



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Magister en Administración de Negocios

MBA Salud

Bitácora

Autor: Jonathan G. Gamarra L.

DNI. 18.794.214

Directora de Tesis: Luciana Ercoli

Buenos Aires, 30 de junio de 2023

Índice

| | |
|--|-----|
| Agradecimientos | 3 |
| Resumen Ejecutivo | 4 |
| 1. Introducción y Antecedentes..... | 7 |
| 2. Marcos conceptuales y herramientas de Management utilizadas | 12 |
| 3. Presentación de la necesidad y la idea..... | 13 |
| 4. Evaluación de la Oportunidad de Negocio | 18 |
| 5. El cliente y el mercado objetivo | 21 |
| 6. La Propuesta de Valor..... | 34 |
| 7. Product Market Fit..... | 43 |
| 8. La competencia y análisis de la industria..... | 53 |
| 9. Modelo de negocios | 71 |
| 10. Go to Market | 80 |
| 11. Plan operativo..... | 92 |
| 12. Equipo emprendedor, estructura y organización | 98 |
| 13. Inversión y resultados económicos-financieros..... | 101 |
| Modelo de generación de beneficios | 101 |
| Requerimientos de inversión y financiamiento | 105 |
| 14. Condiciones para la viabilidad de negocio | 107 |
| 15. Marco legal y regulatorio | 112 |
| Fuentes y Bibliografía..... | 115 |
| ANEXO I - Validación de las necesidades y oportunidades..... | 117 |
| ANEXO II – La expansión a LATAM | 125 |

Agradecimientos

- A Jesús por su amor incondicional y guiarme en este camino.
- A mis padres por su amor y ejemplo de esfuerzo y compromiso.
- A mi esposa Paola, por ser mi compañera, por animarme y apoyarme durante toda esta aventura. Por su paciencia, por entenderme, amarme, cubrir mis necesidades y la de nuestros hijos durante todo este tiempo intenso de aprendizaje.
- A mis hijos, Valentino, Joaquín y Matías por saber esperar a su papá, por entender y adaptarse a los tiempos limitados que teníamos para compartir y disfrutar juntos.
- A mis compañeros del Grupo 5 del MBA Salud: Mariana, Mercedes, Patricia, Castor y Lucas, quienes fueron mis compañeros de tantas jornadas de estudio, trabajos prácticos y entregas. Personas y profesionales increíbles, quienes más allá de lo académico me animaron y acompañaron en todo este trayecto. Han sido parte indispensable en todo mi proceso de desarrollo y aprendizaje.
- A Luciana, por aceptar el desafío de ser mi directora y tutora en la recta final de la tesis. Por su guía, consejo y darme de su tiempo a pesar de sus compromisos y apretada agenda laboral.
- A los directores del MBA Salud: A Daniel Maceira y Alfredo Vidal, por su empatía y calidad humana. Daniel muchas gracias por darme el impulso que necesitaba en la recta final para concretar este sueño.
- A todos los profesores del MBA Salud de la Universidad de San Andrés que con tanta pasión por la docencia, nos brindaron generosamente de su experiencia y conocimiento, y con infinita paciencia acompañaron a la primera cohorte del MBA Salud.

A todos los que me han acompañado, animado y enseñado en esta etapa de crecimiento y aprendizaje, infinitas gracias!

Resumen Ejecutivo

Las proyecciones de los especialistas prevén un crecimiento del 50% para la industria de productos médicos en los próximos cinco años, sin embargo más del 70% de las empresas a nivel mundial tienen dificultades para encontrar personal calificado para cubrir funciones clave con perfiles tecnológicos como los requeridos para Asuntos Regulatorios. En Argentina, el 46% de las organizaciones tienen dificultades para contratar a jóvenes profesionales de la forma tradicional, de acuerdo con un informe realizado por Adecco y Fundación Cimientos¹.

La pandemia del COVID-19 adelantó drásticamente el proceso de transformación en muchas organizaciones, haciendo que las estructuras de trabajo sean más flexibles y puedan adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral y profesional.

Existen dificultades a la hora de buscar y contratar expertos en Asuntos Regulatorios que tengan las habilidades adecuadas para enfrentar los cambios que está experimentando la industria y sean capaces de apoyar la transformación de la mano de las nuevas tecnologías. Se habla cada vez más de la importancia de la disponibilidad del talento y del “talent as a service”. Gestionar el talento como un servicio para la industria de productos médicos y farmacéuticos es lo que proponemos con Bitácora.

Diseñamos un proceso simple y ágil a través de una plataforma tecnológica para que las empresas PYME del sector de productos médicos y farmacéuticos puedan encontrar y contratar fácilmente los expertos técnicos que necesite de forma “On-Demand”, para la gestión de los Asuntos Regulatorios, de la ANMAT y otras Autoridades Regulatorias, de un modo simple y costo-efectivo, asegurando el cumplimiento de todos los requisitos regulatorios para acceder y desarrollar exitosamente (y sin riesgos) sus negocios dentro de este mercado.

Para garantizar el nivel de calidad del servicio y la satisfacción del cliente en toda su experiencia, aplicamos una selección rigurosa a todos los

¹ <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/seeds-la-startup-argentina-busca-revolucionar-la-forma-trabajar/>

consultores que apliquen para ser parte de Bitácora. Se evalúa su formación académica, roles, habilidades, experiencias, intereses y preferencias laborales. También se hace una validación cultural y técnica por medio de evaluaciones y entrevistas específicas para confirmar su aptitud como experto y las habilidades ofrecidas dentro de la plataforma.

Con Bitácora también solucionamos puntos de dolor del profesional que es consultor independiente o “FreeLancer”, dando mayor visibilidad a sus habilidades y experiencia, ampliando su base de clientes, y de ese modo sus ganancias por mayor frecuencia de contratación. Facilitamos toda la gestión administrativa de los proyectos de consultoría, cotizar honorarios a valor competitivo y simplificando el proceso de cotización y pago.

En Bitácora buscamos establecer relaciones de confianza de largo plazo con los clientes y consultores, los acompañamos en todo el camino, brindamos seguridad y confianza en los procesos, cuidamos la confidencialidad, y damos un seguimiento permanente de los proyectos hasta el final, resolviendo cualquier problema que pueda surgir en el camino.

Conceptualmente ofrecemos un “Marketplace” de servicios, donde la demanda y la oferta se encuentran de una manera flexible y segura, sin requerir exclusividad o dependencia laboral. Ofrecemos un servicio ágil, simple, flexible y transparente, para que las empresas puedan cubrir todas sus necesidades regulatorias, disponiendo fácilmente de los expertos que necesite. Al mismo tiempo proveemos a los expertos del soporte ideal para que se promocionen, optimicen su trabajo y generen mayores ingresos.

El plan de negocios desarrollado en este trabajo cubre el despliegue de Bitácora en Argentina, sirviendo como validación, retroalimentación y aprendizaje, sin embargo, el verdadero potencial se logrará con la expansión hacia toda Latinoamérica, lo cual permitirá desarrollar sinergias y facilitará la expansión de las empresas del sector en toda la región.

El lanzamiento en Argentina tiene un potencial de alcanzar un volumen aproximado de 1.285 empresas (SAM). Para hacer una estimación

conservadora, proyectamos alcanzar el 10% del SAM (nuestro mercado SOM) en tres años, 20% en cinco años y el 45% en diez años. Esto implica alcanzar en esta primera etapa un mercado (SOM) de 112 empresas con un estimado de 23.968 horas de consultoría al año a través de Bitácora. Consideramos que a partir del tercer año tendremos una tasa de crecimiento lineal del 30% hasta el año diez, para simplificar los cálculos del modelo.

El modelo de ingresos consiste en la aplicación de un fee del 18% al requirente del servicio dentro de la plataforma, lo que se complementará con el cobro de una membresía anual de tres niveles (Pro, Gold y Platinum) para cada usuario, a un valor promedio anual de USD 214, mediante la cual obtiene acceso a las funcionalidades administrativas, búsqueda, selección y contratación, con características y beneficios diferenciales tanto para las empresas como para los consultores.

Se estiman ventas del orden de USD 809.572 al quinto año, con un resultado neto de USD 311.622 a partir de una inversión inicial de USD 79.500, con un VAN de USD 114.835 sobre una tasa real de costo de capital del 28% en dólares, una rentabilidad TIR del 68% y un Payback de 2,5 años.

El equipo emprendedor está conformado por tres candidatos del MBA Salud, profesionales de la Medicina, Farmacia y Bioingeniería con más de 20 años de experiencia en Asuntos Regulatorios desarrollados en empresas Farmacéuticas y MedTech de origen nacional (Pyme), como en multinacionales.

Por lo anteriormente descrito consideramos que Bitácora es una propuesta viable.

1. Introducción y Antecedentes

A lo largo de 20 años de carrera profesional en áreas relacionadas con el aseguramiento de la calidad, los asuntos regulatorios y la certificación de productos médicos y sistemas de calidad en empresas del sector, me han permitido observar las dificultades que existen para superar las barreras de entrada que representan las regulaciones sobre los productos médicos y farmacéuticos, y ser costos eficientes frente a los cambios. Este mercado en particular tiene muchos requisitos específicos que son establecidos por la Autoridad Sanitaria Nacional los cuales son obligatorios y difieren en cada país. La ANMAT en Argentina, ANVISA en Brasil, la COFEPRIS en México, solo por nombrar tres de ellas, establecen un marco regulatorio que se debe cumplir para comercializar los productos en sus respectivos países. Cada Autoridad Sanitaria tiene además funciones de fiscalización (policía) con autoridad para establecer sanciones, prohibiciones y retiro de los productos del mercado cuando no cumplen los requisitos.

Las regulaciones sobre la industria tienen como objetivo principal garantizar la seguridad, eficacia y calidad de los productos médicos y farmacéuticos que ingresan al mercado, y aplican durante todo el ciclo de vida del producto por medio de la vigilancia post comercialización. El cumplimiento de las regulaciones representa en muchos casos un desafío importante para las empresas, porque necesitan invertir tiempo, esfuerzo y recursos para adecuar productos y procesos para cumplir con los estándares nacionales y de los otros países donde desean ingresar. Para esto deben obtener las licencias sanitarias de la Autoridad respectiva previamente, poder hacerlo en el momento oportuno, mantener las certificaciones en el tiempo, y gestionar los cambios con regulaciones crecientes es parte del desafío y de ello depende el éxito de las empresas.

Nuevas tecnologías para la salud aparecen cada día, impulsadas por la innovación y el desarrollo de diversos campos de la ciencia. La frontera actual de la ciencia y la tecnología médica comprende desde la robótica médica hasta la inteligencia artificial, pasando por la impresión 3D y el diseño de implantes. Incluye tecnologías en auge como el monitoreo remoto de los pacientes,

intervenciones quirúrgicas a distancia “Telehealth”, medicina de precisión, nanotecnología, entre muchas otras². La adopción de estas nuevas tecnologías en muchos casos disruptivas habilita nuevas formas de realizar el diagnóstico o tratamiento y resolver problemas específicos de salud de la población, sin embargo, la innovación debe ser acompañada de nuevas estrategias para determinar su calidad, seguridad y eficacia, mediante el desarrollo y aplicación de nuevos estándares de certificación de procesos de fabricación y de los productos fabricados.

Las Autoridades Regulatorias son responsables de brindar un marco adecuado que permita integrar las nuevas tecnologías a las necesidades de salud de la población, establecer procesos claros de evaluación de la calidad, seguridad y eficacia, para finalmente aprobar su uso en la población de acuerdo con las regulaciones vigentes. Los problemas aparecen cuando no se da un acople temporal entre la innovación y la regulación, lo cual genera vacíos y tensiones que se debe resolver entre la industria y los reguladores. Nuevos estándares se van desarrollando para cubrir los avances en las nuevas áreas del conocimiento, sin embargo estos necesitan de consenso, ser validados, armonizados y posteriormente adoptados por los entes de Certificación y las Agencias Sanitarias.

Regulación de productos médicos y farmacéuticos en Argentina (ANMAT)

La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) es un organismo descentralizado que se encuentra dentro del ámbito del Ministerio de Salud de la Nación, dependiendo de la Secretaría de Calidad en Salud. Es autárquico, con jurisdicción en todo el territorio de la Nación. El objetivo de la ANMAT es gestionar el control y la fiscalización de las actividades, procesos y tecnologías vinculadas a los medicamentos, productos médicos, alimentos y de los materiales en contacto con éstos, productos de uso doméstico y cosméticos; así como también la vigilancia sobre la eficacia y la detección de los efectos adversos que resulten del consumo y utilización de estos productos.

² <https://www.plantadoce.com/entorno/que-es-medtech-la-tecnologia-que-revolucionara-la-industria-de-la-salud.html>

Las principales funciones de la ANMAT fueron establecidas por el [Decreto N°1490/1992](#), y son:

1. El control y fiscalización sobre la sanidad y calidad de las drogas, productos químicos, reactivos, formas farmacéuticas, medicamentos, elementos de diagnóstico, materiales y tecnología biomédicos y todo otro producto de uso y aplicación en la medicina humana.
2. El control y fiscalización sobre la sanidad y calidad de los alimentos acondicionados, incluyendo los insumos específicos, aditivos, colorantes, edulcorantes e ingredientes utilizados en la alimentación humana, como también de los productos de uso doméstico y de los materiales en contacto con los alimentos.
3. El control y fiscalización sobre la sanidad y calidad de los productos de higiene, tocador y cosmética humana y de las drogas y materias primas que los componen.
4. La vigilancia sobre la eficacia y la detección de los efectos adversos que resulten del consumo y utilización de los productos, elementos y materiales comprendidos en los puntos anteriores, como también la referida a la presencia en los mismos de todo tipo de sustancia o residuos, orgánicos e inorgánicos, que puedan afectar la salud de la población.
5. El control de las actividades, procesos y tecnologías que se realicen en función del aprovisionamiento, producción, elaboración, fraccionamiento, importación y/o exportación, depósito y comercialización de los productos, sustancias, elementos y materiales consumidos o utilizados en la medicina, alimentación y cosmética humanas.
6. La realización de acciones de prevención y protección de la salud de la población, que se encuadren en las materias sometidas a su competencia.

Estructura y organización³



Fig.1 - Mapa del estado. Organigrama ANMAT

La ANMAT opera a nivel nacional con las autoridades sanitarias jurisdiccionales (Provinciales y Municipales) para fortalecer el trabajo colaborativo en el plano federal y articular acciones que aúnen los esfuerzos en la fiscalización y control de los productos para la salud.

En el escenario internacional la ANMAT participa de iniciativas globales y regionales para fortalecer las iniciativas de convergencia y armonización regulatoria. Actualmente la ANMAT es Autoridad Reguladora Nacional de Referencia Regional de la OPS / OMS⁴, y es reconocida como una agencia de alta vigilancia sanitaria a nivel mundial. Como autoridad de referencia, la ANMAT también participa activamente en los espacios de discusión y armonización junto a otras organizaciones referentes del sector como: Mercosur, ICMRA⁵, ICH⁶, IMDRF⁷, MDSAP⁸, FAO⁹, CODEX ALIMENTARIUS, ICCR¹⁰.

Normativas para empresas de productos médicos y farmacéuticos

Existen actualmente más de 30 normas diferentes que aplican con fuerza de Ley y regulan distintos aspectos de las actividades de las empresas del sector

³ <https://mapadeleestado.jefatura.gob.ar/organigramas/>

⁴ OMS/OPS: Organización Mundial de la Salud / Organización Panamericana de la Salud

⁵ ICMRA: Coalición Internacional de Agencias Regulatorias de Medicamentos

⁶ ICH: Consejo Internacional de armonización requisitos técnicos productos farm. uso humano.

