados tienen una participación activa de alguna manera. Ya sea asistiendo a capacitaciones obligatorias brindadas por sus empleadores, congresos ofrecidos por diversos proveedores o bien siendo disertantes en congresos, entre otros. Todos afirman que comparten con sus colegas las implementaciones que se hacen en sus lugares de trabajo.

El estudio, a su vez, mostró qué canales usan con el fin de obtener información para su trabajo y cuáles son aquellos que, si bien son usados mayoritariamente para fines personales, permiten tocar puntos laborales.

El análisis realizado permitió entender las problemáticas a las que están expuestos los profesionales de la salud al no tener un sistema de medicación seguro. Esto a su vez les trae aparejado la posibilidad de enfrentar cuestiones legales si cometieren un error. Todos los perfiles entrevistados confirman lo expuesto hasta el momento en referencia a los procesos de medicación segura y sus implicancias.

Análisis y matriz FODA

Gracias al análisis realizado hasta el momento, se pueden detectar aquellos factores internos que pueden representar una fortaleza o debilidad y aquellos externos que pueden representar una oportunidad o amenaza.

Fortalezas

- Empresa flexible.
- Capacidad tecnológica y de servicio.

Oportunidades

- La Organización Mundial de la Salud estableció como objetivo la medicación segura para los pacientes.
- La gran mayoría de entidades sanitarias argentinas no tiene tecnología instalada para ofrecer medicación segura.

Debilidades

- Poco poder de negociación.
- Poco personal, que genera sobrecarga de tareas.
- Cartera de clientes mayoritariamente compuesta de empresas grandes.

Amenazas

- Contexto de crisis económica en Argentina.

Una vez determinados los factores internos y externos que pueden afectar y/o beneficiar a la empresa, se realizó la matriz FODA. El objetivo de realizarla es establecer posibles estrategias que permitan potenciar los efectos positivos y reducir los negativos.

A continuación, se detalla dicha matriz.

Tabla I: Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
	La OMS estableció como objetivo la medicación segura para los pacientes.	Contexto de crisis económica en Argentina.
	La gran mayoría de entidades sanitarias argentinas no tiene tecnología instalada para ofrecer medicación segura.	
Fortalezas	Estrategia Maxi O y Maxi F	Estrategia Mini A y Maxi F
Empresa flexible. Capacidad tecnológica y de servicio.	Llegar a más entidades con propuestas Ad-Hoc.	Ir a nuevos mercados en el exterior.
Debilidades	Estrategia Mini D y Maxi O	Estrategia Mini A y Mini D
Poco personal	Contratar personal de servicio técnico	Contratar personal de ventas
Poco poder de negociación. Cartera de clientes mayoritariamente compuesta de empresas grandes.	Llegar a empresas más chicas mediante nuevas modalidades que no representen mucha inversión (leasing).	Ampliar la cartera para diversificar el riesgo y el impacto del poder de negociación de los clientes grandes.

Si bien se obtuvieron varias estrategias, se elige trabajar con aquellas que permitan ampliar la cartera de clientes en el mercado argentino en primera medida.

Se recomienda llegar a otros clientes más chicos, que hoy no pueden afrontar la inversión de comprar todo el equipamiento, mediante nuevas modalidades tales como leasing. Esto permitirá a IDSA ampliar la cartera de clientes ganando poder de negociación, ingresos periódicos de dinero y diversificación el riesgo.

A su vez para llevar a cabo nuevos procesos de venta y servicio será necesario la contratación de más personal en dichas áreas.

Se deja planteada la estrategia de expandirse a otros mercados en el futuro, dado que la OMS estableció el objetivo de medicación segura a nivel mundial y se infiere que las oportunidades de desarrollar el negocio no están acotadas solo a Argentina.



Universidad de
San Andrés

Segmentación y Targeting

Luego de realizar el análisis del mercado, se determinó que se va a trabajar en ampliar la cartera de clientes en el mercado argentino dado que hay mucho espacio para crecer.

Debido a que la base de entidades médicas asciende a 27.349 establecimientos (SISA, 2019) fue necesario realizar una segmentación para detectar cuáles de estos servir³.

En primera instancia resulta importante entender quién financia a las entidades sanitarias en cuestión, dado que esto impacta en el proceso de compra. Este análisis nos permitió detectar dos fuentes de financiación: públicas y privadas.

Si nos referimos a las públicas, estas son aquellas financiadas por el estado, ya sea municipal, provincial o nacional, entre otros. En todos los casos el proceso de compra se da a través de licitación, dado que los montos de inversión de este rubro son considerados altos para el presupuesto público. En cambio, las fuentes de financiación privadas se tratan de empresas sin intervención del estado, que invierten y realizan sus gastos con dinero propio.

Considerando la disponibilidad de presupuesto y la forma de compra se elige comenzar a trabajar con entidades de capitales privados. Esta segmentación reduce la población de más de 27 mil establecimientos de salud a 16.480.

En segunda medida, se considera apropiado diferenciar los tipos de establecimientos. Contemplando la diferenciación que hace SISA, nos encontramos con diez tipos distintos de establecimientos, los cuales fueron desarrollados en el análisis de mercado. Si bien esta categorización se basa en el tipo de especialidad, todas las entidades cuentan con una subdivisión basada en si tienen internación o no. Esta subdivisión nos lleva a comprender que los pacientes puede ser ambulatorios (hacen la consulta con el médico y se retiran a sus hogares) o bien pueden quedar internados hasta ser curados de la dolencia que los llevó

³ Anexo III: Análisis, segmentación y targeting del padrón de establecimientos.

hasta la institución. Esta última variable es una de las elegidas para llevar a cabo la segmentación, dado que al tener pacientes internados se entiende que la interacción de medicamentos es mucho más alta que con pacientes ambulatorios. A su vez, cabe destacar que también se descarta las entidades de atención ambulatoria en primera medida dado que muchas de estas no dispensan medicación.

Si al corte de establecimientos privados realizado se suma la variable de segmentación según la capacidad de los establecimientos de contar con internación, el número de organizaciones a servir se reduce a 3.775.

Por último, se considera necesario hacer un corte más a la segmentación según ubicación geográfica. Considerando que el territorio argentino es muy extenso es necesario hacer una selección de provincias para empezar una estrategia de distribución que permita ir creciendo de manera sólida.

Por tanto, para hacer dicha selección se eligen aquellas que tienen mayor concentración de organismos con las variables mencionadas anteriormente (fuente de financiación privada e internación). Esta selección permitirá más posibilidades de obtener clientes en un lugar dado que hay mayor densidad de los tipos de establecimientos que se quiere atender.

En la siguiente tabla se puede ver como es la distribución por provincia de los establecimientos con las características mencionadas anteriormente.

Tabla II: Cantidad de establecimientos privados con internación por provincia

Provincia	Cantidad
Buenos Aires	1.748
Córdoba	468
Santa Fe	420
Mendoza	195
CABA	133
Entre Ríos	95
San Juan	84
Misiones	81
Tucumán	73
Neuquén	60
Chaco	57
Río Negro	48
Corrientes	43
Salta	39
Chubut	36
Formosa	36
Santiago del Estero	32
Catamarca	31
Jujuy	28
La Rioja	21
La Pampa	20
San Luis	18
Tierra del Fuego	5
Santa Cruz	4
Total general	3.775

Este análisis nos lleva a seleccionar las siguientes ubicaciones geográficas: Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fe y Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dicha selección nos lleva a obtener un target de 2.964 establecimientos.

Gráfico IV: Funnel de segmentación



En la siguiente tabla se puede observar cómo se distribuyen los establecimientos de financiación privada, con internación según el tipo y su ubicación geográfica.

Tabla III: Target de establecimientos

Tipo de establecimiento	Buenos Aires	Córdoba	Santa Fe	Mendoza	CABA	Total
Establecimiento de salud con internación especializada en tercera edad	893	292	233	118	1	1.537
Establecimiento de salud con internación general	322	149	121	31	59	682
Establecimiento de salud con internación especializada en otras especialidades	311	16	27	24	35	413
Establecimiento de salud con internación especializada en salud mental	209	9	33	18	33	302
Establecimiento de salud con internación especializada en maternidad/m.infantil	6	1	3	2	3	15
Establecimiento de salud con internación especializada en pediatría	7	1	3	2	2	15
Total	1.748	468	420	195	133	2.964

Diferenciación y Posicionamiento

Para poder desarrollar una estrategia de diferenciación y posicionamiento resulta vital entender cómo la empresa da valor a sus clientes y cuál es el aporte que hace cada una de las partes claves.

Para poder realizar esto, se utilizó el modelo de propuesta de valor de Osterwalder.

Cada una de las secciones incluidas en el modelo se expresan en la siguiente tabla.

Tabla IV: Lienzo Propuesta de Valor

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
Proveedores (APD, Swisslog, etc.)	Producción Compras y logística Ventas Soporte Cobranzas	Medicación 100% segura	Alto nivel de relacionamiento y servicio. Atención personalizada. Capacitaciones. Soporte 24hs	Establecimientos de salud privados con internación, ubicados en CABA, Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, Santa Fe y Santiago de Chile
	Recursos Claves Equipo de desarrollo		Canales Canales de venta directa para cuentas más grandes. Distribuidores para cuentas más chicas.	
Estructura de Costos Producto (compra, importación y producción) Soporte			Fuentes de Ingreso Ventas de equipos e insumos. Fee de soporte Fee de leasing	

La propuesta de valor de la empresa se puede definir con la frase “medicación 100% segura”. Dicho concepto incluye controlar y trazar cada paso de la cadena logística de los medicamentos, desde que son recepcionados por la clínica u hospital hasta que son administrados al paciente a pie de cama.

Esta propuesta está pensada, en primera instancia, para entidades de salud privadas con internación ubicadas en CABA, Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y

Santa Fe. La atención a estas dependerá de su tamaño e importancia. Aquellas que representen mayor valor para la compañía serán atendidas de manera directa mientras que las restantes serán atendidas por distribuidores. Si bien en la actualidad la empresa no cuenta con un canal de distribuidores desarrollado, se considera un punto vital crear una red de distribución que permita cubrir un territorio más grande, para así poder generar una escalabilidad en las ventas.

En todos los casos, ya sean clientes finales directos o distribuidores, la empresa ofrece un alto nivel de relacionamiento y servicio. Cuenta con un grado elevado de compromiso en términos de soporte, dado que resulta indispensable el correcto funcionamiento de los productos en las entidades médicas.

Para poder llevar a cabo la operación, son claves las alianzas con los proveedores ya sean para comprar productos terminados o bien insumos para producción propia. A su vez, resulta vital el aporte de áreas de importación, compras, ventas, soporte y cobranzas para garantizar el éxito del negocio.

En términos de costos, los que más afectan a la operación son los referentes a producto, ya sea la compra e importación de producto terminado o los productos de producción propia. En segunda medida, son los costos de brindar soporte los que más pesan.

Como fuentes de ingreso se reconocen tres: venta de equipos e insumos, fee por soporte y fee por leasing.

Objetivos y Metas

El análisis realizado hasta el momento nos permite entender cómo es el mercado donde trabaja la empresa y cómo se comparten los jugadores en este, quienes son los consumidores y como llegar hacia ellos, entre otras cosas.

El estudio de la información recabada brinda herramientas sólidas para poder crear un plan de marketing para el área de medicación segura de IDSA. Dicho plan tiene como metas:

- Aumentar el conocimiento de las soluciones para medicación segura que vende la compañía.
- Posicionarse como referentes en la industria.
- Crear una red de distribución para tener presencia en todo el país.
- Aumentar las ventas.

A su vez, para poder alcanzar las metas mencionadas, se plantean una serie de objetivos a cumplir.

- Abrir un distribuidor por Q. En dicho periodo se contempla el tiempo que requiere de capacitación.
- Aumentar las ventas a medida que el canal de distribución se va afianzando.
 - Año 1: 15% de aumento de ventas
 - Año 2: 25% de aumento de ventas
 - Año 3: 30% de aumento de ventas
- Realizar una inversión de comunicación con un presupuesto del 13% de las ventas en el año 1, del 12% de las ventas en el año 2 y 10% de las ventas en año 3.

Marketing Mix

En la siguiente sección se desarrollarán las tácticas para cumplir los objetivos y metas descritas anteriormente. Dichas tácticas se basan en el modelo de las 4 P de Michael Porter, las cuales comprende Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (Comunicación).

Producto

Implementar un sistema de medicación segura consiste en controlar la recepción, fraccionamiento, distribución y administración a pie de cama de los fármacos que se utilizan en un determinado centro asistencial. Se deberá garantizar la seguridad y eficiencia de cada paso de la cadena, y por lo tanto, se plantea como un conjunto de productos que interactúan entre sí, y no como una solución aislada.

Por tal motivo se propone trabajar desde un enfoque de paquetes de productos y/o servicios para abordar a los clientes dependiendo de su objetivo, estadio y presupuesto.

En primera instancia contamos con el **paquete básico**, que se recomienda a las entidades que comienzan a implementar tecnología para sus procesos de medicación segura. El paquete consta de:

- Identificación de pacientes al ingreso mediante pulseras: El paciente, al hacer el proceso de admisión, es identificado con una pulsera con los datos capturados de su Documento Nacional de Identidad, incluyendo la foto. El sistema también crea un código QR que se asocia a un código interno de la entidad, ya se historia clínica, código de internación, o cualquier otro código que permita hacer seguimiento del paciente durante la internación. Esta identificación permite también agregar alertas acerca del paciente (como por ejemplo si es alérgico o si tiene alguna condición especial que

requiera atención), al personal de enfermería. La colocación de la pulsera es de vital importancia ya que acompañará al paciente durante toda su estadía en el centro asistencial, y permitirá asociar medicación, tratamientos y observaciones dentro del software, comúnmente denominado sistema integrado de salud (HIS).

- Fraccionadora de Medicamentos PharmaPouchs: la fraccionadora, equipo de producción propia, permite fraccionar todo tipo de medicamentos para su posterior almacenamiento en formato de unidosis. Las unidosis se almacenan en pouchs sellados por calor, donde se imprime toda la información del medicamento: nombre comercial, monodroga, dosis, lote, vencimiento, número de unidosis, GTIN (código único de la droga otorgado por A.N.M.A.T.). Además, se pueden agregar alertas si fuese un medicamento de alto riesgo o si tiene alguna contraindicación. Este proceso facilita la identificación de los medicamentos y reduce los errores asociados a aquellos que son similares entre sí y que pudieran generar confusión al personal de enfermería al momento de administrarlo a un paciente.
- Dispensador de medicamentos: el equipo dispensador permite almacenar todos los medicamentos, del sector donde se encuentra instalado, de manera segura. Al momento de tener que hacer la dispensación de los fármacos, la enfermera se identifica mediante su huella digital, selecciona al paciente, y el sistema le mostrará todas las prescripciones que tiene asignadas dicho paciente. Una vez seleccionadas las prescripciones que se le quieren dispensar al paciente, los cajones se

comenzarán a abrir uno a uno hasta que se haya retirado toda la medicación. Cabe destacar que el armario cuenta con distintos tipos de cajones de acuerdo al nivel de seguridad que requiera cada droga a almacenar. En todos los casos, el armario muestra la posición donde está la droga a dispensar y abre sólo el cajón correspondiente para reducir los errores al mínimo posible.