⁷ IMDRF: Foro Internacional de Reguladores de Dispositivos Médicos

⁸ MDSAP: Programa de Auditoría Única de Dispositivos Médicos

⁹ FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

¹⁰ ICCR: Cooperación Internacional para la Regulación de Productos Cosméticos

con alcance nacional. Estas normas están compuestas por Resoluciones del Ministerio de Salud y las Disposiciones de la ANMAT¹¹.

La ANMAT es responsable del registro, autorización, control, fiscalización y vigilancia de la calidad, seguridad y eficacia de los productos médicos y los medicamentos, tanto los de síntesis química como los de origen biológico, ingredientes farmacéuticos activos y los excipientes que los componen, para llevar a cabo las acciones de prevención, resguardo y atención de la salud de la población.

Existen tres procesos clave que establece la regulación:

- Habilitación de la empresa (establecimiento), donde se comprueban las instalaciones, equipamiento y servicios destinados a actividades que se utilizan en las fases de elaboración, fraccionamiento, importación y/o exportación, depósito y distribución.
- El registro del producto, basados en la verificación de la calidad, seguridad y eficacia de estos a través de evaluaciones técnicas, farmacotécnica, preclínica y clínica, entre otras.
- Tecnovigilancia o Farmacovigilancia, una vez obtenido el registro sanitario, la ANMAT cuenta con herramientas para realizar la vigilancia de los productos comercializados durante todo su ciclo de vida.

¹¹ http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas_productosMedicos.asp

2. Marcos conceptuales y herramientas de Management utilizadas

En el presente trabajo se desarrolló un plan de negocios en el contexto de la industria de los productos médicos y farmacéuticos, sin embargo también es extensible a la industria cosmética y alimenticia, ya que tienen elementos comunes y están incluidas dentro de las regulaciones de la ANMAT.

En el desarrollo del plan de negocios se utilizaron herramientas y aplicamos metodologías como: “*Design Thinking*”, el Mapa de Contexto¹², el Mapa de Empatía¹³, *Value Proposition Canvas*, y el *Business Model Canvas* entre otras, con el objetivo de poder detectar, diseñar, desarrollar, evaluar y validar el negocio, el producto y el mercado para establecer objetivos con una mirada holística.

Para evaluar el contexto utilizamos el análisis PESTEL¹⁴, donde consideramos los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Completamos este análisis con el *Context Map Canvas*.

Analizamos el nivel de competitividad mediante la aplicación de los modelos de Porter, para evaluar la estrategia y establecer las ventajas competitivas. Posteriormente con el análisis FODA¹⁵ evaluamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de nuestro modelo de negocio frente a los competidores, y evaluamos la cadena de valor, analizando los planes de operaciones, la tecnología, recursos humanos y acciones de marketing, los cuales, fueron de gran utilidad para asegurar que el diseño cumpliera con los objetivos del plan de negocios.

Finalmente examinamos la viabilidad económica y financiera del negocio, aplicando los conceptos y las herramientas específicas para tal fin como, la proyección del Estado de Resultados, el Flujo de Fondos Libres (FCF), la evaluación de la rentabilidad del proyecto (TIR), el análisis de la sensibilidad, y el *Payback* del proyecto.

¹² Context Map Canvas de David Sibbet (Grove International)

¹³ Empathy Map Canvas de Osterwalder.

¹⁴ PESTEL de Fahey L. y Narayanan V.K.

¹⁵ FODA o SWAT de A. Humphrey, en sus siglas en inglés

3. Presentación de la necesidad y la idea

La idea del negocio surge de una necesidad concreta observada en la industria MedTech¹⁶ por el equipo emprendedor, a lo largo de 20 años de carrera profesional. En primer lugar desde el rol de Auditor, Evaluador e Inspector de la Dirección de Tecnología Médica de la ANMAT, luego como auditor y experto técnico para certificación de productos médicos por la regulación europea (MDD/MDR - CE Mark), y en los últimos años en el rol de Gerente de Calidad en Servicios al Cliente para Latinoamérica en una compañía multinacional “MedTech”.

A partir de la necesidad observada se buscó resolver la pregunta, ¿Cómo podemos acercar el conocimiento y experiencia de los profesionales y expertos de esta industria a las necesidades de las empresas del sector, cumplir con requisitos regulatorios crecientes sobre los productos con tecnologías cada vez más complejas, y facilitar el acceso a un mercado regulado tan exigente?

Prospección & Validación

Las hipótesis sobre la necesidad fueron validadas a través de encuestas y entrevistas con referentes de la industria, con profesionales que prestan servicios de consultoría a empresas del sector y con funcionarios de la ANMAT, para tener la visión de la Autoridad Regulatoria sobre las necesidades de la industria y la evolución de las regulaciones.

Para la validación trabajamos en diferentes etapas, utilizando distintas herramientas. En la etapa inicial, se desarrollaron tres tipos de encuestas para obtener los *insights* de los tres actores principales: las empresas, los consultores y la ANMAT. El objetivo de estas encuestas era obtener una validación de base para nuestra hipótesis, y a partir de ella, formular una primera aproximación a la Propuesta de Valor.

Para esta actividad se utilizó la plataforma de Google Forms, y se obtuvieron¹⁷:

¹⁶ MedTech: La aplicación de conocimientos y habilidades en forma de herramientas, procedimientos y sistemas para solucionar un problema de salud y mejorar la calidad de vida de las personas (OMS).

¹⁷ Anexo1: Validación de las necesidades y oportunidades. Resultado de las encuestas (Sep. 2022)

- 32 encuestas a empresas (fabricantes, importadoras y distribuidoras de productos médicos y farmacéuticos).
- 10 encuestas a profesionales que son consultores de la industria
- 10 encuestas a funcionarios del Instituto de Productos Médicos de la ANMAT (directora general, directores de departamentos de habilitación, registro, Inspecciones y tecnovigilancia).

La muestra se obtuvo por medio de una búsqueda en internet, de contactos personales en la industria, por colegas que se dedican a la actividad y a través de compañeros del MBA Salud de UdeSA que trabajan en empresas Farmacéuticas y MedTech.

Resultados:

- ✓ Al 95% de las empresas le interesa los servicios de consultoría a través de Bitácora!
- ✓ El 90% consulta por desconocimiento de la normativa regulatoria aplicable
- ✓ El 80% necesita rapidez de los trámites y resolución para operar
- ✓ El 75% Necesitará servicios de consultoría en los próximos 12 meses
- ✓ El 70% consultan a la ANMAT por habilitación de empresa
- ✓ El 70% dedica más de dos días (16hs) al mes en Asuntos Regulatorios

A partir de los resultados obtenidos se avanzó en un proceso cualitativo. En esta segunda aproximación se realizaron entrevistas individuales 1:1 con personas clave de las empresas representativas del sector, con el objetivo de hacer foco en nuestro mercado objetivo, entender sus dolores y aproximarnos a su visión interna.

Para estas entrevistas se desarrollaron preguntas orientadas a gerentes, directores comerciales, calidad y asuntos regulatorios (RA) para validar la oportunidad de negocio, conocer el “Customer Journey”, y a partir de allí diseñar los procesos necesarios para el modelado del MVP. En esta etapa participaron empresas como:

- Siemens Healthineers

- Medtronic
- GSK
- Terragene
- Tecnonuclear
- IDEA

Luego del relevamiento en campo con las encuestas y entrevistas 1:1, se desarrolló el mapa de empatía, y comenzamos a modelar la Propuesta de Valor. Utilizamos la metodología Design Thinking para diseñar una solución a partir de la descripción detallada del problema, el conocimiento del cliente, el contexto para finalmente validar la solución.

Design Thinking



Fig. 2. Flujo del Design Thinking

En primer lugar se buscó describir claramente el problema, para luego hacer foco en las necesidades y los puntos de dolor de los potenciales clientes, determinamos el impacto de la idea (Propuesta de Valor) y finalmente diseñamos una solución (Modelo de negocio).

El problema

Los gobiernos a través de las Agencias Sanitarias establecen requisitos para garantizar una base mínima de calidad, seguridad y eficacia para los productos médicos y farmacéuticos que se comercializan para atender las necesidades de salud de la población, en alineación con objetivos e iniciativas globales¹⁸.

De este modo, las empresas de la industria Farmacéutica y MedTech tienen la obligación de cumplir con requisitos regulatorios y dependen de la aprobación y licencias de la Autoridad Sanitaria para comercializar sus productos en el territorio. En la Argentina la ANMAT es quien regula las actividades de las empresas del sector.

¹⁸ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Las empresas requieren de personal especializado con conocimiento en la regulación para lograr cumplir con los estándares, obtener la habilitación, implementar un sistema de gestión de la Calidad, obtener el registro de sus productos y asegurar el cumplimiento de los requisitos post venta, durante todo el ciclo de vida de los productos.

En general las empresas más grandes o multinacionales son las que disponen de personal suficiente para gestionar los Asuntos Regulatorios y sostener todas las actividades necesarias para mantener las licencias, procesos y certificaciones. Por este motivo, en muchos casos las regulaciones sanitarias funcionan como barreras pararancelarias para el acceso a los diferentes países y mercados.

Según el relevamiento de campo realizado¹⁹, el 74,2% de las empresas utilizaron servicios de consultoría externa para los trámites regulatorios, el 42% para habilitación y 35% para el registro de productos o auditoría interna, y más de la mitad de las empresas informaron que requerirán de soporte externo regulatorio durante el 2023.

El aumento de las exigencias regulatorias de los países centrales (de alta vigilancia sanitaria) genera dificultades e incluso la exclusión de muchas empresas que anteriormente podían acceder, por la incapacidad de incorporar los cambios en sus procesos, o poder adaptar sus procesos a las nuevas regulaciones. No poder adaptarse implica la pérdida de las licencias y certificaciones, y en consecuencia la pérdida de los “derechos de comercialización” de sus productos en ese mercado.

Por esta problemática vienen tomando fuerza en los últimos años iniciativas para lograr una convergencia regulatoria entre Agencias Sanitarias de los países, y resolver la falta de acceso a muchos medicamentos y tecnologías para la salud en poblaciones que la necesitan, por ejemplo: iniciativas de la International Council for Harmonization of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use (ICH), de la Coalición Interamericana de Convergencia Regulatoria (IACRC) y “The International Medical Device Regulators Forum” (IMDRF).

¹⁹ Encuestas propias realizadas a 31 empresas del sector (Anexo 1)

Nuestra idea consiste en la implementación de una plataforma tecnológica en la web y una App móvil, que permita un fácil acceso de las empresas a expertos y consultores especializados en Asuntos Regulatorios del sector Farmacéutico y MedTech, para resolver las necesidades específicas del sector sin tener que asumir los costos fijos del personal, invertir en costosos y largos planes de capacitación, y poder resolver así los desafíos que imponen las regulaciones.

Aunque el concepto de Marketplace para servicios no es nuevo, y en la actualidad es posible encontrar algunas plataformas para servicios generales en la región, no existe en Argentina (ni en Latinoamérica) un Marketplace especializado en la industria de productos para la salud. Con la plataforma de Bitácora las empresas de la industria tendrán la posibilidad de elegir profesionales y expertos validados, por especialidad, localidad geográfica y por scoring de desempeño, de una manera fácil, segura, protegiendo la confidencialidad y con garantía de resultados. Queremos que las empresas paguen solo por lo que se necesitan, en el momento oportuno, con precios transparentes y sin sorpresas.



Universidad de
San Andrés

4. Evaluación de la Oportunidad de Negocio

Se calcula que la industria MedTech ha generado ingresos superiores a los 400.000 millones de dólares (353.912 millones de euros) en 2017. Esta cifra, nunca alcanzada en este sector, procedía de considerar incrementos anuales medios del 3,3%. Sin embargo, se prevé que esta variación sea del 5,1% a lo largo de los próximos cinco años. En 2024, se calcula que el sector generará ingresos totales por casi 600.000 millones de dólares (530.868 millones de euros)²⁰.

Aunque las proyecciones de los especialistas prevén que la industria de Tecnología Médica tendrá un aumento del volumen de ingresos de un 50% en los próximos cinco años, más del 70% de las empresas a nivel mundial expresan que tienen dificultades crecientes para encontrar el talento que necesitan para cubrir funciones clave especialmente de perfiles tecnológicos e ingeniería.

Desde antes de la pandemia del COVID-19 en Argentina ya se venía acentuando esta dificultad, el fenómeno de transformación digital y el cambio de paradigmas en relación con las expectativas laborales de las nuevas generaciones, junto con las posibilidades de nuevas formas de trabajar: más flexible, en remoto y alcance global plantean un desafío para todo el sistema. La pandemia adelantó drásticamente este proceso de transformación, haciendo que las estructuras de trabajo en las empresas sean mucho más flexibles, tanto por la necesidad de las empresas como por la demanda de los trabajadores.

Cada vez más se habla más de la falta de disponibilidad del talento y de crecimiento de ofertas del tipo “talent as a service”. En esta era postpandemia se evidencia un incremento del trabajo deslocalizado y freelance, donde muchas personas buscan trabajar de una manera más independiente, e incluso encontrar formas de percibir ingresos en moneda dura²¹.

Con todos estos elementos en cuenta y con el objetivo de determinar la verdadera oportunidad de negocio de Bitácora, iniciamos investigando la

²⁰ Statista.com: portal de estadísticas de mercado con sede en Alemania

cantidad de empresas habilitadas (activas) en Argentina pertenecientes al rubro de productos médicos y farmacéuticos a enero del 2023. Para ello, utilizamos los registros de la base de datos del sistema “Helena” de la ANMAT, y obtuvimos la siguiente información:

Número total de empresas registradas en ANMAT: 1.285, de las cuales 85% al 90% son empresas pyme nacionales, clasificadas dentro de tres categorías: empresas fabricantes, empresas importadoras y distribuidoras. En relación con el tipo de productos se pueden identificar como empresas Farmacéuticas, MedTech y mixtas (fabrican, importan y distribuyen productos médicos y farmacéuticos).

Vemos una oportunidad clara de negocio de nicho para Bitácora, enfocada en el segmento de empresas Pyme de Argentina y consultores expertos independientes. Proponemos unir necesidad y oferta mediante una plataforma tecnológica y procesos ágiles para que las Pyme puedan encontrar y contratar consultores expertos en asuntos regulatorios que resuelvan sus problemas de acceso y de cumplimiento regulatorio con servicios “On-Demand”.

Es una oportunidad porque:

- No existe actualmente en la Argentina (ni en el mercado Latinoamericano) un Marketplace que ofrezca servicios especializados en asuntos regulatorios para la industria de productos para la salud como Bitácora.
- Es un mercado en crecimiento, y cada vez es más importante y generalizado el uso de productos para la salud, mayor la complejidad tecnológica y mayor la inversión de los gobiernos, financiadores y familias.
- En la era de la digitalización de la información y del conocimiento, también era necesario democratizar el acceso al conocimiento regulatorio, para que no sea un mercado de pocos con pocos.
- Podremos centralizar la capacidad de oferta de servicios de muchos consultores independientes en un solo lugar, simplificando los procesos administrativos en un entorno confiable y seguro, sin la rigidez de las

empresas consultoras tradicionales y sin tener que afrontar los altos costos directos por honorarios.

- Como profesionales de la industria con muchos años en este sector conocemos profundamente las necesidades, puntos de dolor y también como solucionarlos.



Universidad de
San Andrés

5. El cliente y el mercado objetivo

Cuando iniciamos con la idea y la oportunidad de negocio, pensamos en la necesidad de las empresas proveedoras de productos para la salud como cliente, que a su vez necesita a otra para resolver una necesidad regulatoria. Esa es parte fundamental de la lógica de la propuesta. Ese otro es un profesional experto en las regulaciones de la industria, que tiene la capacidad de prestarle un servicio para resolver su necesidad.