Para el paquete básico se recomienda poner como mínimo un dispensador por área crítica del establecimiento (Guardia, Unidad de Terapia Intensiva y Unidad Coronaria).

- Integración de softwares: para poder establecer una comunicación fluida entre todos los equipos mencionados, es necesario llevar a cabo un trabajo de integración de los softwares que tiene cada uno de los dispositivos. Adicionalmente, deberá considerarse la comunicación con el sistema central de la entidad para realizar el correcto seguimiento del paciente.

En segunda instancia se propone trabajar con el **paquete advance**, el cual implica incluir el sector de farmacia en la automatización y aumentar la cantidad de equipamiento en los pisos. Para implementar este paquete es necesario sumar al paquete básico lo siguiente:

- Carrusel Vertical: El carrusel vertical permite almacenar todos los fármacos de manera segura en el sector de farmacia de la institución. Este equipo permite realizar la automatización de todo el inventario de medicamentos facilitando el control de stock, vencimientos, armado de pedidos para los pisos y a los proveedores. Además, brinda mayor eficiencia en los procesos del sector ahorrando tiempo y reduciendo errores.

- Dispensadores de Medicamentos: en este paquete se necesita sumar a los dispensadores ya instalados en las áreas críticas, uno por piso como mínimo o bien al ideal de un dispensador cada 30 camas.
- Carros de administración: los carros permiten hacer las rondas de enfermería garantizando la seguridad de la medicación a pie de cama. Los carros cuentan con cajoneras intercambiables que permiten colocar la cajonera enviada por farmacia y retirar la vacía. Luego, la enfermera puede comenzar la ronda en orden por número de cama. Al llegar al paciente, la enfermera escanea la pulsera identificatoria y en la pantalla podrá ver la foto de la persona y el medicamento que le tiene que administrar. Antes de proporcionarlo deberá escanear el código de barras impreso en la unidosis empaquetada. De existir algún error, el sistema le avisará al enfermero/a evitando que se cometa un error. Además de la seguridad al momento de la administración, este equipo reduce el recorrido que hace el enfermero y evita distracciones.

En este paquete se deberá contemplar un ideal de un carro cada 10 camas.

- Armarios RFID: los armarios de custodia con tecnología RFID (por su sigla en inglés *Radio Frequency Identification*) permiten llevar un stock en tiempo real, control de acceso al equipo y seguridad anti pérdida o robo de aquellos insumos que tenga un costo muy elevado como ser instrumental o drogas específicas.

Se recomienda tener estos armarios en el área de farmacia de quirófano y en hemodinamia.

Por último, tenemos el **paquete premium**, el cual implica la robotización del área de farmacia y el traslado de medicamentos dentro de la institución reduciendo al mínimo posible la intervención humana, logrando el nivel máximo de seguridad posible para una institución. Para implementar este paquete, es necesario sumar al paquete advance lo siguiente:

- **PillPick**: Es un sistema de automatización, almacenamiento y dispensación de medicamentos en unidosis que es 100% robotizado y no requiere de intervención humana para realizar el proceso. Al no haber intervención se reducen los errores de medicación y se garantiza la seguridad del paciente. El equipo cuenta con una cámara de seguridad que permite evaluar si el medicamento está roto o dañado y un lector de código de barras para validar la trazabilidad. El sistema también permite al establecimiento procesar mayor cantidad de medicamentos que si lo hiciera una persona aumentando la productividad y tiempo de respuesta.
- **Tubos Neumáticos**: el sistema de tubos neumáticos permite transportar dentro de la institución los pedidos de farmacia hacia los distintos pisos de manera segura, rápida, eficiente y sin intervención humana. El pedido se pone en una bala hermética que posee un chip RFID donde está la información de a qué área tiene que ir. Una vez que se despachó la bala estará en la estación de destino en cuestión de segundos. Cabe destacar que este sistema también se utiliza para envío de documentación y análisis de sangre y orina.

La oferta de productos que ofrece la empresa contempla el proceso de medicación segura de punta a punta.

Trabajar con un modelo de paquetes de producto ayudará al personal de ventas a encarar más fácil el proyecto según el cliente. A su vez, le da la posibilidad al cliente de ir incorporando por etapas la tecnología, sin sentir que el proyecto está fuera de su alcance por cuestiones económicas o bien por todo lo que el sistema completo abarca.

Precio

Con el fin de entender qué estrategia de precios puede tomar la empresa se estudió cómo son los precios en el mercado y cómo se comportan los jugadores en el.

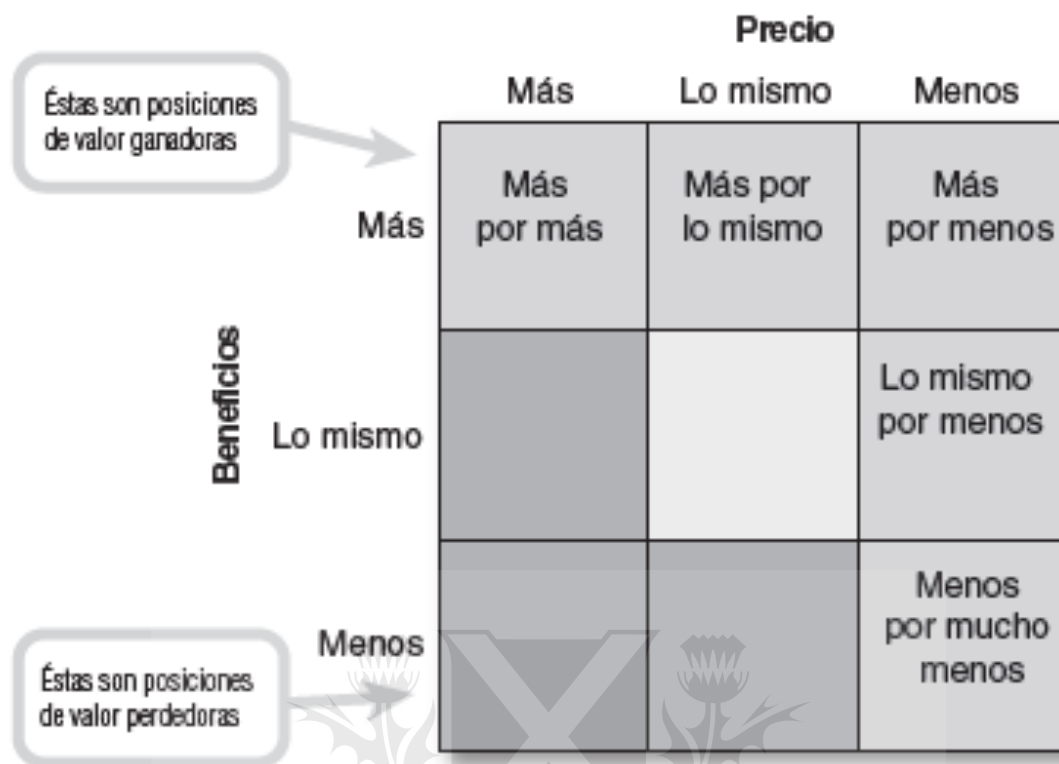
Se pudo comprender que en el mercado donde se mueve la empresa es muy transparente en términos del precio que cuesta cada producto y los compradores, cuando están dispuestos a incluir este tipo de tecnología en las entidades donde trabajan, saben que son instalaciones con mucho valor agregado, es decir, no alcanza con solo comprar un producto.

Como se ha mencionado en el análisis del mercado, al ofrecer mucho valor agregado para realizar los proyectos, no se suelen hacer guerras de precios agresivas entre los competidores.

Al no poder trabajar con políticas de descuentos se propone armar una estrategia enfocada en el valor que la empresa puede dar. Tomando como base la propuesta de valor de Phillip Kotler y Gary Armstrong, se sugiere trabajar bajo la premisa “Más por lo Mismo”.