Antes de profundizar en las características del cliente y el mercado objetivo, es importante observar ciertas características y atributos de los servicios, ya que serán el “bien” que vamos a vender.

Atributos de los servicios

Los servicios tienen ciertos atributos que llamaremos “características intrínsecas”, las cuales implican una dificultad o desafío para quien lo presta. Sin embargo, para cada uno de ellos es posible establecer una estrategia de gestión. Las principales características de los servicios son:

- Intangibilidad
- Heterogeneidad
- Inseparabilidad
- Caducidad

El problema con la intangibilidad radica en que es una experiencia y no puede ser exhibida, vista o palpada. Sin embargo hay una estrategia para gestionar esa intangibilidad: estimulando la influencia personal y de la marca, para lograr una fuerte imagen corporativa de calidad del servicio.

Otra característica es la heterogeneidad. Nos plantea el desafío de la alta variabilidad en la calidad del servicio entregado. Se puede manejar estandarizando la performance del servicio, estableciendo indicadores de control de calidad.

La inseparabilidad: implica que el servicio es producido y consumido al mismo tiempo. La estrategia por seguir en este caso es hacer seguimiento de la

calidad de la interacción, lo cual es un factor clave que podemos medir como “satisfacción del cliente”.

La caducidad: Implica que los servicios no pueden ser inventariados y tienen una alta fluctuación en la demanda. Como estrategia de gestión, debemos hacer una buena gestión de la demanda, de la capacidad y de la espera.

La gestión adecuada de estos cuatro elementos será un aspecto clave en el diseño de los procesos de los servicios que vamos a prestar a través de Bitácora, y sobre ellos volveremos más adelante.

Comprendiendo a los clientes

Es fundamental comprender las necesidades y los puntos de dolor de los potenciales clientes para adecuar la idea de negocio y oportunidades a ellas. Mediante las encuestas y entrevistas iniciales realizadas identificamos necesidades que son comunes a las empresas del sector, a partir de ellas establecimos sus particularidades de acuerdo con el tipo o segmento. Del mismo modo hicimos con los consultores que prestan servicios a empresas, enfocándonos en sus particularidades y necesidades, e identificando un segmento donde hacer foco.

El Segmento potencial y el *target*

Para las empresas y consultores identificamos los segmentos y un *target* de la siguiente manera:

a. Empresas:

- Multinacionales
- Grandes empresas de origen nacional
- Pequeñas y medianas empresas nacionales (pyme)
- *Startups*

b. Consultores:

- Consultoras multinacionales
- Empresas de consultoría nacionales
- Consultores independientes “*FreeLancer*”

- Expertos de la industria (part time, referentes, jubilados).

Con esta segmentación y la información obtenida en campo definimos nuestro *target* en las empresas pyme, y por el lado del servicio, en los consultores independientes. Para cada uno de ellos desarrollamos los “Mapas de Empatía” identificando sus intereses y lo que necesita. A partir de lo que ve, lo que escucha, lo que dice, lo que siente y lo que piensa identificamos lo que esperaría de nuestra propuesta y de nosotros, lo que nos permitió hacer foco en sus necesidades funcionales, emocionales y sociales, para alinear nuestra propuesta de valor.

A continuación, mostramos el resultado de la aplicación del “*Empathy Map Canvas*” para el cliente “empresa pyme” y para el “consultor independiente”.

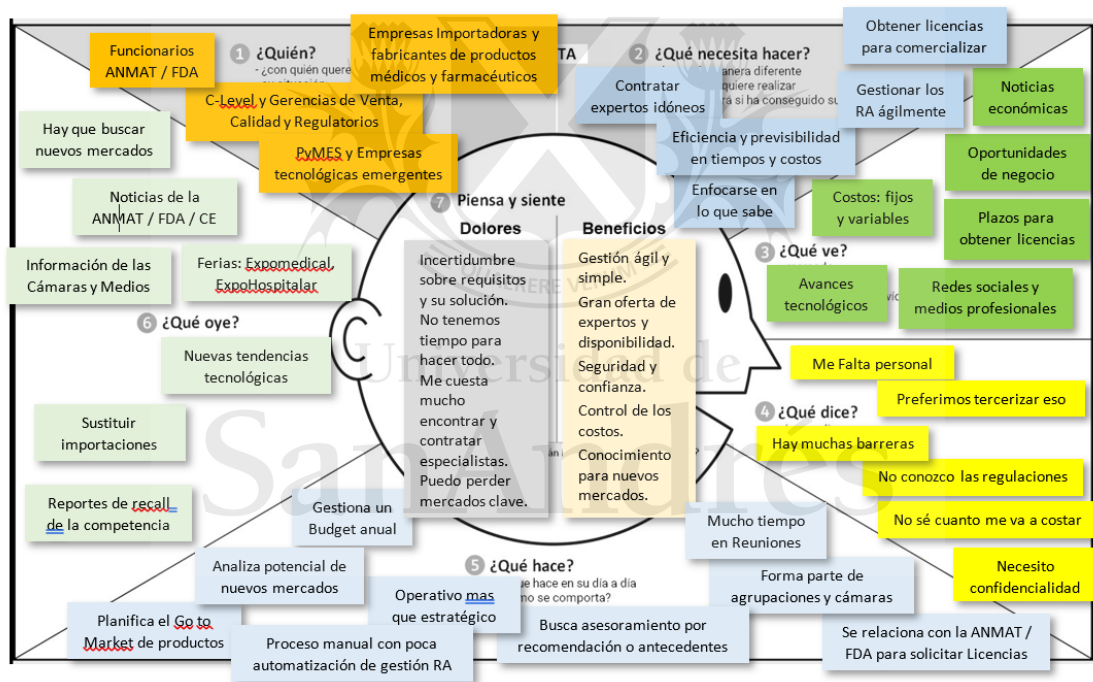


Fig. 3. Mapa de empatía de la empresa pyme

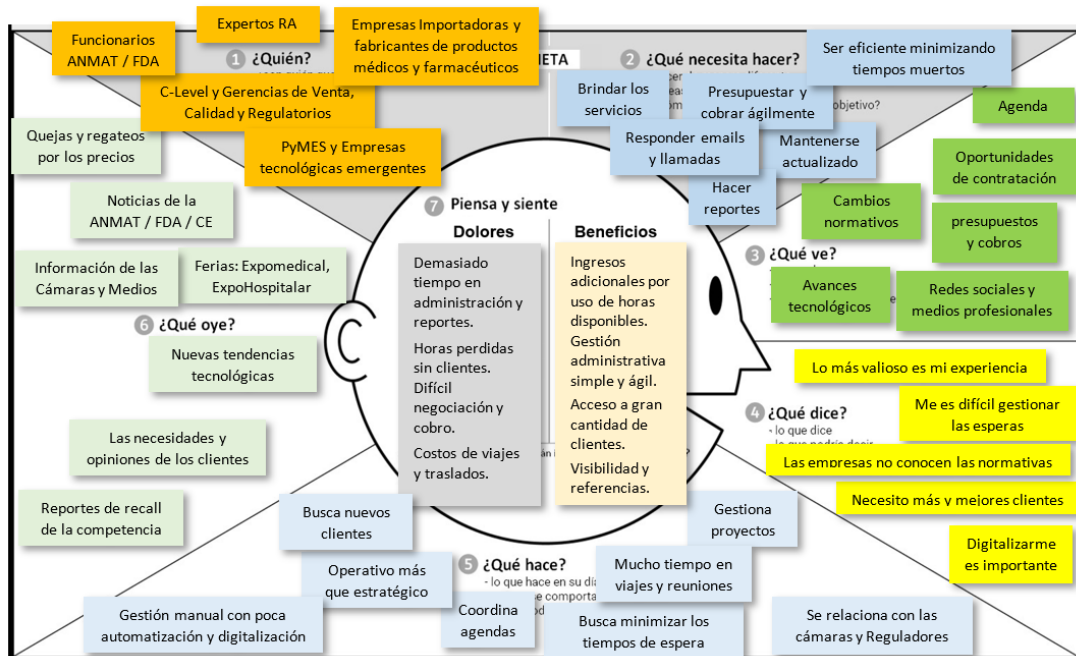


Fig. 4. Mapa de empatía del consultor independiente

Descripción del segmento *target*

Las empresas pyme del sector

Las empresas pyme Farmacéuticas y *Medtech* están localizadas principalmente en el AMBA²² y principales ciudades del país (Córdoba, Rosario, Santa Fe, Mendoza, San Luís). Para comercializar sus productos a nivel nacional tienen que obtener previamente la habilitación de la ANMAT para las actividades a desarrollar, cumplir con los requisitos de las Buenas Prácticas de Fabricación y obtener la aprobación (registro) de cada uno de sus productos. Para gestionar estas actividades tienen un Departamento de Calidad y de Asuntos Regulatorios con personal calificado. Sin embargo, en muchos casos tercerizan actividades por no tener los recursos humanos o tecnológicos suficientes para poder cubrir todos los requerimientos de las regulaciones.

Los servicios más tercerizados son: la habilitación y renovaciones, certificación del sistema de gestión de la calidad (BPF/GMP), desarrollo de los dossiers técnicos para registro de nuevos productos, auditorías internas y a proveedores, capacitación.

Arquetipo Pyme

- Nombre de la empresa: FarmaTech Argentina

²² AMBA: Área Metropolitana de Buenos Aires. Incluye la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores.

- Descripción: Empresa Pyme de origen familiar, dedicada a la fabricación y distribución de productos médicos y farmacéuticos de calidad a precios competitivos.
- Misión: Proporcionar soluciones innovadoras y confiables para el sector de la salud, contribuyendo al bienestar de los pacientes y al avance de la salud en Argentina y para Latinoamérica.
- Productos: Importa, Fabrica y distribuye suministros médicos de uso diario, como guantes descartables, vendas, apósitos, jeringas, agujas, cánulas y tubuladuras. Instrumental quirúrgico de precisión, como bisturíes, pinzas, tijeras, suturas y otros dispositivos utilizados en procedimientos quirúrgicos. También importa y distribuye equipos de diagnóstico como: monitores de signos vitales, electrocardiógrafos, equipos de diagnóstico por imagen, de ultrasonido y de Rayos X, entre otros.
- Instalaciones y capacidad de producción: FarmaTech Argentina cuenta con una nueva planta de producción y depósitos en la Ciudad de Buenos Aires. Las instalaciones fueron recientemente habilitadas por la ANMAT y cumplen con las normativas BPF/GMP para el fraccionamiento de productos médicos estériles y descartables, y la distribución de productos médicos en general. Cuentan con equipos de última generación, y personal altamente capacitado y especializado en la fabricación de productos médicos.
- Distribución y mercado: Sus productos son distribuidos a través de una red de distribuidores propios en todo el país, llegando a las clínicas y hospitales públicos más importantes del país. Están buscando expandir su presencia en el mercado internacional, exportando sus productos a los países de la región.
- Colaboraciones: Establece relaciones de colaboración estratégica con instituciones médicas, universidades, cámaras de la industria y profesionales de la salud para fomentar el acceso y la transparencia del mercado, la investigación y el desarrollo del sector salud, la seguridad y eficacia de los productos.

- Relaciones: Tiene un círculo selecto al que consulta y recomienda, principalmente dentro de las cámaras empresariales a las que pertenece. Es promotor dentro de su grupo de confianza y su consejo tiene peso dentro del sector de la industria al que pertenece. Tiene sentimientos encontrados respecto a la ANMAT, por un lado valora la regulación porque limita el acceso de productos ilegítimos y de mala calidad, pero sufre la burocracia y lentitud del sistema.
- Competencia: Conoce bien a la competencia dentro de su mercado. Son desconfiados y precavidos para la contratación de asesores y consultores externos. Prefiere contratar por recomendación directa y siempre pide referencias comprobables.
- Valora a los consultores externos por su conocimiento de la industria, experiencia y contactos con la ANMAT. Contrata siempre a la misma persona por una relación de confianza y por no tener alternativas para elegir a otros, aunque le gustaría.
- No está familiarizado con la búsqueda de consultores en plataformas digitales, porque no hay oferta de consultores regulatorios en Marketplace de servicios para Argentina. No usa demasiado las redes sociales como Instagram y YouTube para informarse.
- Valores:
 1. Calidad: Comprometido a ofrecer productos de alta calidad, cumpliendo con las regulaciones nacionales y los estándares internacionales para garantizar la seguridad y eficacia de los productos.
 2. Innovación: Busca constantemente nuevas formas de mejorar sus productos y procesos para ser competitivo. Adopta las nuevas tecnologías y busca desarrollar a su equipo de investigación y desarrollo en la medida de sus posibilidades.
 3. Servicio al cliente: Valora las relaciones a largo plazo con sus clientes y proveedores, y se esfuerza por brindar un excelente servicio. Escucha y responde a las necesidades de sus clientes de manera rápida, pero no siempre eficiente.

4. Responsabilidad social: Busca dar una imagen de responsabilidad social en relación con el medio ambiente. Se esfuerza por operar de forma sostenible y minimizar el impacto ambiental.

Drivers de compra:

Los drivers de compra son: la confianza, disponibilidad, confidencialidad y la efectividad prometida por el consultor en base a su experiencia y conocimiento. Busca tener mayor previsibilidad en cuanto a los tiempos de los trámites regulatorios y los costos.

Arquetipo del consultor independiente:

- Nombre: Marcelo Rodriguez
- Edad: 48 años
- Domicilio: Vive en el barrio de Belgrano, de la Ciudad de Buenos Aires.
- Formación y Experiencia: Profesional farmacéutico senior con 25 años de experiencia en la industria. Fue Gerente de Calidad y Asuntos Regulatorios en cuatro empresas farmacéuticas nacionales de CABA y Gran Buenos Aires. Conoce bien las regulaciones y normativas de la ANMAT.
- Personalidad: Es inquieto, promueve el valor de su experiencia y contactos. Cuida mucho su imagen y tiende a ser egocéntrico. Les gusta estar bien informado. Disfruta de la libertad de no estar en relación de dependencia ya que prefiere relacionarse con varias empresas a la vez, más que atarse a una sola. Le gusta variar sus actividades para evitar la monotonía del trabajo de escritorio.

Le gusta ser reconocido y se mueve a través de referencias y contactos personales, y se expande por la recomendación “boca en boca” dentro de las empresas del sector.

- Relaciones: Es bien conocido en la ANMAT por sus trabajos anteriores como director técnico de las empresas en donde trabajó, y mantiene contactos con los funcionarios clave. Es amigo del presidente del Colegio de Farmacéuticos de CABA con quien estudió en la facultad. Están bien conectado con las asociaciones y colegios profesionales

(farmacéuticos y bioquímicos) y con las cámaras empresariales del sector²³.

- **Ocupación:** Es un consultor senior con dedicación full-time al asesoramiento en Asuntos Regulatorios a empresas importadoras y fabricantes de productos médicos y farmacéuticos. Posee cuenta bancaria y puede emitir facturas tipo C como monotributista, aunque no siempre lo hace. No posee exclusividad con ninguna de las empresas a las que presta servicios. Busca minimizar los tiempos muertos entre proyectos con diferentes clientes para aumentar sus ingresos. Le molesta que le regateen sus honorarios o el precio de su trabajo.

- **Servicios que ofrece:**

Estrategia regulatoria: Evalúa las necesidades de sus clientes y desarrolla una estrategia regulatoria personalizada para guiarlo a través del proceso regulatorio.

Presentación de solicitudes y documentos regulatorios en ANMAT. Prepara dossiers técnicos y presenta la documentación requerida en trámites regulatorios, como: registros, notificaciones, informes de ensayos, validaciones y otros documentos necesarios para las aprobaciones necesarias.