A continuación, se puede ver la matriz que representa la propuesta de valor mencionada, como podemos ver la opción elegida se encuentra entre aquellas posiciones de valor ganadoras.

Grafico V: Propuesta de Valor de Philip Kotler y Gary Armstrong



El concepto “Más por lo Mismo” se basa en ofrecerle más valor al cliente por el mismo precio que la competencia.

Al IDSA tener un alto componente de servicios en los proyectos de medicación segura, como ser servicio post venta, garantías, integración, etc. se propone incluir alguno de estos de manera gratuita en los proyectos grandes o bien brindando descuentos o periodos de servicio bonificados para poder ofrecer mas valor a sus clientes por el mismo precio que sus competidores.

Si bien los clientes saben los precios de los proyectos de esta envergadura, casi siempre están en búsqueda de algún beneficio o precio especial para terminar de inclinarse por una empresa u otra para cerrar la operación. Por tanto, se considera que de esta manera pueden ofrecer un plus sin tocar los precios.

Nota: en el presente trabajo no se exhibe análisis de costos y precios por pedido expreso de la empresa.

Plaza

Luego de relevar cómo comenzaron y se mantienen las relaciones con los clientes hasta el momento y el capital humano con el que cuenta la empresa se sugiere llegar al mercado a través de una estrategia de distribución mixta.

Considerando que en la actualidad la compañía cuenta con una cartera de clientes activa, se sugiere tomar aquellas cuentas que representan el mayor ingreso de la empresa o bien, por su prestigio requieran una atención personalizada y directa. También, por una cuestión geográfica, se sugiere que el primer contacto de los clientes de CABA sea atendido de manera directa.

En segunda instancia, considerando la extensión geográfica de Argentina, la cantidad de establecimientos targueteados y el capital humano con el que cuenta la empresa se propone establecer un canal de distribución.

Para poder crear dicho canal, se buscarán 4 distribuidores ubicados en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Santa Fe. Ellos tendrán exclusividad en su provincia y en sus regiones, determinadas de la siguiente manera:

- Región autorizada para Santa Fe: Corrientes, Entre Ríos, Misiones, Chaco y Formosa.
- Región Autorizada para Córdoba: Santiago del Estero, La Pampa, Río negro, Chubut y San Luis.
- Región Autorizada para Mendoza: San Juan, Neuquén, La Rioja, Catamarca, Salta y Jujuy.
- El distribuidor de Buenos Aires, debido a la alta concentración de entidades que cumplen los requisitos de la segmentación realizada, solo atenderá dicha provincia y recibirá aquellos establecimientos de CABA que la empresa haya filtrado y no sean aptos para atención directa.

En todos los casos, los distribuidores deberán contar con capacidad técnica para realizar las instalaciones e integraciones con equipamientos y softwares que tengan los organismos previamente. A su vez, será vital que tengan capacidad de brindar soporte las 24hs dado que resulta de suma importancia para las entidades que el

suministro de medicamentos no se corte. Cabe destacar que se considera mandatorio que cuenten con un equipo de ventas sólido y totalmente capacitado para poder enfrentarse a compradores exigentes disipando todas las dudas que estos tuvieren.

Por su parte, IDSA capacitará periódicamente al staff de soporte, técnico y ventas del distribuidor para contribuir al éxito de todas las partes. A su vez, la empresa realizará diversas campañas para obtención de leads, los cuales serán derivados a los distribuidores si estos fueren de sus zonas.

Aquellos distribuidores que logren negocios que su capacidad financiera los exceda, contarán con la posibilidad de que IDSA se haga cargo del negocio cobrando ellos una comisión por el mismo. Una vez realizada la instalación del proyecto, el distribuidor tendrá la posibilidad de seguir atendiendo a su cliente y brindando servicios postventa.

Al convivir con dos modelos de distribución, considero que pueden generarse resquemores por la atención directa. Para poder disipar esto, resulta de vital importancia establecer de manera clara que ciertos clientes indefectiblemente serán atendidos de manera directa y a su vez, definir los incentivos que recibirán por traer estas cuentas claves.

Por otro lado, al tener varios distribuidores se visualiza como desafío que todos tengan en claro sus zonas y las respeten para evitar conflictos. Se sugiere establecer reuniones periódicas con todas las partes para fomentar la confianza y además puedan compartir sus experiencias, creando así un sentido de compañerismo y no una sensación de competencia.

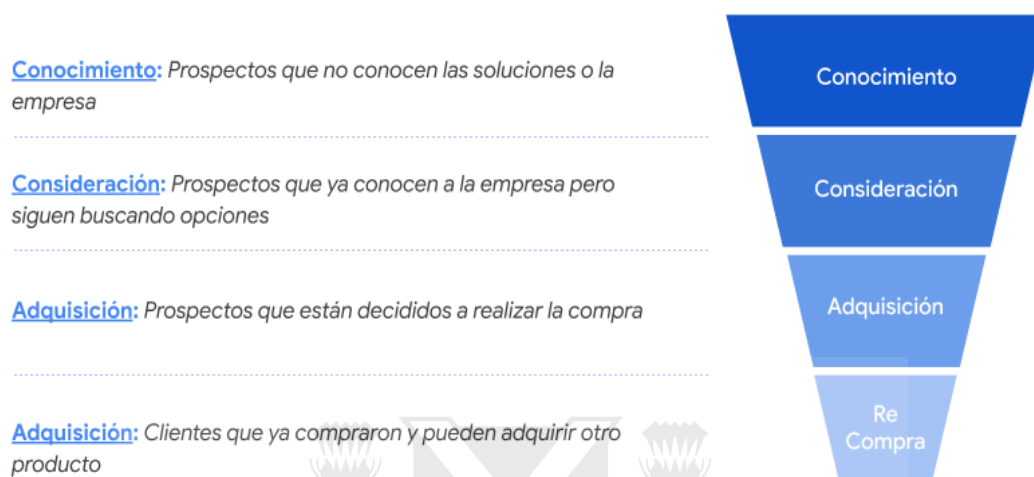
Promoción

Para realizar el plan de comunicación de la empresa se sugiere trabajar en una serie de herramientas que permitan acompañar el prospecto a lo largo del funnel de conversión.

Se propone trabajar con un funnel de conversión de 4 estadíos, donde se muestra el camino que recorre el prospecto desde que no conoce la marca y/o las soluciones

que ofrece, hasta que hace una segunda compra adquiriendo más productos y/o servicios. A continuación, se puede ver la representación gráfica del mismo:

Gráfico V: Funnel de conversión



Cabe destacar, que hay herramientas que se usarán a lo largo de todo el funnel, como por ejemplo email marketing, pero de acuerdo a la etapa en la que esté el propuesto la estrategia se basará en el tipo de contenido que le llegue.

En el primer estadio del funnel, la etapa de conocimiento, se busca hacer acciones que den a conocer a la empresa y sus soluciones e incrementar la base de prospectos. Es importante en este momento, acompañar a las herramientas seleccionadas con un contenido acorde para una persona que no conoce la empresa ni sus soluciones, es decir contenido que abarque de manera amplia el tema en cuestión y a su vez pueda hacer que el prospecto se vea identificado y con este generar su interés.

Con el fin de cumplir dicho objetivo, se propone la siguiente lista de actividades:

- **Página web optimizada:** El rol de la página web resulta de vital importancia dado que todas las acciones que se hagan de manera online tendrán como destino final a la misma.

El contenido que se muestre en ella tiene que ser claro y conciso, siempre velando que las palabras claves estén bien utilizadas para que el sitio web esté bien posicionado por los buscadores web.

En cuanto al diseño, es muy importante que el sitio web sea responsive, es decir que el mismo se adapte a las pantallas mobile fácilmente. Este punto otorga a priori dos grandes beneficios: el primero es que considerando que los usuarios hoy en día usan mucho dispositivos móviles, tendrán garantizado el correcto funcionamiento del sitio y en segunda medida, ayudará al posicionamiento en los buscadores web, dado que de no cumplir este requerimiento los buscadores "penalizan" a los sitios web.

- Publicidad en buscadores web: Siguiendo con las actividades que permitan aumentar el conocimiento de la empresa e incrementar la base de prospectos, se propone activar actividades de SEM (search engine marketing) en el buscador Google. Esta actividad implica hacer una selección de palabras clave que utilice la gente para buscar las soluciones que vende la empresa y activar una publicidad cuando esta se hace. De acuerdo al presupuesto asignado se puede posicionar el resultado entre los primeros tres o bien en la primera página. De no ser posible ubicar todas las publicidades en el top 3 se sugiere hacer un mix entre las dos alternativas con el fin de optimizar el presupuesto.

Se propone hacer cuatro campañas, tres en base a las áreas afectadas por la problemática y la cuarta basada en soluciones de medicación segura que es transversal a todas las personas que trabajan en el sistema sanitario. A continuación, se enumeran los targets de las mismas:

- Farmacia
 - Enfermería
 - Compras
 - Medicación segura en general
- Landing pages: la página de destino es a donde a donde llegarán las personas que hayan hecho click en los anuncios mencionados anteriormente. Se desaconseja que lleguen a la página web principal dado

que tendrían que ponerse a buscar lo que necesitan y terminen saliendo del sitio imposibilitando lograr el objetivo de recabar leads. Es muy importante hacer que lleguen a un lugar donde el mensaje sea claro y les genere interés y obtengan algo a cambio por dejar sus datos.

Por lo detallado, se propone hacer 4 landing pages de acuerdo a las mismas temáticas de las campañas de búsqueda. Dichas páginas tendrán un mensaje corto que tenga relación con los pain points de cada sector y la posibilidad de descargar un paper con novedades del sector si dejan sus datos en el formulario de contacto. Para fomentar que el prospecto complete el formulario, además de brindarle contenido específico para el, se propone hacer un formulario muy corto para que no los desanime completarlo. Los campos a incluir son:

- Nombre y Apellido
- Cargo
- Dirección de correo electrónico
- Empresa
- Teléfono

Estos datos permitirán luego contactarlo o bien hacer una campaña de maduración de lead.

- **Ferias:** para complementar las actividades online se recomienda realizar también activaciones offline, por tanto, se propone participar en ferias del sector. Para comenzar con este tipo de actividades se recomienda empezar con ExpoMedical, la feria anual más grande de medicina del país. Dado que los costos de participación y construcción de stand son elevados se recomienda pedir aporte de marketing a las empresas que se representarán en el evento.

En términos de armado de concepto del stand se propone hacer un stand experimental donde los asistentes puedan ver algunos de los productos en acción.

Cabe destacar que, si bien esta actividad se está planteando para la primera etapa del funnel, también puede utilizarse para aquellos clientes que están en etapas más avanzadas y quieran ver a los productos funcionando.

Avanzando en el funnel de conversión se llega a la etapa de consideración. En este momento los prospectos conocen a la empresa y/o sus soluciones y están evaluando alternativas para avanzar en el proceso de compra.

En esta etapa se recomienda realizar actividades y/o contenido que permita destacarse de los competidores e inclinar la decisión de compra hacia la empresa.

Contemplando lo mencionado anteriormente se plantea realizar las siguientes actividades:

- Email Marketing: en este estadio se recomienda usar esta herramienta para hacerle llegar contenido específico a los destinatarios según sus intereses o preocupaciones.

Considerando que la base de prospectos se creó en base a campañas segmentadas según los sectores de enfermería, farmacia, compras y medicación segura en términos generales, se hace un fuerte hincapié en que el contenido debe seguir estas líneas para ir haciendo una correcta maduración del prospecto. Sumado a esto se recomienda alternar este contenido con información de la industria y novedades para agregar darle más valor agregado al destinatario.

A su vez, si la segmentación de la base lo permitiera, sería una buena práctica también crear contenido en base al cargo del prospecto ya que las problemáticas que tiene cada puesto pueden ser diferentes.

- Webinars: los webinar son seminarios dictados de manera online. Es una práctica cada vez más usada ya que resulta mucho más fácil para los asistentes participar en comparación a trasladarse hacia un seminario con presencia física.

En términos de contenido se recomienda seguir con los tópicos según la segmentación del prospecto. También se puede incluir como speakers a referentes del sector o bien a colegas que ya hayan adoptado herramientas y/o procesos para brindar medicación segura en las entidades en las que trabajan. La idea de esta última opción es que un tercero avale lo que dice la empresa y que el asistente pueda sentirse identificado con el speaker.

Cabe destacar que, si bien esta herramienta se puede utilizar en todos los estadios de funnel, se recomienda usarla a partir de este momento dado que en la etapa de conocimiento la tasa de asistencia puede ser muy baja debido a que los invitados no conocen mucho en ese momento.

- Roundtables y congresos: Como pudimos ver en el análisis del consumidor, es muy común en la industria participar de congresos y roundtables según la jerarquía del prospecto.

Teniendo en cuenta dicha información se recomienda tomar un rol activo en estos eventos, ya sea desde un sponsorship o como creador del mismo.

Este tipo de actividades, al tener una lista de invitados más selecta y acotada permite tener un contacto más personalizado con cada uno.

Si bien esta propuesta se menciona en la etapa de conocimiento, puede ser usada en etapas posteriores también para ayudar a concretar la venta o bien afianzar la relación con los prospectos que ya se hayan convertido en clientes.

Siguiendo con el embudo de conversión llegamos a la etapa de adquisición. En la misma el prospecto está decidido a hacer la compra y las actividades deben estar orientadas a que esta se concrete.

En este caso se recomienda poner el foco en el tipo de contenido que se le va a hacer llegar al prospecto para que convierta la venta y un estilo de contacto más personalizado.

Hacer llegar una propuesta detallada de implantación personalizada o bien ofrecer una reunión para evacuar dudas que pudieran tener, puede hacer sentir al prospecto que tiene una atención preferencial, haciendo crecer el interés del mismo en concretar el proyecto con la empresa.

Las herramientas a utilizar en este caso deberían ser mas orientadas a contacto uno a uno y más personalizado como llamados telefónicos, emails personalizados o reuniones.

Una vez que el prospecto realizó la compra y se convirtió en cliente es necesario trabajar para que este continúe en el proceso del funnel de conversión hacia la recompra.

Como se ha detallado anteriormente, los proyectos constan de muchos de productos y servicios para completar un proceso de medicación segura. Es muy importante continuar con una atención personalizada para que el cliente siga avanzando con la empresa y no vaya a buscar otro producto en la competencia.

En términos de herramientas se sugiere usar las mismas que en la etapa de adquisición, pero en cuanto a contenido se recomienda hacer algunos cambios. Podría contemplarse en este caso, por ejemplo, enviarles buenas prácticas del producto adquirido para mejorar la productividad, propuestas de cómo la entidad debería seguir para complementar la solución que ha adquirido.

En este estadio también se puede seguir enviando información relevante para el cliente, como ser informes de la industria o novedades para seguir en contacto él dado que las recompras pueden llevar tiempo dado que además de ser operaciones costosas requieren de ciertos cambios como por ejemplo adaptaciones a los sistemas, entrenamientos de personal, o bien tener el espacio físico disponible para hacer las instalaciones nuevas.

Como se puede ver a lo largo de la propuesta de promoción, resulta muy importante hacer una correcta selección de las herramientas para ir madurando el lead de acuerdo a la etapa en la que se encuentra. Será vital para que la misma funcione

que se acompañe cada herramienta con el contenido justo para cada momento que atraviesan los prospectos.