Asistencia para las auditorías e inspecciones: Brinda apoyo en las auditorías de calidad e inspecciones de la ANMAT. Prepara a sus clientes y los ayuda a cumplir con los requisitos exigidos por la Autoridad Sanitaria y de otros organismos de certificación.

- **Alcance:** Trabaja con cualquier empresa del sector, desde startups hasta grandes compañías, pero prefiere tratar con empresas Pyme, conoce su cultura y tiene habilidad para manejar bien las relaciones en este nivel.
- **Valores:**
 1. **Experiencia y conocimiento:** Es un profesional experimentado y especializado en asuntos regulatorios para productos médicos y

²³ CANIFARMA, CAPRODI, CADIEM, CAEHFA, CAFIME, CAPEEM, CADIT, CADIPO, etc.

farmacéuticos. Está al tanto de los últimos cambios en las regulaciones y normativas de la ANMAT.

2. Compromiso con la calidad: Es perfeccionista y detallista. Se esfuerza por proporcionar un servicio de alta calidad a sus clientes. Trabaja de manera diligente y precisa, asegurándose de abordar la regulación de manera exhaustiva, cumpliendo con todos los estándares.
 3. Confidencialidad y ética: Mantiene una confidencialidad estricta en todos los asuntos relacionados con sus clientes. Tiene un enfoque ético para mantener la integridad y profesionalismo en sus interacciones.
 4. Orientación al cliente: Busca comprender las necesidades y objetivos de sus clientes y adaptar sus servicios en consecuencia. Está conectado permanentemente con ellos por medio de su teléfono celular. Se esfuerza por estar disponible para brindarles orientación y apoyo personalizado en cada etapa del proceso regulatorio, aunque cada vez tiene mayores limitaciones de tiempo.
- Necesidades y dolores: La gestión administrativa en general. Dedicar demasiado tiempo en tareas administrativas como elaborar presupuestos, coordinar agendas, reuniones, contestar mensajes y llamadas. Busca optimizar sus horas productivas y le preocupan los tiempos ociosos.

Estimación de la demanda

Mercado objetivo y tamaño de la oportunidad

La industria farmacéutica argentina tiene una importante base industrial y capacidad suficiente para su expansión productiva y la exportación. Estas empresas emplean a más de 43.000 personas de forma directa y a más de 120.000 de forma indirecta, y tienen una participación del PIB industrial cercana al 5%. La posibilidad de ingresar en la industria de medicamentos resulta muy atractiva por la magnitud de mercado que manejan²⁴. Lo anterior se

²⁴ <http://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2020/10/Presentacion-institucional-CILFA-2020-VF.pdf>

complementa con la creciente participación de las empresas MedTech, que en los últimos años experimentan un gran crecimiento y relevancia en el mercado de la salud de la mano de las nuevas tecnologías.

Para determinar el tamaño de la oportunidad se realizó una investigación del mercado. Buscamos en los registros y bases de datos de la ANMAT (Sistema Helena), e identificamos a todas las empresas fabricantes, importadoras y/o distribuidoras de productos médicos y farmacéuticos empadronadas para el año 2023 (empresas activas).

Por el lado de los consultores, se realizó una búsqueda exhaustiva en internet de todas las empresas que ofrecen servicios de consultoría en Asuntos Regulatorios para ANMAT, consultores independientes y profesionales que ofrecen servicios en línea. Completamos esta información con un listado de profesionales y colegas que realizan consultoría y son conocidos por nuestra práctica profesional de 20 años en las empresas del sector.

De aquí se determinó que en Argentina hay alrededor de 1.400 empresas de productos médicos, farmacéuticos o mixtas, activas de acuerdo con los registros de la ANMAT o con una habilitación en trámite. De ese universo 357 son laboratorios farmacéuticos con 230 plantas fabricantes de medicamentos, de las cuales 182 empresas son de capital argentino, 48 de capital multinacional y 40 son laboratorios públicos que producen medicamentos. Dentro del top 15 de este ranking se encuentran 12 laboratorios nacionales²⁵.

Para cubrir esta demanda, hay ciertos perfiles que son relevantes para estimar la oferta de consultores en asuntos regulatorios, como: ex Directores Técnicos (regulatorios) de empresas del sector, profesionales farmacéuticos, bioquímicos, bioingenieros, ingenieros de otras orientaciones con experiencia previa en puestos similares de la industria, sin embargo no existen actualmente bases de datos en la industria, universidades, ni en las cámaras del sector que permitan hacer una estimación seria. En las búsquedas realizadas en Internet, entrevistas y encuestas se relevaron alrededor de 20 consultores que brindan servicios en Asuntos Regulatorios en forma independiente, sin embargo el

²⁵ <http://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2018/10/Escenario-de-la-IFA-español-2018.pdf>

número total es mayor aunque difícil de determinar. La industria Farmacéutica y Medtech es muy dinámica y permeable en relación con estos roles clave, especialmente en momentos de crisis económica como la actual, algunos perfiles se reconvierten, entran y salen de la industria, algunos profesionales cambian de rubro y hay quienes buscan nuevas oportunidades en el exterior. Por este motivo no es posible cuantificar un número preciso de personas que prestan servicios de consultoría regulatoria en forma independiente. Para este trabajo consideramos un mercado estimado de 50 consultores calificados y a tiempo completo, y 20 empresas consultoras en calidad y asuntos regulatorios.

Análisis TAM – SAM – SOM

Las tres mediciones que usamos para calcular el tamaño del mercado fueron: el mercado total (TAM), el mercado que se puede servir (SAM) y el mercado que se podría conseguir (SOM).

A continuación mostramos los resultados de nuestros cálculos para cada medición.

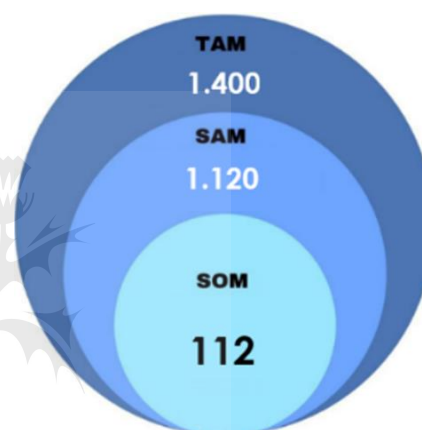


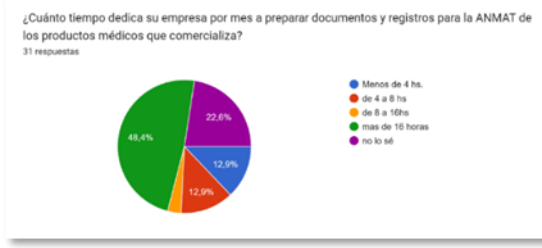
Fig. 5. Mercado TAM SAM SOM

TAM (*Total Addressable Market*): Es el mercado total posible, es decir, el tamaño de “nuestro universo” objetivo. Son todas las empresas pyme Farmacéuticas y MedTech en Argentina que están habilitadas (y en proceso) por la ANMAT.

Establecemos de este modo como nuestro universo total de clientes a un aproximado de 1.400 empresas (habilitadas + en proceso de habilitación) por la ANMAT en 2023 para fabricación, importación y distribución de productos médicos y farmacéuticos en Argentina.

SAM (*Serviceable Addressable Market*): Para nuestra plataforma digital, y de acuerdo con las estimaciones realizadas a partir de las encuestas y entrevistas realizadas, el mercado alcanzable sería aproximadamente de 1.120 empresas (casi el 80% de empresas mencionaron que usan servicios de consultoría y necesitarán asesoramiento externo en 2023).

Con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las empresas y a los consultores estimamos el valor potencial de demanda del mercado y establecer así nuestro objetivo de ventas:



| Resultado de las encuestas | Proyectado al SAM | Estimación Demanda Total en hs. (SAM) |
|----------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| 48,4% > 16hs/mes | 542 Empresas | 13.552 Considerando 25hs/mes |
| 22,6% No sabe cuanto | 253 Empresas | 0 Considerando 0 hs/mes |
| 12,9% de 4 a 8hs/mes | 144 Empresas | 867 Considerando 6hs/mes |
| 12,9% menos de 4hs/mes | 144 Empresas | 289 Considerando 2hs/mes |
| 3,2% de 8 a 16hs/mes | 36 Empresas | 430 Considerando 12hs/mes |
| | | 15.138 hs/mes |
| | | 181.655 hs/año |

| Estimación de la Demanda | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------|--------|
| SAM | Total hs. de consultoría | 181.655 | Anual |
| | Hora Consultor: | 75 | USD/hr |
| | Facturación total (fee): | 2.452.343 | USD |

Fig. 6. Estimación de la Demanda

* La mayoría de los consultores (62,5%) dedican más de 24hs / semana a la consultoría, por eso utilizamos en nuestra estimación el valor de 25hs por semana para las empresas con alta demanda.

Dividiendo este número total de horas por año por el número de empresas del SAM obtenemos que la demanda promedio de horas por empresa es de 162 hs. Para simplificar el cálculo y poder relacionarlo con la frecuencia de demanda de servicio de las empresas, expresaremos también la demanda en un valor de proyectos por año por empresa, de este modo, obtenemos un valor equivalente a 160 hs. de consultoría con una demanda de 2 proyectos de 80hs c/u por año por empresa.

$$\text{Demanda estimada} = 1.120 \text{ empresas} \times 2 \text{ proyectos/año} \times 80\text{hs/proyecto}$$

$$\text{Estimado de facturación (p/Fee)} = \text{Estimado de horas} \times 75 \text{ USD/h} \times 18\%$$

De este modo, el cálculo nos da un valor similar al anteriormente calculado, con un estimado de 179.2 K horas de consultoría por año, y USD 2,42M de facturación anual (bruta) por fee (sin considerar ingresos por membresías).

SOM (*Serviceable Obtainable Market*): con el objetivo de tener una estimación conservadora, especialmente en la fase de entrada al mercado, proyectamos llegar a un SOM del 10% del SAM (a 112 empresas) en tres años, de la siguiente manera: 3,3% del SAM (37 empresas) para el primer año, 6,6% (74 empresas) para el segundo año y 10% del SAM (112 empresas) para el tercero. A partir del segundo año consideraremos además un crecimiento (30%) en el total de horas contratadas por las empresas, por mayor el uso de la plataforma por la confianza adquirida por los clientes en el uso de Bitácora, y por el crecimiento del mercado de productos médicos y farmacéuticos.

De esta manera obtenemos para el SOM (3er año) un estimado de 23.296 horas de consultoría a través de Bitácora, con una facturación anual neta de USD 333K.

A partir del tercer año proyectamos un crecimiento progresivo y lineal hasta llegar a un 20% de *market share* al quinto año, es decir a 224 empresas, con 330K horas de consultoría y una facturación anual neta de USD 810K.

El objetivo principal en el primer año será el validar el MVP de Bitácora en funcionamiento real y pulir los detalles operativos que puedan surgir, cuidando sobre todo la satisfacción del cliente. Por otro lado, es un tiempo necesario para poder incorporar a los consultores expertos que necesitamos en nuestra plataforma, y escalar nuestro modelo de negocio en los años siguientes. La estrategia es generar un impacto positivo en la experiencia del cliente que lo lleve a preferir el uso de nuestra plataforma antes que acudir a las empresas tradicionales de consultoría o al consultor ya conocido.

6. La Propuesta de Valor

Con los resultados obtenidos del análisis *Design Thinking*, la validación de las necesidades y oportunidades obtenida de las encuestas y entrevistas realizadas a los potenciales clientes y del mapa de empatía, fuimos adaptando la idea inicial de negocio para convertirla en una propuesta de valor sustentada sobre la base de los insights, necesidades y deseos de los potenciales clientes. Utilizamos para esto la herramienta del “*Value Proposition Canvas*”²⁶, que describimos a continuación.

Pains y gains

En primer lugar evaluamos los “dolores” & “beneficios” de nuestros clientes considerando el segmento objetivo y el target: las empresas Pyme del sector de productos médicos y farmacéuticos (generadores de la demanda), y luego para los consultores independientes (prestadores del servicios). De este modo identificamos los objetivos de ambas partes, sus dolores y los beneficios esperados. A partir de allí, ideamos una solución para esos dolores y los generadores de beneficios, para que finalmente sean atributos del producto / servicio que ofreceremos en alineación con los mismos.



Fig. 7. Desarrollo de la propuesta de valor

El Value Proposition Canvas - Empresas

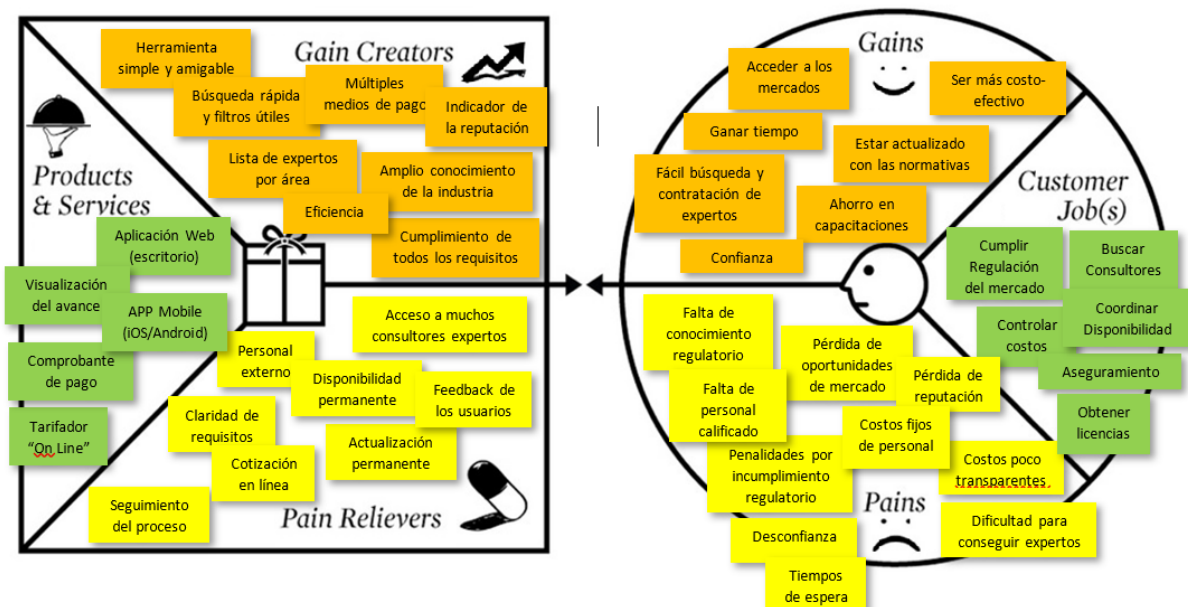


Fig. 8. Lienzo de la Propuesta de Valor para las empresas

Solución de dolores y generadores de beneficios para el cliente

- Disponer de una forma simple, intuitiva y ágil de búsqueda y contratación
- Tener acceso a muchos consultores con disponibilidad permanente
- Poder contratar al personal experto “*On-Demand*”
- Confidencialidad de toda la información sensible de la empresa
- Conocer la reputación del consultor y las recomendaciones de otros clientes
- Posibilidad de solicitar servicios a medida de las necesidades.
- Tener un seguimiento del proyecto en tiempo real.
- Poder conocer los costos totales del servicio
- Tener una garantía del servicio
- Poder calificar la experiencia con el consultor, recomendar o no sus servicios.

Para los consultores independientes:

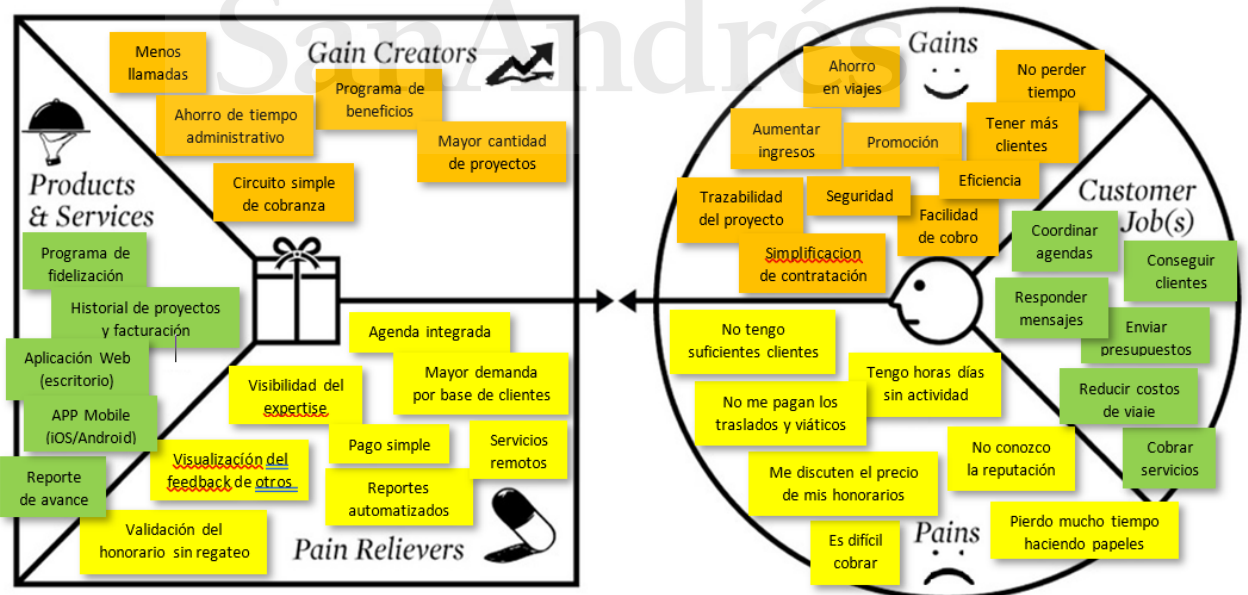


Fig. 9. Lienzo de la Propuesta de Valor para los consultores

Solución de dolores y generadores de beneficios para el consultor

- Promoción y visibilidad hacia una gran cantidad de empresas
- Mayor cantidad de clientes que contratan servicios de consultoría
- Mayores ingresos por el incremento de las horas productivas
- Menor carga administrativa para presupuestos, gestión de agenda, comunicaciones y reportes al cliente.
- Sistema para cobro simple y planificado, sin riesgo de incobrables.
- Beneficios por membresía. Fomenta el sentido de pertenencia
- Reconocimiento y premios por desempeño, antigüedad y volumen de venta

En esta fase la prioridad fue observar y evaluar al cliente y al consultor independiente en sus particularidades para hacer foco en una propuesta de valor que pudiera atender sus dolores, necesidades y sus objetivos. Entre los desafíos comunes hemos podido identificar la cantidad de tiempo necesario para realizar búsquedas de consultores especialistas, asegurar el “ajuste” a la necesidad y poder contratar en forma segura por el lado de las empresas, o promocionar la experiencia, habilidades y efectividad, la administración del tiempo y poder asegurar el cobro, por el lado de los consultores.

Para el diseño de la propuesta de valor se consideraron los dos aspectos: el plano funcional y el emocional. Con respecto al primero, fue fundamental integrar a nuestra propuesta las distintas variables que fueron identificadas con los procesos operativos dentro de una herramienta adecuada que automatice todos estos procesos: filtros de búsqueda, información del desempeño, selección, cotización transparente, contratación rápida y simple, hitos para el seguimiento de proyectos, automatización del proceso administrativo, cobro, etc. Por la otra parte, atender las necesidades emocionales de ambas partes, proveer seguridad, confidencialidad de la información, transparencia, acompañamiento en la resolución de problemas, efectividad de los resultados, satisfacción, reconocimiento y sentido de pertenencia.

La propuesta de valor

La propuesta de valor de Bitácora es ofrecer un servicio ágil, simple y transparente para solucionar la necesidad de las empresas Pyme de encontrar y contratar en forma simple a los mejores consultores y especialistas en Asuntos Regulatorios, preseleccionados y validados, de forma “On-Demand”. Con costos transparentes, en forma segura, protegiendo la confidencialidad y acompañándolo hasta el final garantizando los resultados.

La propuesta de valor se sostiene en una plataforma tecnológica sobre un sitio web para computadoras y en una aplicación para dispositivos móviles (celulares y tablets) con sistema operativo IOS y Android.

Además de resolver la tradicional búsqueda de profesionales en un Marketplace, incorpora un conjunto de funcionalidades específicas para facilitar la búsqueda y contratación del perfil deseado, por área geográfica, tipo de gestión o trámite, habilidades deseadas, “scoring”, rango de precios, etc. Posee además diferentes workflows integrados en la plataforma que permiten, además de la selección del consultor, la elaboración automatizada del presupuesto, estimación del tiempo necesario, manejo de agendas, comunicaciones integradas y la incorporación de detalles específicos en relación con el entregable que espera el cliente. Ofrece información sobre el avance del proyecto en tiempo real y una validación final del proyecto para liberar el pago.

Diferenciación y ventajas competitivas

Bitácora propone una clara diferenciación frente a la forma tradicional de contratar asesores y consultores para los asuntos regulatorios de la industria Farma y MedTech. Las empresas de consultoría son estructuradas, con procesos lentos, difíciles de customizar, capacidad limitada para solicitudes puntuales y mucha dificultad para asignar recursos a demanda. Son costosas y generalmente ofrecen paquetes de servicios que no siempre son los que el cliente necesita pero debe pagar.

Bitácora liberará la posibilidad de acceder al conocimiento de una gran cantidad de expertos y especialistas en Asuntos Regulatorios para la industria, seleccionados mediante un proceso riguroso de evaluación y validación de

conocimiento, aptitudes y habilidades, ofreciendo la posibilidad de contratar “On-Demand” al mejor consultor para los requerimientos del cliente.

Bitácora le ofrece al cliente la libertad, flexibilidad y facilidad para comparar y hacer su elección. Puede verificar las recomendaciones de otros, solicitar varios presupuestos y tener transparencia de los costos de los servicios ofrecidos, puede contratar solo lo que necesita, tener disponibilidad permanente, en un entorno de seguridad, confidencialidad, y siendo acompañado durante todo el proyecto para resolver cualquier problema y tener la garantía del resultado.

Dentro de los atributos diferenciales de Bitácora que le permite capturar las oportunidades del mercado mejor que las consultoras tradicionales podemos nombrar:

- Diseñamos procesos simples y ágiles: mediante la automatización de los procesos operativos y gestión administrativa a través de una plataforma tecnológica.
- El modelo de comercialización: la búsqueda, selección y contratación totalmente digital y transparente simplifica la forma de contratar, hace que todo el proceso sea más ágil y que los usuarios lo perciban más amigable, rápido y confiable.
- La atención personalizada y la solución de problemas que puedan aparecer durante el servicio generan una experiencia única del cliente. Para Bitácora cada cliente es único y especial, por eso buscamos su satisfacción total. Lo escuchamos para que sienta que sus preocupaciones y necesidades son tomadas muy en cuenta. Es cuidado, bien atendido, respetado y acompañado a lo largo de todo el proceso de consultoría. Este es uno de los atributos diferenciales para la generación de una relación de confianza, estable y de largo plazo. Cuidamos tanto a las empresas como a los consultores que trabajan con nosotros.
- La confidencialidad y la privacidad de la información es un atributo diferencial. Establecemos relaciones de trabajo basadas en la confianza. Cada consultor que ofrece servicios en Bitácora firma un contrato de confidencialidad y su cumplimiento es estrictamente monitoreado a lo

largo de la relación. El no cumplimiento es motivo de exclusión automática de la plataforma y del proceso legal correspondiente. Los documentos del cliente son únicamente accesibles por el consultor contratado y solo durante la duración del proyecto en un entorno seguro dentro de la plataforma. No hay posibilidad de copia, descarga, ni de ser compartido con otras personas.

- La excelencia en el servicio es un diferencial. Damos mucha importancia a la calidad de la atención de nuestro personal y del servicio que recibe el cliente por parte del consultor elegido. Medimos la satisfacción de ambas partes durante y al finalizar el proyecto. Resolvemos los problemas y evitamos su recurrencia.
- Desarrollo de Bitácora como una marca fuerte y líder con presencia en las redes sociales profesionales como LinkedIn y también en los medios profesionales tradicionales, posicionando a Bitácora como “La plataforma” de referencia para los Asuntos Regulatorios de la industria de productos médicos y farmacéuticos.
- Nuestro compromiso con el cuidado del medio ambiente. Con la implementación de procesos totalmente digitales ya no hay necesidad de hacer impresiones en papel. Con la implementación de servicios de consultoría de forma remota disminuimos la necesidad de viajes y el uso de los medios de transporte, reduciendo la huella de carbono por emisiones de CO2.

Nuestra visión es que Bitácora tendrá un gran impacto en el mercado porque cambiará radicalmente las posibilidades de acceso que tendrán las empresas Pyme y Startups del rubro Farmacéutico y MedTech para ingresar a los mercados altamente regulados de Argentina (y posteriormente en toda Latinoamérica).

Las Pyme ya no tendrán que afrontar los altos costos fijos que significan la contratación de personal calificado y experto en las regulaciones para trámites de habilitación y registros de productos en la ANMAT (y en otras Autoridades Regulatorias), y pasar por el largo y costoso procesos de capacitación y entrenamiento permanente de sus empleados. Con Bitácora podrán acceder a

los mejores consultores y expertos que necesitan para cumplir con los requisitos regulatorios, en el momento que lo necesiten, permitiéndoles acceder a nuevos mercados y adaptarse rápidamente a los cambios de las regulaciones de las Autoridades Sanitarias de una forma mucho más costo efectivo.

En este aspecto, el proceso de evaluación y selección de consultores consiste en la evaluación y selección de los consultores que buscan ser parte de Bitácora a través de:

- La verificación de identidad, domicilio y antecedentes
- La evaluación de las calificaciones profesionales
- Validación de las aptitudes.

La evaluación de calificaciones profesionales y aptitudes consiste en la verificación de la formación académica, roles que ha ocupado en la industria, habilidades, experiencias, intereses y preferencias laborales. Luego de aprobar esta instancia, se hace una evaluación de aptitudes y una validación cultural por medio de evaluaciones y entrevistas personales específicas para confirmar su aptitud como experto y las habilidades que ofrecerá dentro de la plataforma.

Mas adelante, en la figura 10 se describe el proceso de alta del “usuario consultor” con los pasos adicionales necesarios para su validación, asociados a los procesos anteriormente descritos de evaluación y validación para su incorporación a Bitácora.

Con Bitácora se reducen también las barreras de accesibilidad para las nuevas empresas y Startups del sector, quienes podrán ser mucho más competitivas, dedicando su atención, energía y recursos a las actividades que mejor saben hacer: a la creatividad y la innovación.

Finalmente un aspecto clave a considerar es el de la sostenibilidad del modelo de negocio en el largo plazo. Una vez que el consultor y empresa se contactan por primera vez, es importante que sigan utilizando la plataforma para los nuevos proyectos y que luego no continúen contratando servicios por fuera de ella. Para ello se establecieron estrategias específicas que resaltan la propuesta de valor de crear un entorno seguro, transparente y beneficioso para

ambas partes, pymes y consultores, lo que aumenta las probabilidades de que los consultores y las empresas prefieran continuar utilizando la plataforma en vez de contratar por fuera de ella y correr riesgos.

Las estrategias específicas para fomentar el uso continuo de la plataforma en el tiempo serán:

1. El valor agregado que les ofrece Bitácora para resolver los puntos de dolor: Son ventajas y características que los usuarios no encontrarán al trabajar directamente con una empresa, incluyendo servicios adicionales, participación en eventos, herramientas administrativas, recursos de la red, programa de capacitación permanente, soporte personalizado, garantía de satisfacción, pago, etc.

2. El Sistema de calificaciones y reseñas permite que las empresas puedan evaluar y elegir el mejor consultor para el servicio que necesite en cada momento y comparar precios. Para el consultor es una herramienta que lo promociona y posiciona para atraer nuevos clientes. Para mantener activos ambos usuarios en la plataforma se contempla que los puntos del scoring ganado por desempeño o por contratación de trabajos dentro de la plataforma tengan fecha de vencimiento a los 2 años (como el programa de millas de las líneas aéreas) con lo que tanto a las empresas como a los consultores les conviene contratar frecuentemente dentro de la plataforma para ganar más beneficios y no perder los puntos acumulados.

3. El plan de garantía ofrecido en las transacciones realizadas por Bitácora asegura que las empresas recibirán el servicio acordado por el consultor, o Bitácora le asignará un reemplazo sin costo adicional, en caso de fuerza mayor. Para los consultores se asegura que recibirán el pago y que serán bien remunerados por su trabajo estableciendo en el cotizador valores mínimos por tipo de trabajo. Con esto se busca aumentar la confianza al contratar dentro de Bitácora y se reducen los riesgos percibidos por ambas partes.

4. Política de uso de la plataforma y acuerdo de no competencia que establece que todas las transacciones relacionadas con los servicios ofrecidos se realicen exclusivamente dentro de Bitácora. Se definen cláusulas específicas que prohíben compartir información o realizar transacciones fuera de la plataforma

por un período mínimo de tiempo (un año) después de completar un proyecto o servicio. Se realiza un seguimiento periódico de las transacciones y actividades en la plataforma para detectar comportamientos sospechosos o incumplimientos de las políticas de uso y no competencia. El incumplimiento conlleva una penalidad económica para la empresa y excluirá automáticamente al consultor que incumpla el contrato, perdiendo su historial y otros beneficios adquiridos para mantener la integridad de la comunidad dentro de la plataforma.

5. Atención al cliente y soporte con un servicio de atención eficiente y soporte técnico dedicado para resolver cualquier problema o duda que pueda surgir en las empresas o consultores durante el proyecto o fuera del mismo.

6. Con el Programa de Incentivos para referidos que premia a consultores y a las empresas por invitar a otros usuarios a unirse a la plataforma. Los incentivos pueden ser en forma de descuentos en proyectos, bonificación de la membresía, créditos para canjear dentro del Programa de Beneficios, entrada a eventos especiales, cursos de capacitación, etc.

7. Product Market Fit

Luego del análisis y la aplicación de métodos para observar y comprender en profundidad al cliente para el desarrollo de una propuesta de valor que atienda sus deseos, necesidades y objetivos, evaluamos el “Fit” o el ajuste del producto al mercado, validando que la propuesta realmente satisfaga las necesidades o resuelve el problema del cliente *target*.