Cabe destacar que en la industria que se mueve la empresa hay muchas posibilidades para ampliar los proyectos ya que los mismos constan de muchas etapas. Es muy importante tener una estrategia para que se pueda acompañar al cliente luego de la primera compra, no solo para concretar más etapas del proceso de medicación segura sino también para no darle lugar a la competencia.

En el siguiente cuadro se puede ver cómo se realizará la inversión en comunicación durante el primer año fiscal, desglosado por Q. Dicha apertura permite ver como impacta la apertura de un distribuidor por periodo en términos de esfuerzos de comunicación, generación de leads, eventos, entre otros.

Tabla V: Presupuesto de Comunicación Año 1

	Q1	Q2	Q3	Q4	Total Y1
ExpoMedical - con aporte	-	-	USD 5.500	-	USD 5.500
Roundtable Sponsorship	-	USD 2.500	USD 2.500	USD 2.500	USD 7.500
Evento Propio	USD 8.000	USD 8.000	USD 8.000	USD 8.000	USD 32.000
Optimización website	USD 3.000	-	-	-	USD 3.000
4 landing pages	USD 2.000	-	-	-	USD 2.000
SEM/Paid Media	USD 4.000	USD 8.000	USD 12.000	USD 16.000	USD 40.000
Webinars	USD 1.500	USD 1.500	USD 1.500	USD 1.500	USD 6.000
Email Marketing	USD 5.000	USD 5.000	USD 5.000	USD 5.000	USD 20.000
Total	USD 23.500	USD 25.000	USD 34.500	USD 33.000	USD 116.000

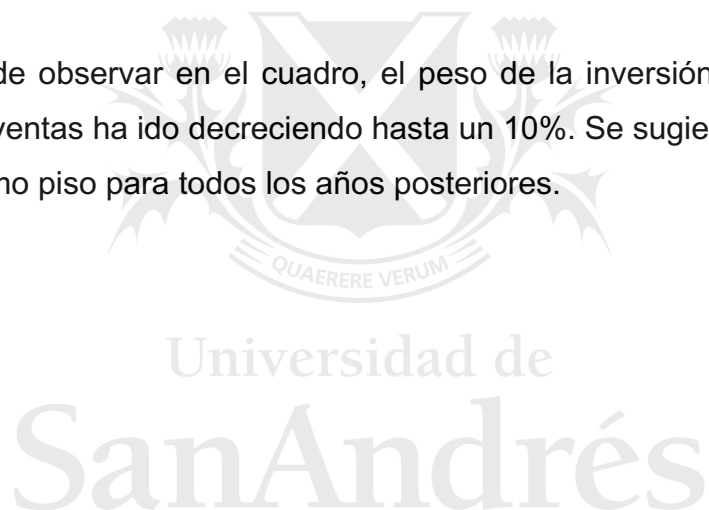
Con el fin de poder establecer un plan que se adecue a los objetivos y metas detallados anteriormente, se realizó una proyección de la inversión de marketing de los próximos 3 años fiscales.

A continuación, se desarrolla el cuando donde se puede ver cuanto dinero se invertirá en cada categoría a lo largo de los años y a su vez se puede observar cual es la relación de la inversión en comunicación en relación a las ventas.

Tabla VI: Presupuesto de Comunicación 3 años

<i>Ventas Netas Estimadas</i>	USD 897.500	USD 1.121.875	USD 1.458.438
	Total Y1	Y2	Y3
ExpoMedical - con aporte	USD 5.500	USD 5.500	USD 5.500
Roundatable Sponsorship	USD 7.500	USD 10.000	USD 10.000
Evento Propio	USD 32.000	USD 45.000	USD 50.000
Optimización website	USD 3.000	-	-
4 landing pages	USD 2.000	-	-
SEM/Paid Media	USD 40.000	USD 50.000	USD 60.000
Webinars	USD 6.000	USD 6.000	USD 6.000
Email Marketing	USD 20.000	USD 20.000	USD 20.000
Total	USD 116.000	USD 136.500	USD 151.500
<i>Porcentaje sobre ventas</i>	<i>13%</i>	<i>12%</i>	<i>10%</i>

Como se puede observar en el cuadro, el peso de la inversión de marketing en relación a las ventas ha ido decreciendo hasta un 10%. Se sugiere establecer este porcentaje como piso para todos los años posteriores.



Análisis Económico Financiero

Con el fin de entender cómo impactará el plan de marketing detallado anteriormente en la compañía, se presenta a continuación el análisis económico de los próximos 3 años fiscales.

Tabla VII: Análisis económico

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Ventas Brutas	USD 141.570	USD 413.064	USD 820.304	USD 1.374.938
Impuestos	USD 29.730	USD 86.743	USD 172.264	USD 288.737
Facturación Total Neta	USD 111.840	USD 341.375	USD 677.938	USD 1.131.153
Costos				
CMV	USD 33.552	USD 102.413	USD 203.381	USD 339.346
Total CMV	USD 78.288	USD 238.963	USD 474.556	USD 791.807
Gastos				
Comercialización (2%)	USD 2.237	USD 6.828	USD 13.559	USD 22.623
Administración (9%)	USD 10.066	USD 30.724	USD 61.014	USD 101.804
Alquiler	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Personal	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 9.000
Logística	USD 1.800	USD 3.000	USD 3.600	USD 8.400
Servicios (Luz, agua, ABL)	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Marketing	USD 26.000	USD 46.500	USD 59.000	USD 131.500
Gastos bancarios (prestamo)	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Total Gastos	USD 43.102	USD 90.051	USD 140.173	USD 273.327
Utilidad Bruta	USD 35.186	USD 148.911	USD 334.383	USD 518.480
Impuestos (35%)	USD 12.315	USD 52.119	USD 117.034	USD 181.468
IIBB (5%)	USD 1.759	USD 17.069	USD 33.897	USD 52.725
Utilidad neta	USD 21.111	USD 79.724	USD 183.452	USD 284.287

En términos financieros, se analizó el proyecto con una tasa de descuento del 15%, compuesto por la tasa del tesoro americano y el riesgo país, ambos en valores del 2019.

Considerando que para comenzar el proyecto se requiere una inversión inicial de USD 26.000, se puede ver a continuación como queda el flujo de caja descontado por el periodo bajo análisis de 3 años.

Tabla VII: Análisis financiero

Indicadores	Flujo de caja	Flujo descontado
Inversión	USD -26.000	
Año 1	USD 21.111	USD 18.358
Año 2	USD 79.724	USD 60.282
Año 3	USD 183.452	USD 120.623
Tasa de descuento *		15%
VAN		173.263
TIR		180%
ROMI		24%

Luego de realizar el análisis financiero se puede obtener que el retorno de la inversión de marketing del proyecto es del 24%.



Universidad de
San Andrés

Conclusión

A lo largo del presente trabajo final se ha realizado un análisis de la unidad de negocios de healthcare de Imaging Digital.

El mencionado análisis no solo se conformó de los aspectos propios de la compañía, sino también todos aquellos factores externos que pueden afectarla tanto de manera positiva como negativa.

En primera medida cabe destacar que se presenta una gran oportunidad de hacer crecer el negocio dado que es uno de los objetivos de la OMS, a nivel mundial, es reducir los daños generados por los errores de medicación. Esta problemática no solo afecta a la salud de las personas (incluso podría causar la muerte), sino que también genera pérdidas millonarias a los sistemas de salud de los distintos países. Actualmente, en Argentina, las empresas que están implementando esta tecnología son aquellas entidades de renombre, que se posicionan como pioneras en tendencias de medicina por decisión propia, es decir no hay ninguna ley o norma que lo exija al momento. Será cuestión de tiempo que este tipo de tecnología llegue, en mayor o menor medida, a la mayoría de los centros de salud. Haber posicionado la empresa como pionera en el país en proveer este tipo de tecnología y que a su vez es proveedora de aquellas instituciones de renombre, facilitará el recorrido de los nuevos prospectos a lo largo del funnel de ventas.