De la aplicación del “Value Proposition Canvas” para definir la propuesta de valor, hicimos foco en los “Customer Jobs” más importantes del cliente *target*, los cuales listamos a continuación:

- Cumplir con las regulaciones del mercado para acceder y mantenerse en él.
- Buscar y conseguir especialistas en Asuntos Regulatorios para cumplir requisitos específicos.
- Conocer las recomendaciones de pares de la industria
- Asegurar que los consultores sean validados y efectivos para resolver sus necesidades.
- Contratar los consultores que necesita
- Coordinar su disponibilidad para el momento en que lo necesita.
- Cuidar la confidencialidad.
- Seguir los avances del proyecto regulatorio.
- Cuidar los costos y la rentabilidad del negocio

Los “Customer Jobs” más importantes del consultor independiente que provee los servicios son:

- Promocionarse y buscar recomendaciones de sus clientes
- Conseguir nuevos clientes
- Atender solicitudes y evaluar la necesidad regulatoria
- Coordinar las agendas y verificar su disponibilidad y los plazos del cliente
- Cotizar el servicio y su alcance
- Realizar el servicio
- Comunicarse e informar sobre los avances

- Cobrar el servicio

Tomando en consideración los *Customer Jobs*, *pain relievers* y *gains creators* verificamos el *fit* con nuestro producto, de la siguiente manera:

Bitácora ofrece la solución a través de una plataforma tecnológica potente pero amigable, fácil de usar. Por medio de un menú intuitivo y filtros configurables permite la búsqueda y selección de consultores especialistas en Asuntos Regulatorios con el perfil deseado. Es una herramienta flexible y customizable que integra todos los procesos administrativos necesarios para la selección, contratación, gestión de agendas, comunicación, seguimiento de proyectos y reportes, ofrece además múltiples medios de pago. Es un lugar donde los consultores independientes pueden promocionar y vender sus servicios, atender solicitudes, coordinar agendas, cotizar y cobrar. Brindando el soporte tecnológico ideal para simplificar todas sus tareas administrativas.

El objetivo de Bitácora es satisfacer las necesidades y expectativas de ambas partes y generar en los clientes y consultores esa sensación de “sin esto no podría vivir”.

Características clave de Bitácora como solución:

- ✓ Es el lugar de referencia para las empresas y los expertos del sector, ofreciendo soluciones relevantes y atractivas para ambas partes, a través de la plataforma tecnológica.
- ✓ Aplica políticas de compliance y reglas claras de uso que faciliten la contratación y usabilidad, brindando un marco de seguridad, confidencialidad y de sostenibilidad para el desarrollo de todas las actividades necesarias del servicio.
- ✓ Establece un proceso riguroso de selección, validación y “onboarding” para los consultores que ingresan a nuestra plataforma, para asegurar un alto nivel de profesionalismo y expertise para proveer servicios de excelencia al cliente, y brindar experiencias altamente satisfactorias para ambas partes.

- ✓ Estandariza todos los procesos administrativos y del servicio dentro de la plataforma para asegurar una alta performance, eficiencia y un control efectivo de la calidad del servicio.
- ✓ Establece procesos adecuados para gestionar la demanda, la capacidad y la espera.
- ✓ Establece hitos de calidad de la interacción a lo largo de la prestación del servicio para resolver problemas y asegurar la satisfacción del cliente.
- ✓ Aplica una estrategia sólida de marketing para posicionar la marca en la industria y crear una fuerte imagen corporativa asociada a la excelencia y la calidad del servicio en un mercado de nicho.
- ✓ Ofrece un programa atractivo de membresía y de beneficios diferenciales para los clientes y consultores mas destacados, con el objetivo de fidelizar y lograr un fuerte sentido de satisfacción por pertenencia.

Implementación

Diseño y flujo de los procesos clave

▪ Acceso al sistema

Cualquiera puede acceder a la plataforma web y navegar en la información general corporativa, puede ver las opciones que brinda Bitácora y hacer consultas, sin embargo el acceso general solo permite ver parte de la información sobre la oferta de consultores pero permite contratar servicios. Para ello, se debe crear un usuario dentro del sistema que funciona también como protocolo de seguridad. El sistema permite la creación de un usuario único y una contraseña personal para cada tipo de usuario: Usuario empresa (solicitantes de servicio) y usuario consultor (proveedores de servicio).

▪ Alta de los usuarios para empresas y consultores

El proceso de alta de usuarios puede hacerse tanto desde la plataforma web de Bitácora como desde la aplicación móvil. En este último caso solo se requiere instalar previamente la App en un celular con sistema

operativo Android o iOS. Existe un flujo predefinido para los clientes empresa (generadores de la demanda de servicios), como para los consultores (prestadores de los servicios). Se describe a continuación el flujo para el alta de los “usuarios empresa”.

Al solicitar un servicio en Bitácora por primera vez, el sistema le solicitará crear un nuevo usuario, desplegando una ventana emergente (pop-up) que permite acceder al formulario de alta de usuarios y la opción de elegir entre consultor o empresa. También es posible hacerlo desde el menú principal / usuarios. Los nuevos usuarios deberán seguir una serie de pasos mínimos requeridos.



Fig. 10. Flujo para la creación del usuario empresa en Bitácora

En el caso de solicitar el alta de un “usuario consultor” existen algunos pasos adicionales necesarios para su validación, los cuales están asociados a una serie de procesos internos previo a su aceptación:

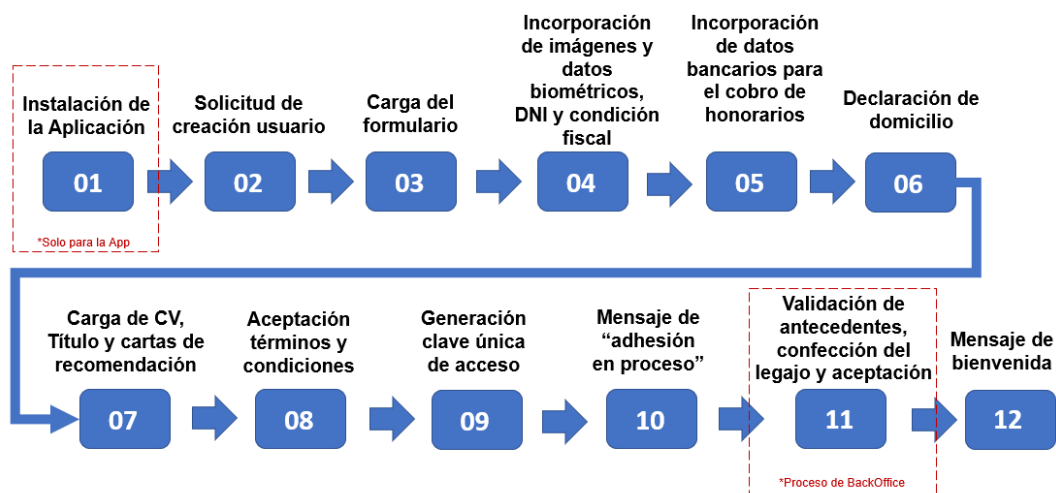


Fig.11. Flujo para la creación del usuario consultor en Bitácora

- **Solicitudes de servicio**

A continuación se describe el flujo del proceso para solicitud de servicios por parte de un “usuario empresa”, incluyendo envío del presupuesto, aceptación, cobro del Fee, prestación del servicio y calificación final.



Fig. 12. Flujo para la solicitud de servicios, presupuesto, aceptación y pago del Fee

- **Proceso del consultor: cotización, aceptación, servicio y cobro**

Se describe a continuación una vista del flujo del proceso de solicitud de confirmación del presupuesto al consultor, aceptación del servicio y cobro.

Para las operaciones de cobro del Fee y del honorario del consultor utilizaremos una integración de protocolo API con las diferentes plataformas de pago y medios electrónicos disponibles. Cada una de las operaciones es enviada para su cobro al momento de la aceptación del presupuesto por parte del “cliente empresa” (Fee de la plataforma) y al finalizar el servicio con la confirmación del consultor y el cliente. Esto se realiza sobre la base de los medios de pago definidos al momento del registro y alta del cliente empresa en la plataforma Bitácora.



Fig. 13. Flujo del proceso del consultor: aceptación, servicio y pago

▪ **Otros procesos asociados al “Backend”**

Aunque no se desarrollan dentro de este trabajo, asumimos el desarrollo de otros procesos que también deberán ser administrados dentro de la plataforma tecnológica de Bitácora, como por ejemplo:

- Proceso de mantenimiento de registros.
- Procesos asociados a suscripciones y promociones.
- Proceso de cálculo de presupuestos.
- Proceso de programación de servicios para casos de múltiples requerimientos.
- Procesos de soporte Online a clientes (Customer Services)
- Proceso de liquidación y cobro del Fee por servicios de la plataforma
- Proceso de confirmación de finalización y solicitud de pago de honorarios.
- Procesos de seguimiento y control asociados, “data analytics” y reporte.
- Procesos asociados a comunicaciones y alertas
- Actualización y gestión de scoring
- Procesos de gestión de membresía y del programa de beneficios

Plataforma tecnológica

Para reducir costos de infraestructura de base (equipamiento hardware) la base tecnológica de Bitácora estará alojada en un servicio en la nube, en cualquiera de los operadores actuales del mercado que posea integraciones bajo el protocolo API. El diseño incluye otros procesos de menor valor, pero requeridos como facturación, liquidación de impuestos, proceso de gestión de presupuestos para cotización de servicios, procedimientos de aceptación de presupuestos y confirmación de servicios, entre otros. Hay pantallas exclusivas para clientes empresa y otras con herramientas para la gestión administrativa (ej. agendas) de los consultores que prestan servicio.

Clientes

Ambos clientes requieren estar validados en la aplicación, tanto para solicitar servicios como para prestarlos. Se asume un proceso más largo para los consultores que prestan servicios en términos de validación de documentación y antecedentes, requiriéndose una aprobación final para el alta. En el caso de clientes empresas el registro es más simple a través de un formulario web con la validación de datos fiscales y medios de pago.

Operación

Vinculado al desarrollo de las actividades sobre la plataforma centrado en ofrecer en forma ágil tanto la demanda de servicios como la oferta de los consultores. Será clave integrar el historial e indicador de calificaciones ya que esta información definirá el servicio a contratar. Por su parte, el consultor puede confirmar o no el presupuesto y aceptación del servicio en función de sus propias actividades o del scoring del cliente.

Satisfacción

La plataforma requiere retroalimentación permanente en relación con la satisfacción del servicio. Por un lado, el puntaje de scoring del servicio desarrollado por el consultor, y de éste en relación con la empresa. Esto sirve de base para guiar a los nuevos clientes en la selección de sus consultores, y como parte del proceso de reconocimiento del plan de beneficios por desempeño. Finalmente se implementará también un proceso de encuestas de

satisfacción que nos permitirá detectar aspectos de mejora sobre la propia plataforma y sobre ciertos aspectos del desempeño de los consultores que prestan servicios. Cada servicio tendrá una encuesta de satisfacción y se habilitará un canal de contacto para la atención de sugerencias y reclamos.

Administración

Para la administración de la plataforma por los administradores se cuenta con un panel de control desde donde se puede supervisar y administrar el funcionamiento de todas las funciones de la plataforma, gestionar los perfiles de usuarios, resolver las quejas y realizar el análisis de datos.

Producto Mínimo Viable

El “Producto Mínimo Viable”²⁷ es una versión previa del producto final, que utilizaremos para probar el funcionamiento de la plataforma tecnológica en relación con el modelo de negocios. El prototipo de la plataforma consiste en la implementación de los procesos principales y la presentación de las pantallas del cliente y del consultor sobre la plataforma Web de Bitácora, la cual se replicará luego en un formato de Aplicación móvil para dispositivos Android y iOS luego de su validación en campo.

El MVP incluirá solamente los procesos fundamentales para validar la solución y probar el mercado objetivo para el lanzamiento. Posteriormente, se agregarán las características y funcionalidades adicionales, y mejoras basadas en la retroalimentación de los usuarios.

Para que el desarrollo del MVP sea lo más cercano al producto real en lo operativo y resulte atractivo visualmente, se esbozó un prototipo de las pantallas principales a partir del flujo de los procesos principales descritos anteriormente. Se muestran a continuación, como ejemplo, las pantallas de inicio, el menú principal, los filtros que el usuario puede utilizar para la búsqueda que desea realizar, los parámetros de búsqueda y la presentación de los resultados.

²⁷ MVP: “Minimum Viable Product” en sus siglas en inglés.

Pantallas de la plataforma Bitácora en la web



Fig.14. Pantalla principal plataforma web de Bitácora



Fig. 15. Pantalla de resultados aplicando los filtros de búsqueda

Pantallas de la aplicación móvil

Del mismo modo, se adaptan el flujo de los procesos principales al formato de pantalla para visualización en dispositivos móviles, verificando que sea fácil la navegación desde smartphones y tablets, tanto para sistema operativo Android como para iOS.

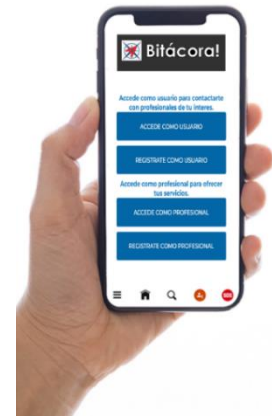


Fig. 16. Pantalla de la App

Validación

El siguiente paso de la implementación (no desarrollado en este trabajo) es testear y validar el prototipo con el lanzamiento del MVP funcional de la plataforma web y la Aplicación móvil de Bitácora a un grupo seleccionado de usuarios tomados como muestra. Esto se realizará con voluntarios del segmento de empresas Pyme y de consultores independientes, a quienes se les aconsejará el uso de los distintos servicios y opciones disponibles en el MVP de la plataforma, y transcurrido un cierto tiempo, por ejemplo dos semanas, se los entrevistará para conocer su experiencia y realimentar nuestro diseño. En estas entrevistas se utilizarán preguntas orientadas a la usabilidad y experiencia como usuarios de Bitácora para recibir “*feedback*” de los potenciales clientes en situaciones reales. De este modo, se validará finalmente el MVP del prototipo de Bitácora.

8. La competencia y análisis de la industria

Descripción de la industria / sector

El sector de servicios de consultoría regulatoria para empresas de productos médicos y farmacéuticos desempeña un rol importante en la industria de la salud al brindar asesoramiento y soporte especializado en materia de regulaciones y normativas aplicables a las empresas y sus productos.

Las empresas del sector operan en un entorno altamente regulado, donde se exigen estrictos estándares de calidad, seguridad y eficacia. Los consultores regulatorios se encargan de interpretar y aplicar las normativas locales e internacionales, así como las directivas específicas de las agencias regulatorias como la ANMAT, para ayudar a las empresas a cumplir con los requisitos legales y obtener las aprobaciones necesarias para la fabricación, registro y comercialización de sus productos.

Los consultores brindan asesoramiento estratégico en diversas áreas, como el desarrollo y la presentación de documentación regulatoria, la gestión de ensayos clínicos, la evaluación de la seguridad y la eficacia de los productos, el etiquetado y el empaque de acuerdo con las regulaciones, el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPF/GMP) y las Buenas Prácticas Clínicas (BPC), entre otros.

El sector de servicios de consultoría regulatoria para empresas farmacéuticas y de productos médicos desempeña un papel fundamental al garantizar que los productos médicos y farmacéuticos cumplan con los estándares regulatorios y sean seguros y eficaces para su uso, ayudando además a las empresas a mitigar riesgos regulatorios, agilizar los procesos de aprobación y comercialización, y mantener el cumplimiento continuo con las normativas que le son aplicable.

La cadena de valor²⁸

Utilizamos la herramienta de la cadena de valor de Porter como herramienta de análisis estratégico que nos brinda referencias concretas acerca de nuestra ventaja competitiva en la industria. A medida que las empresas y los servicios crecen y se diversifican, resulta crucial y complejo diferenciarse de la mayoría, y aprovechar las tendencias de tercerización y desintegración vertical. Esto es lo que ocurre actualmente también en la industria Farmacéutica y MedTech con el objetivo de optimizar costos, priorizando los procesos centrales.

Para establecer un mejor análisis de las actividades a desarrollar dentro del Plan de Negocios y sus relaciones para construir valor, analizamos, por medio del modelo de la cadena de valor de Porter, las actividades primarias y de soporte que necesitamos realizar para crear valor desde nuestra plataforma tecnológica y por medio de los servicios prestados a través de esta. La cadena de valor puede describirse de la siguiente manera:

1. Actividades primarias:

a) Adquisición y gestión de proveedores: Comprende el reclutamiento, selección y alta de los consultores independientes expertos en asuntos regulatorios de la industria de productos médicos y farmacéuticos. Implica establecer relaciones sólidas con ellos y gestionar sus perfiles, credenciales y habilidades.

b) Marketing y promoción: Desarrollo de estrategias de marketing orientadas a atraer clientes potenciales. Incluye la promoción de Bitácora como Marketplace de referencia de la industria a través de campañas publicitarias, presencia en redes sociales, participación en eventos y establecimiento de alianzas estratégicas.

c) Gestión de la plataforma: Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica de Bitácora que permita a los consultores registrarse, crear perfiles, promocionar su experiencia y habilidades, y gestionar los procesos necesarios para que los clientes contraten servicios.

²⁸ La cadena de valor es un modelo conceptual desarrollado por Michael Porter utilizado para analizar las actividades internas de una empresa y cómo crean valor para el cliente y generan una ventaja competitiva.

d) Gestión de clientes: Atender las necesidades de los clientes, facilitando la búsqueda y selección de consultores expertos, gestionando las solicitudes de servicios, proporcionando información y soporte, y asegurando la satisfacción del cliente a lo largo del proceso.

e) Gestión de operaciones: Coordinación de todas las actividades operativas relacionadas con los servicios prestados a través de la plataforma, incluyendo la cotización de servicios, gestión de pagos, resolución de quejas, seguimiento de los proyectos y aseguramiento de la calidad de los servicios prestados, incluyendo el scoring bidireccional y feedback al final de cada servicio.

2. Actividades de apoyo

a) Desarrollo de la red de consultores: Identificación, reclutamiento y alta de nuevos consultores expertos en asuntos regulatorios. Proceso de evaluación y validación de su experiencia y habilidades (duras y blandas) para la admisión. Procedimiento estándar con hitos de control para asegurar la calidad en la entrega del servicio. Programa de membresía y de reconocimiento del desempeño. Plan de beneficios para fidelización y crear sentido de pertenencia.

b) Tecnología y desarrollo de la plataforma: Innovación y mejora continua de la plataforma tecnológica para ofrecer una experiencia ágil, sencilla y segura, tanto para los consultores como para los clientes.

c) Gestión de la cadena de suministro: Coordinación y seguimiento de la entrega de los servicios. Herramientas administrativas y de soporte necesarias para que los consultores entreguen el servicio, como comunicaciones integradas en la plataforma, documentación y validación de credenciales, y acceso a la información relevante del proyecto.

d) Gestión de relaciones con socios: Establecimiento y gestión de alianzas estratégicas con instituciones, organizaciones, cámaras y empresas relacionadas con la industria para ampliar el ecosistema y promover la mayor visibilidad posible de Bitácora como solución.

Cada una de estas actividades contribuye a la creación de valor para Bitácora, permitiéndonos una conexión eficiente entre los clientes y los consultores independientes.

Análisis de los competidores y sus productos / servicios sustitutos

Principales competidores

Se relevaron los potenciales competidores de Bitácora en el mercado argentino. Se realizaron búsquedas exhaustivas de oferta de servicios de consultoría en internet por parte de empresas, profesionales y a través de Marketplace de servicios. Esto se complementó con la confección de un listado de profesionales y consultores independientes conocidos por la experiencia de 20 años de trabajo en áreas de calidad y regulatorios en empresas de la industria.

- **Empresas consultoras**

Es común que las grandes empresas Farmacéuticas y MedTech y las multinacionales utilicen servicios de empresas de consultoría grandes y de renombre para atender sus requerimientos regulatorios. Sin embargo, para las Pyme del sector, y especialmente en Argentina, que cuentan con recursos limitados, donde en muchos casos el factor decisor es el precio, tienen ventajas los consultores y expertos independientes sobre las empresas de consultoría tradicionales²⁹.

Dentro de las empresas de consultoría tradicionales podemos distinguir algunas compañías multinacionales que tienen operaciones en Argentina, y empresas de consultoría regulatoria de origen local. Estas últimas operan en las principales ciudades, siendo el Área Metropolitana de Buenos Aires, Córdoba y Rosario las más significativas. Generalmente son dirigidas por un profesional de renombre y prestigio en la industria, cuenta con experiencia y contactos. Dirige la parte comercial y supervisa el negocio pero los servicios generalmente son realizados por otras personas de su equipo. Compiten por los clientes con otras empresas consultoras del sector, compiten con el relacionamiento y establecen el precio en relación con la capacidad de pago

²⁹ <https://www.kolabtree.com/blog/es/servicios-de-consultoria-de-dispositivos-medicos-por-que-contratar-a-trabajadores-autonomos/>

del cliente. Generalmente no cuentan con soluciones tecnológicas en sus operaciones más allá del sitio web corporativo y muchas de sus actividades se gestionan personalmente, por teléfono o email. Poseen una fuerte segmentación de su oferta en base a su ubicación geográfica, y atienden la demanda sobre un sector nicho específico de clientes.

Actualmente solo se identificaron cinco empresas multinacionales de consultoría en asuntos regulatorios con operación en Argentina, siendo las más importantes: Arazy Group y Qualipharma Group, y doce empresas consultoras locales, las más conocidas: cGMP.doc, Bioxentys, Budnik (B4Ph), Triskel Soluciones, Axxion Consultoría Aplicada y Pharma Assist.

Consultores independientes

Son profesionales bioquímicos, farmacéuticos, bioingenieros, ingenieros industriales o de otras especializaciones afines, con experiencia en la industria. Se dedican a la consultoría en asuntos regulatorios de forma freelance, y conocen los requerimientos por haber ocupado puestos relacionados en la industria. Son miembros de asociaciones profesionales, cámaras de la industria, colegios profesionales o referentes de un sector.

Son capaces de atender requerimientos a la medida de sus clientes. Son contratados por su relación de confianza y generalmente forman vínculos de largo plazo con sus clientes. Tienen una capacidad limitada de ofrecer servicios, disponibilidad en horarios preestablecidos, son expertos en algunas áreas de conocimiento. Establecen los honorarios de acuerdo con la capacidad del cliente, y lo ajusta de acuerdo con el tipo de trámite, servicio y disponibilidad. Generalmente no cuentan con soluciones tecnológicas para sus actividades. Aunque tratan de establecer una agenda anual con clientes estables, una parte importante de sus servicios son contratados "On-Demand" y por urgencias.

Es difícil conocer el número exacto de profesionales que realizan actividades de consultoría en forma independiente a tiempo completo, pero se estimó para este trabajo en unas 50 personas.

Aunque los consultores independientes pueden ser una potencial competencia, la estrategia de Bitácora está orientada a captar especialmente a estos profesionales y a otros expertos de la industria con posibilidad de brindar servicios de consultoría a tiempo completo o part-time.

Marketplace de servicios profesionales y Freelance

A partir de un análisis detallado de los servicios ofrecidos en diferentes sitios y plataformas Marketplace, y de una búsqueda exhaustiva de perfiles relacionados con Asuntos Regulatorios, encontramos lo siguiente:

Existen actualmente algunos Marketplace generales donde personas “FreeLancer” ofrecen sus servicios en distintos rubros, siendo los más comunes: IT, programadores y diseñadores de software, diseño gráfico, marketing, finanzas, páginas web, gestión de redes sociales, traducciones técnicas, redactores, entre otros.

Dentro de los Marketplace generales solo en Upwork encontramos una oferta limitada de servicios en Asuntos Regulatorios de unos pocos consultores para la regulación de FDA y la Comunidad Europea (MDR/IVDR). Este sitio está únicamente en inglés.

Dentro de los pocos Marketplace especializados en rubros específicos (nicho), encontramos: De derecho (Legalify), para Oportunidades de Negocios (Guidepoint), Sistemas IT (FreeLancerMap) y “los mejores expertos del mundo” en cinco categorías: Desarrollo de Software, Diseño, Finanzas, Proyectos y Ventas (Toptal).

Solo encontramos un sitio (Medpoint) orientado a ofrecer servicios profesionales en Asuntos Regulatorios para la industria de productos médicos (MedTech y Farma). Sin embargo, no funciona exactamente como Marketplace porque no permite elegir un perfil deseado, sino que el cliente indica en un formulario lo que necesita y desde Medpoint le proponen un consultor con el perfil adecuado, dentro de sus “consultores asociados”. Aunque este sitio promociona tener cobertura para el mercado latinoamericano, su página está únicamente en inglés, y solo muestra comentarios de clientes de EE. UU., Canadá y la Comunidad Europea.

En la siguiente figura resumimos la clasificación de los Marketplace relevados en tres categorías: generales, de nicho y asuntos regulatorios.

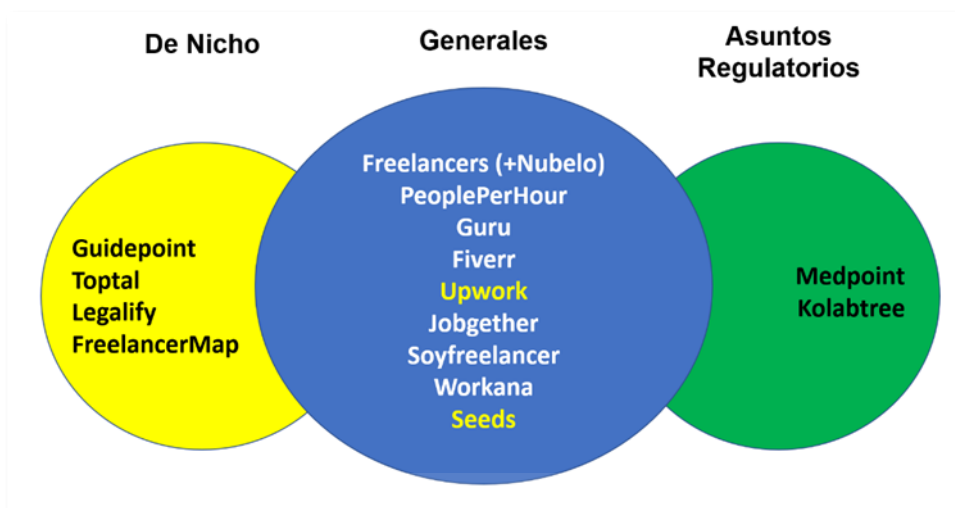


Fig. 17. Categorización de los Marketplace relevados (desarrollo propio)

Con la excepción de Soyfreelancer, Workana y Seeds, todas las demás plataformas Marketplace relevadas tienen su origen en EE. UU., Europa o Asia. Están en idioma inglés, y aunque algunas pocas tienen la opción de navegar el sitio en otros idiomas, no ofrecen la posibilidad de pago de los servicios en moneda local.

En las búsquedas realizadas no encontramos ningún Marketplace para la industria de productos médicos y farmacéuticos, ni ofertas de servicios de consultoría en asuntos regulatorios para Argentina ni otros países de Latinoamérica, salvo raras excepciones de algún FreeLancer para Brasil o México.

Por lo tanto, podemos decir que actualmente no hay una competencia directa de los Marketplace con Bitácora y su propuesta de valor.

Mapa competitivo

A continuación hacemos una comparación competitiva entre las empresas consultoras tradicionales en relación con la propuesta de servicios por medio de los consultores independientes de Bitácora:

| EMPRESAS CONSULTORAS vs. BITÁCORA | | |
|-----------------------------------|--|--|
| | Empresas Consultoras | Consultores On-Demand |
| COSTOS | ✗ Costosas, buenas para empresas grandes y estructuradas | ✓ Mas costo-efectivo. Buenos para PyMES y StartUps con recursos limitados |
| SERVICIOS "ON- DEMAND" | ✗ No son prácticas para requerimientos puntuales o necesidad de experiencia a demanda | ✓ Ideal para requerimientos únicos y acceder a expertos on-demand |
| TIEMPO Y ESFUERZO | ✗ Complejas y consumen tiempo, requiere papeleo y planificación. Muchas personas estan involucradas. | ✓ Fácil para hablar con la persona directamente involucrada en el proyecto y explicarle los requerimientos |
| COMPROMISO | ✗ Por lo general requieren una demanda mínima o un paquetes de servicios | ✓ no se requiere compromiso ni contrato mínimo |
| FLEXIBILIDAD | ✗ se aplican tarifas estándar con posibilidades limitadas de personalización | ✓ Posibilidad de obtener una variedad de cotizaciones de varios expertos antes de elegir la mejor opción |

*Modificado de kolabtree.com

Fig.18. Ventajas competitivas de Bitácora en relación con empresas consultoras

A continuación mostramos una tabla comparativa que muestra un resumen de la posición y ventajas competitivas de Bitácora en relación con otros Marketplace de servicios³⁰:

| Característica o atributo | Nicho | | Generales | | | | Industria Healthcare | | |
|---------------------------------|-----------------------|----------|-------------------|------------|------------|-----------|----------------------|--------------|-----------|
| | Toptal | Fiverr | Upwork | Freelancer | Workana | Seeds | Medpoint | Kolabtree | Bitácora! |
| Origen | EEUU (Silicon Valley) | Israel | EEUU (California) | Australia | Argentina | Argentina | EEUU (Carolina) | UK (Londres) | Argentina |
| Idioma y cultura | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ |
| Selección rigurosa | ✓ | ✗ | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Calificación (scoring servicio) | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ |
| Soporte | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Disponibilidad | ✗ | ✗ | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ |
| Garantía de resultados | ✓ | ✗ | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Precio promedio USD (hora) | 60 - 200 | 50 - 100 | por proyecto | 40 - 120 | 50 - 100 | 75 | por proyecto | 50 - 100 | 50 - 100 |
| Comisión | 500* | 20% | 20% + 3% | 13% | 20% + 4,5% | <40% | ? | 20% | 18% |

Fig.19. Ventajas competitivas de Bitácora en relación con otros Marketplace de servicios

³⁰ <https://www.websiteplanet.com/es/freelance-websites/toptal/#support>

Un aspecto relevante tiene que ver con los costos y comisiones que cobra cada plataforma³¹. Las comisiones son de alrededor del 20% en el caso de Total, Upwork, Fiverr, Soyfreelancer, Workana, en algunos casos son variables y disminuyen al aumentar la facturación dentro de la plataforma. Sin embargo, en algunos casos pueden existir comisiones adicionales por uso de la plataforma de pagos, comisiones extras al consultor, etc.

Por lo anterior, consideramos que la principal competencia de Bitácora se encuentra en las empresas de consultoría ya establecidas en el país. Las empresas consultoras multinacionales que operan en la región y que tienen alcance en Argentina, no son competitivas por motivos de costos, y se encuentran fuera del alcance de la mayoría de las empresas pyme.

Por el lado de los Marketplace solo Medpoint y Kolabtree ofrecen servicios regulatorios pero no tienen presencia en la Argentina ni en la región.

Análisis FODA³²

Utilizamos este análisis para distinguir los aspectos clave a considerar.