Del estudio del mercado en el que se desarrolla la empresa, se puede observar que hay pocos jugadores al momento y que los negocios son de un alto valor agregado. Si la empresa realiza el correcto servicio postventa y su posterior seguimiento para poder ir agregando nuevas etapas a los proyectos, puede lograr que los clientes queden cautivos.

En base a toda la información recolectada, se trabajó en establecer objetivos y metas de crecimiento progresivos, con inversiones y acciones que puedan lograr la concreción de los mismos.

En el mix de marketing desarrollado para cumplir los objetivos establecidos se puede ver que, en el año 1, la inversión se centra en el desarrollo del canal de

distribución dado que de otra manera sería imposible la expansión hacia todo el territorio argentino con la estructura actual o bien sería muy costoso incorporar todo el personal necesario a la nómina de la empresa. Se considera que se requiere de bastante tiempo poder capacitar a los distribuidores y su personal para que este en condiciones de ofrecer estas soluciones que requieren un alto nivel de valor agregado. Esto se puede ver reflejado en la relación de inversión y retorno del año 1, pero se ve claramente como esta última mejora cada vez más con el correr de los años.

En términos de comunicación, se recomienda trabajar tanto en canales offline como online. En la propuesta realizada se elige trabajar con un mayor porcentaje de inversión en el canal online, esto se debe a que el mismo permite obtener leads de mejor calidad y opciones más efectivas de segmentación a una excelente relación costo-calidad de lead. A su vez, las acciones para nutrir los leads a lo largo del funnel de ventas también son más económicas que las acciones offline.

Por otro lado, como se ha mencionado, se incluyen actividades offline que permitan reforzar la presencia de la empresa en la industria tanto en eventos del sector como eventos propios que generen valor agregado a los decisores de compra de las soluciones en cuestión.

El desarrollo del proyecto en 3 años presenta un retorno de la inversión del 24%. Como se puede ver en el análisis realizado, a medida que se va afianzando el canal de distribución y se optimiza el plan de comunicación, se puede ver como incrementa la utilidad neta, con lo cual el ROI puede seguir aumentando en el futuro.

Anexos

Anexo I: Formulario para reportar de errores de medicación de A.N.M.A.T.



"Las notificaciones son voluntarias, espontáneas y confidenciales"

SISTEMA NACIONAL DE FARMACOVIGILANCIA
FICHA DE NOTIFICACION DE ERRORES DE MEDICACION
 Pág ___ de ___

PAÍS: Argentina **PROVINCIA, LOCALIDAD** _____

DATOS DEL PACIENTE

Nombre y Apellido / Iniciales: _____ Edad _____ Sexo _____ Peso _____
 Diagnóstico _____

DESCRIPCIÓN DEL ERROR Describa la secuencia de los hechos lo más detallada posible.

--

TIPO DE ERROR DE MEDICACIÓN (marque todas las que correspondan, puede ser más de una)

1. Medicamento no indicado/apropiado	2. Duplicidad terapéutica	3. Omisión de dosis
4. Dosis incorrecta (mayor o menor)	5. Frecuencia/intervalo incorrecto	6. Forma farmacéutica equivocada
7. Preparación/manipulación	8. Técnica de administración incorrecta	9. Vía de administración equivocada
10. Paciente equivocado	11. Duración tratamiento incorrecta	12. Medicamento vencido/deteriorado
13. Etiquetado/prospecto/envasado	14. Falta de cumplimiento paciente	15. Falta de monitoreo
16. Otro (especificar)		

ETAPA EN LA QUE OCURRIÓ EL ERROR DE MEDICACIÓN

1. Prescripción	2. Transcripción	3. Dispensación	4. Almacenamiento
5. Preparación/Manipulación	6. Administración	7. Monitorización/Seguimiento	8. Otra (especificar)

¿Quién detectó el error?		¿Dónde ocurrió el error?	
Médico	Paciente	Hospital	Domicilio del paciente
Enfermero	Familiar Paciente	Farmacia	Consultorio Médico
Farmacéutico	Otro (especificar)	Centro Atención Primaria	Otro (especificar)

CATEGORÍA DEL ERROR

Error Potencial	Categoría	Circunstancias o incidentes con capacidad de causar error
Error sin daño	Categoría A	Circunstancias o incidentes con capacidad de causar error
	Categoría B	El error se produjo, pero no alcanzó al paciente
	Categoría C	El error alcanzó al paciente, pero no le causó daño
Error con daño	Categoría D	El error alcanzó al paciente y no le causó daño, pero requirió monitorización y/o intervención para comprobar que no había sufrido daño
	Categoría E	El error contribuyó o causó daño temporal al paciente y requirió intervención
	Categoría F	El error contribuyó o causó daño temporal al paciente y requirió o prolongó la hospitalización
	Categoría G	El error contribuyó o causó daño permanente al paciente
Error mortal	Categoría H	El error comprometió la vida del paciente y se requirió intervención para mantener su vida
	Categoría I	El error contribuyó o causó la muerte del paciente

Si el medicamento *si fue administrado al paciente*, describa el desenlace (ej: muerte, tipo de lesión, efecto adverso) _____

Si el medicamento *no fue administrado al paciente*, describa la intervención que lo evitó _____

Completar el sig. cuadro sólo si el medicamento implicado en el error se debió a confusión entre medicamentos

	Medicamento 1	Medicamento 2
Nombre genérico de la droga		
Nombre comercial y Laboratorio		
Dosis		
Forma farmacéutica		
Vía de administración		

Medicamento 1: el que se administró real o potencialmente. Medicamento 2: el que se debería haber administrado

Factores contribuyentes

Falta de información crítica del paciente	Entorno, personal o volumen de trabajo
Falta de información crítica del medicamento	Capacitación inadecuada del personal
Problemas de comunicación de la prescripción	Deficiente educación del paciente sobre su patología y cuidados
Problema de nombre de la droga, etiquetado o envasado	Falta de controles o sistemas de chequeo ineficientes
Medicamento mal almacenado o problema de dispensación	Otros (especificar)

FECHA DEL ERROR ____/____/____

FECHA DE ESTE REPORTE ____/____/____

¿ACONSEJARÍA ALGUNA MEDIDA PARA PREVENIR ESTE ERROR? _____

DATOS DEL NOTIFICADOR (opcional)

Nombre y Apellido	
Profesión/Ocupación	
Lugar de trabajo	
Dirección	
Tel/Fax	
e-mail	

Av. de Mayo 869, piso 11. CP 1084. CABA. Tel: (011) 4340-0800. Int 1166. Fax: (011) 4340-0866
snfvfg@anmat.gov.ar www.anmat.gov.ar

Anexo II: Formularios para entrevista a consumidores

Entrevista Jefe de Enfermería

1. ¿Cuál es su cargo?
2. ¿Cuántas camas tiene el hospital?
3. Que cantidad de camas atiende cada enfermera/o?
4. ¿Cuales son los 3 principales focos de tu trabajo?
5. ¿Conoce el concepto de medicación segura?
6. ¿Cómo afecta en su trabajo los procesos de medicación segura?
7. ¿Dónde se informa de novedades del sector?
8. ¿En cuáles?
9. ¿Comparte con sus colegas las novedades implementadas en su trabajo?

Entrevista Jefe de Farmacia

1. ¿Cuál es su cargo?
2. ¿Cómo es el flujo de medicamentos dentro del área?
3. ¿Cuales son los 3 principales focos de tu trabajo?
4. ¿Conoce el concepto de medicación segura?
5. ¿Cómo afecta en su trabajo los procesos de medicación segura?
6. ¿Es usted responsable de la elección de tecnología para los procesos de medicación segura?
7. ¿Dónde se informa de novedades del sector?
8. ¿En cuáles?
9. ¿Comparte con sus colegas las novedades implementadas en su trabajo?

Entrevista Gerente de Abastecimiento

1. ¿Cuál es su cargo?
2. ¿Cuánto de su tiempo y presupuesto destina a la compra de medicamentos e insumos de farmacia?
3. ¿Cuales son los 3 principales focos de tu trabajo?
4. ¿Conoce el concepto de medicación segura?
5. ¿Cómo afecta en su trabajo los procesos de medicación segura?
6. ¿Es usted responsable de la elección de tecnología para los procesos de medicación segura?
7. Al momento de decidir la compra, considera presupuestos y/o se maneja por referencias?
8. ¿Dónde se informa de novedades del sector?
9. ¿En cuáles?
10. ¿Comparte con sus colegas las novedades implementadas en su trabajo?

Anexo III: Análisis, segmentación y targeting del padrón de establecimientos.

Ubicación Geográfica	Establecimiento de salud sin internación de diagnóstico y tratamiento		Establecimiento de salud sin internación de tratamiento		Establecimiento de salud sin internación de diagnóstico		Establecimiento de salud con internación general		Establecimiento de salud complementario		Establecimiento de salud con internación especializada en tercera edad		Establecimiento de salud con internación especializada en otras especialidades		Establecimiento de salud con internación especializada en salud mental		Establecimiento de salud con internación especializada en mastopatología/mamariología		Establecimiento de salud con internación especializada en pediatría		Establecimientos No Asistenciales		Total general
	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	
Buenos Aires	1095	2016	993	44	121	234	883	142	311	25	209	10	6	18	7	5	6961						
Córdoba	615	686	114	7	52	127	282	38	127	12	192	3	1	4	1	3	2326						
Santa Fe	288	656	41	9	532	122	233	1	27	4	33	4	3	1	3	3	2119						
Mendoza	810	383	209	16	298	17	118	3	24	1	18	2	2	1	2	2	2054						
Tucumán	646	332	57	1	222	29	11	18	12	2	9	3	1	1	3	1	1619						
CABA	549	117	65	2	153	21	59	21	35	12	33	5	3	1	2	3	1168						
Neuquén	538	170	81	6	38	30	41	3	3	3	4	4	3	1	4	1	995						
Salta	88	469	92	9	14	55	2	2	1	1	7	4	1	1	1	1	912						
Chaco	229	385	64	8	53	31	8	5	5	1	4	1	1	1	1	1	892						
Entre Ríos	110	352	34	4	64	57	21	6	27	1	9	4	1	3	1	1	884						
Misiones	56	370	19	6	134	40	19	15	14	1	9	4	1	1	1	1	829						
San Juan	338	157	69	7	57	4	31	1	24	1	7	1	2	1	1	1	806						
Santiago del Estero	37	561	21	3	67	50	8	13	9	2	2	2	2	1	1	1	798						
Corrientes	168	311	29	8	12	46	8	1	7	1	1	1	2	1	1	1	645						
Jujuy	59	345	26	4	121	19	4	7	6	1	1	1	1	1	1	1	619						
Catamarca	42	315	35	4	13	34	4	2	5	1	1	1	2	1	1	1	514						
San Luis	179	134	39	3	27	3	10	1	2	1	1	1	2	1	1	1	500						
Chubut	122	139	52	20	63	32	7	1	2	1	10	1	1	1	1	1	485						
Río Negro	130	184	23	3	43	35	28	1	4	1	1	1	1	1	1	1	475						
Formosa	33	279	12	0	20	38	2	1	4	1	1	1	3	1	1	1	453						
La Pampa	173	87	14	1	49	11	38	3	3	1	1	1	1	1	1	1	413						
La Rioja	20	227	22	5	5	10	1	1	3	1	5	1	1	1	1	1	349						
Tierra del Fuego	145	36	47	2	15	4	24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	277						
Santa Cruz	57	51	56	3	37	21	5	1	17	1	1	1	1	1	1	1	256						
Total general	6507	8731	2124	186	2210	1170	1072	1742	534	58	368	46	35	36	24	22	27943						

Bibliografía

American Heart Association News. 2019 “Avoid daily aspirin unless your doctor prescribes it, new guidelines advise”. Último acceso junio 2019. <https://www.heart.org/en/news/2019/03/18/avoid-daily-aspirin-unless-your-doctor-prescribes-it-new-guidelines-advise>

A.N.M.A.T. 2004. “Uso seguro de medicamentos” Último acceso junio 2019. http://www.anmat.gov.ar/Publicaciones/uso_medicamentos.asp

Chen Y, Wu X, Huang Z, Lin W, Li Y, Yang J, Li J. 2019 “Evaluation of a medication error monitoring system to reduce the incidence of medication errors in a clinical setting.” Último acceso junio 2019. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/30910665>

Di Stéfano, Silvana. 2013. “Identifican errores de medicación y la forma de prevenirlos”. Último acceso junio 2019. http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=identifican_errores_de_medication_y_la_forma_de_prevenirlos&id=1881

Hospital Italiano. s.f. “Errores de medicación.” Acceso mayo 2019. <https://www.hospitalitaliano.org.ar/#!/home/principal/noticia/3501>

Infobae. 2019. “Por qué los expertos desaconsejan tomar aspirinas sin indicación médica”. Último acceso junio 2019. <https://www.infobae.com/salud/2019/04/08/por-que-los-expertos-desaconsejan-tomar-aspirinas-sin-indicacion-medica/>

Infobae. 2020. “El Gobierno modificó el Presupuesto y destinará \$1500 millones al Malbrán en medio de la pandemia por el coronavirus” Último acceso Abril 2020. <https://www.infobae.com/economia/2020/03/19/el-gobierno-modifico-el-presupuesto-y-destinara-1500-millones-al-malbran-en-medio-de-la-pandemia-por-el-coronavirus/>

Kotler, Philip., and Gary Armstrong. Fundamentos De Marketing / Philip Kotler, Gary Armstrong ; Traducción, Lourdes Amador Araujo, Leticia Esther Pineda Ayala. 13a ed. México: Pearson Educación, 2017.

Ministerio de Salud y Desarrollo. s.f. “Salud: Presupuesto”. Acceso mayo 2019. <https://www.argentina.gob.ar/salud/transparencia/presupuesto>

Müller de Magalhães, Ana Maria. 2018. "Administración de medicamentos - carga de trabajo de enfermería y seguridad del paciente en unidades clínicas". Último acceso junio 2019. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672019000100183&lng=en&tlng=en

Organización Mundial de la Salud. 2017. "La OMS lanza una iniciativa mundial para reducir a la mitad los errores relacionados con la medicación en cinco años". Acceso mayo 2019 <https://www.who.int/es/news-room/detail/29-03-2017-who-launches-global-effort-to-halve-medication-related-errors-in-5-years>

Organización Mundial de la Salud. 2017. "El tercer reto mundial por la seguridad del paciente: reducir los daños causados por los medicamentos." Último acceso mayo 2019. <https://www.who.int/bulletin/volumes/95/8/17-198002/es/>

Savoia, Claudio. 2006. "Errores de medicación, un peligro que nadie atiende". Último acceso junio 2019. <https://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=42403>

Sistema integrado de información sanitaria argentina. s.f. "Registro Federal de establecimientos de salud". Último acceso junio 2019. <https://sisa.msal.gov.ar/sisa/#sisa>

Watanabe JH, McInnis T, Hirsch JD. 2018. "Cost of Prescription Drug-Related Morbidity and Mortality." Último acceso mayo 2019. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29577766>