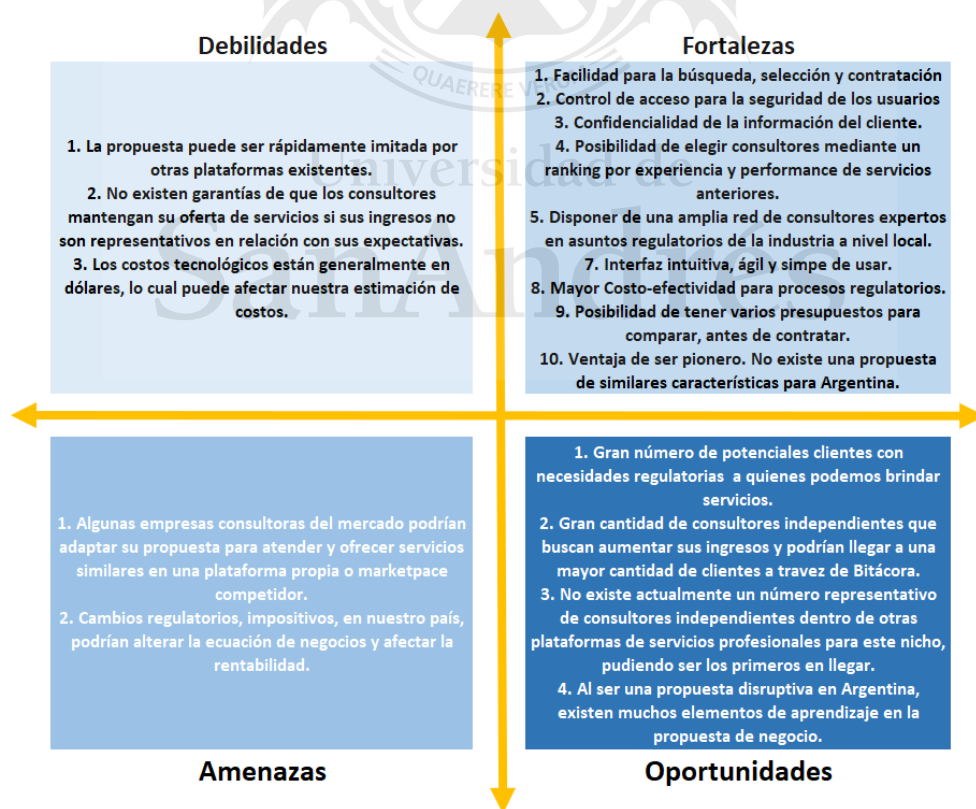


Fig. 20 Gráfico del análisis FODA

³¹ <https://heiwork.com/blog/10-plataformas-trabajar-como-freelancer>

³² FODA, acrónimo español de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) A. Fig. 14 Pantalla de resultados aplicando los filtros de búsqueda Humphrey, 1960.

Este análisis nos provee una visión más clara de nuestra posición frente a la competencia, las oportunidades para destacarnos, para definir una estrategia competitiva sólida y desarrollar propuestas de valor distintivas para los clientes.

Como mencionamos anteriormente la principal fortaleza de Bitácora es la exclusividad, ya que no existe otra empresa o Marketplace que tenga la propuesta de valor de Bitácora para Argentina ni Latinoamérica.

Análisis del contexto - PESTEL³³

El análisis PESTEL nos proporciona una visión holística del entorno o contexto externo en el que vamos a operar y nos ayuda a identificar oportunidades y desafíos que pueden surgir. Nos permite comprender mejor el panorama actual y futuro, para tomar decisiones estratégicas informadas en respuesta a los cambios y tendencias identificadas en cada una de las dimensiones de análisis.

Nos enfocaremos a continuación en los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden afectar nuestro negocio.

Políticos

Los factores políticos que pueden afectar nuestro plan de negocios tienen que ver con la inestabilidad política. Con las elecciones nacionales en puerta, hay un escenario de incertidumbre política y económica que recién se dilucidará a partir de la asunción del nuevo gobierno y las medidas que anuncie en adelante.

Por otro lado, las regulaciones de la industria que en muchos casos dificultan el acceso al mercado, sumado a los problemas de acceso a las divisas y la falta de reglas claras para el mercado de la salud en el mediano y largo plazo tienen un impacto muy importante en el sector, y afectan negativamente las expectativas de inversión y el crecimiento del sector.

Las iniciativas y acuerdos de convergencia regulatoria con otras Autoridades Sanitarias que puedan surgir son alentadores para el sector, sin embargo no se

³³ PESTEL, origen “Análisis del entorno empresarial, 1967” Francisco Aguilar, modificación Liam Fahey y V.K. Narayanan “Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica, 1986”.

esperan resultados en el corto plazo, más allá de los acuerdos políticos, regulatorios y comerciales en el marco del Mercosur.

Con la expectativa que en el año 2024 Argentina entrará en una nueva etapa con el arribo de nuevas políticas públicas y privadas que busquen reconstruir el mercado mediante una reapertura al mundo, un emprendimiento tecnológico como el nuestro puede ser una gran oportunidad para que muchas empresas tengan rápido acceso a los distintos mercados, donde podemos ser un partner clave en la expansión nacional y regional de la industria.

Económicos

Los aspectos económicos que pueden influir en nuestro emprendimiento tienen que ver con el crecimiento económico, la evolución de la inflación, las tasas de interés, tipos de cambio y condiciones del mercado laboral como se mencionó en el análisis del contexto Macro y microeconómico.

El entorno económico actual en Argentina no es favorable para la industria en general y para el sector. Alta inflación, restricciones cambiarias, recesión, pérdida de poder adquisitivo y de empleo entre otros. Si bien, la devaluación del peso argentino podría ser un factor que favorezca a los fabricantes nacionales, también encarece los insumos y componentes importados. La dificultad de importación y de acceso a divisas para liquidar deudas con proveedores externos o girar dividendos desalienta la inversión externa³⁴.

Sociales

Evaluamos a continuación los aspectos socioculturales que pueden afectarnos, como son: las tendencias demográficas, los valores culturales, comportamientos de los consumidores, cambios en los estilos de vida. Factores del entorno externo de Bitácora que pueden afectar nuestra estrategia del negocio. Para esto aplicamos la herramienta del “*Context Map Canvas*” que mostramos a continuación.

³⁴ <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

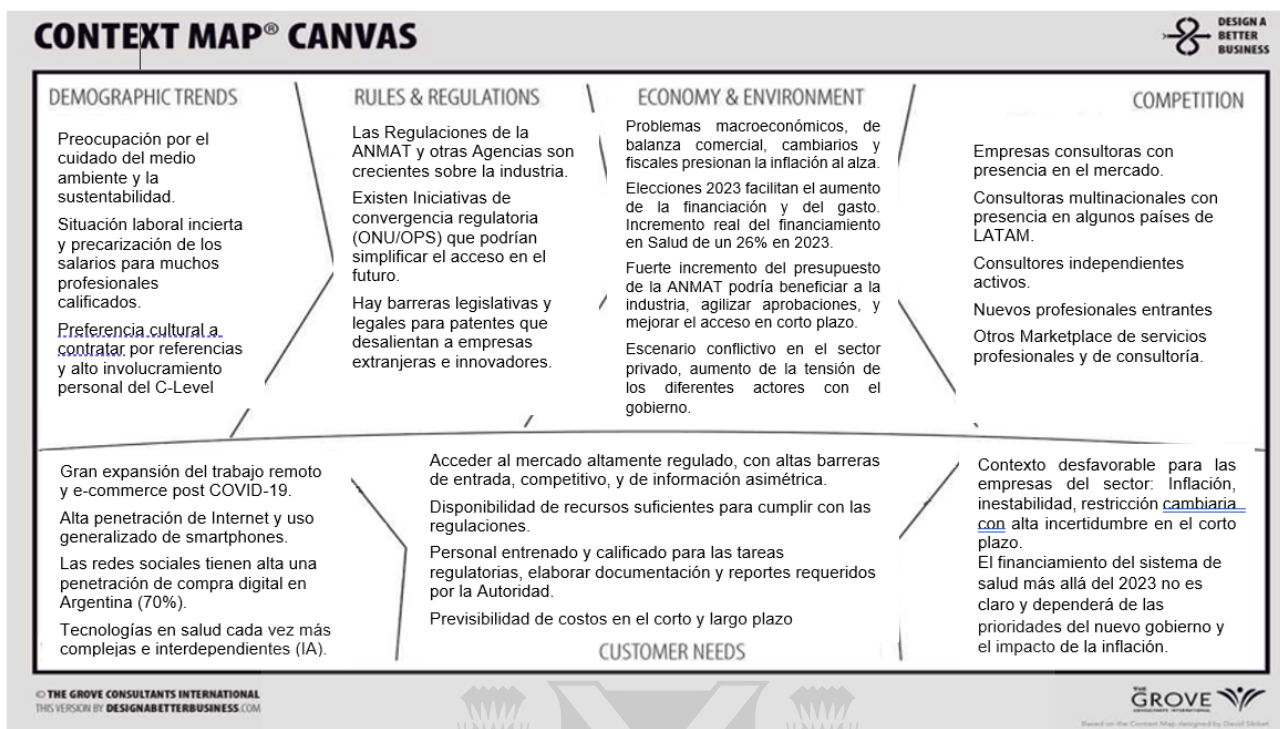


Fig.21. Mapa del contexto de Grove (desarrollo propio)

Tecnológicos

Los avances tecnológicos e innovaciones que pueden impactar o impulsar nuestro modelo de negocio son: las nuevas tecnologías, tendencias, cambios en la infraestructura, automatización y digitalización.

Con la expansión de la modalidad de trabajo flexible y del trabajo remoto, se incentivó el desarrollo de nuevas modalidades para la provisión de bienes y servicios en forma virtual, lo cual beneficia y apalanca nuestro modelo de negocios. Ahora se percibe como algo natural, a diferencia de lo que sucedía pre-pandemia.

Por otro lado, algunos de los avances tecnológicos que se proyectaban hacia el futuro ya irrumpieron en la sociedad y están transformando la industria. Con las nuevas herramientas de Inteligencia Artificial generativas y predictivas, *machine Learning*, *big data*, *analytics*, y el incremento de los recursos tecnológicos en la nube se prevé una transformación profunda del sector y en la forma en que se trabaja y brindarán servicios profesionales y de consultoría en un futuro cercano.

Legales

Los factores legales que pueden afectar a nuestra organización tienen que ver con las leyes laborales, normas ambientales, de seguridad, protección del consumidor y la legislación fiscal.

En términos legales no se presentan impedimentos para el desarrollo de nuestro plan de negocios, sin embargo, se requiere considerar la ley de constitución de sociedades, aplicar al régimen vigente tributario, considerando el alto impacto que tiene el impuesto a los Ingresos Brutos y el impuesto a las ganancias.

Debemos cumplir con las leyes laborales y los acuerdos sindicales para los trabajadores en dependencia. En relación con los profesionales consultores, deberán estar inscriptos en el régimen del monotributo o ser autónomos.

Es importante el cumplimiento de la ley de protección de datos personales (Ley 24.766; decreto 150/92), y buscaremos la cobertura de la ley de protección de la propiedad intelectual para la marca y patentes (Ley 27.675).

Sin embargo, es importante destacar que en Argentina existen algunas barreras legislativas y legales para la protección de patentes sobre ciertos medicamentos y productos tecnológicos, lo cual desalienta la inversión extranjera y la innovación. En el contexto político actual es poco probable que haya algún cambio significativo en el corto plazo³⁵.

Ecológicos:

Entre los factores ecológicos o ambientales que pueden influir en la organización, están el cambio climático, la sostenibilidad, la gestión de residuos, las políticas ambientales, y la responsabilidad social corporativa.

Nuestra propuesta de negocios no implica un impacto ecológico y/o ambiental, sino al contrario favorece la disminución del impacto ambiental por emisión de CO₂, ya que los consultores trabajan principalmente en forma remota, por lo que se disminuye la contaminación de los medios de transporte. Por otro lado, nuestra plataforma tecnológica soporta todos los procesos operativos en forma digital, y al no requerir papel e impresiones no se genera un impacto por

³⁵ FronterView.com / Argentina Healthcare Review - May 2023

consumo de los recursos ni la generación de residuos. Desde un punto objetivo, nos clasificaríamos de impacto neutro.

Estructura actual de la industria y dinámica competitiva

Fuerzas competitivas de Porter

Analizamos la competencia a partir del modelo de Porter de competitividad ampliada o Modelo de las cinco fuerzas, con el cual hemos podido evaluar el atractivo de la industria. Las cinco fuerzas a que hace referencia este modelo son: la amenaza de entrantes potenciales en el sector, la amenaza de aparición de productos o servicios sustitutivos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes y el grado de rivalidad de los competidores dentro del sector. Dentro de las principales conclusiones asociadas al análisis de competitividad de Porter encontramos:

Amenaza de potenciales competidores entrantes

Al analizar las “barreras de entrada” a los potenciales competidores entrantes pudimos establecer las siguientes:

- **Especialización y experiencia:** es decisivo contar con consultores expertos en la regulación local que posean habilidades para proveer los servicios. Es importante conocer la cultura local y hablar el mismo idioma. Entendemos que la validación que hacemos de la idoneidad y experiencia de los consultores que integran nuestra red será una fortaleza determinante ante los competidores entrantes, como Marketplace de servicios extranjeras, especialmente para las que operan desde fuera de Latinoamérica. Por lo cual es una barrera de entrada Media.
- **Valor de marca:** este es un factor de gran influencia para el cliente y los consultores. Resulta clave construir de Bitácora! una marca sólida que se destaque por la excelencia y la calidad del servicio. Que sea sinónimo del profesionalismo de sus consultores y la eficacia en obtener resultados. También será determinante para el valor de la marca el éxito del programa de membresía y el plan de beneficios y reconocimiento para fidelizar a clientes y consultores, logrando un fuerte sentido de pertenencia.

- **Inversión necesaria:** en principio, los requerimientos de capital de inversión no significan una barrera de entrada significativa, porque si bien la mayor inversión se orienta al desarrollo de la plataforma web, la App y el software de apoyo a los procesos, no sería un problema mayor para otras plataformas de servicios freelance existentes extender sus servicios. Sin embargo, el desarrollo de un algoritmo orientado a nuestra propuesta de valor, la integración de tecnologías poderosas para el manejo de la Big Data con herramientas de IA y herramientas relevantes para los consultores expertos serían una barrera de entrada al negocio.

En conclusión, consideramos que las barreras de entrada son medias para plataformas de servicios profesionales extranjeras (extrazona), pero bajas para plataformas locales como *Seed*. Actualmente es la única plataforma Marketplace de servicios profesionales de origen local capaz de entrar y competir en el negocio de servicios de Asesoramiento Regulatorio para MedTech y Farma.

Nuestra propuesta conlleva la estrategia de invertir en marketing específicamente para nuestro *target*, enfocarnos en la diferenciación del servicio, proveer servicios de excelencia al cliente asegurando una experiencia de alta calidad para las empresas cliente como para los profesionales consultores, y ser los primeros en capturar este mercado nicho para convertirnos en los referentes de esta industria.

Productos o servicios sustitutos

Dentro de los productos / servicios sustitutos consideramos los siguientes:

1. Los servicios de consultoría tradicionales: Los clientes podrían optar por contratar consultores de forma individual o empresas de consultoría establecidas en lugar de utilizar Bitácora.
2. Plataformas de Marketplace alternativas: Los clientes y consultores podrían buscar cubrir los servicios por medio de otras plataformas en línea. Aunque como analizamos anteriormente estas plataformas no tienen un enfoque específico para el sector, los clientes podrían optar por utilizar estas plataformas como alternativa.

3. Soluciones y herramientas tecnológicas: Las empresas podrían implementar soluciones tecnológicas y herramientas automatizadas en lugar de contratar servicios de consultoría. Estas soluciones pueden incluir software, aplicaciones o plataformas que brindan asesoramiento y guía en áreas específicas de la regulación o la gestión de proyectos.

4. Desarrollo interno de las capacidades: En lugar de buscar servicios de consultoría externos, las empresas podrían optar por desarrollar sus propias capacidades y conocimientos internamente. Esto implica invertir en la contratación y capacitación del personal interno para abordar las necesidades regulatorias.

5. Acceso directo a los expertos: Las empresas pueden tratar de establecer una comunicación directa con los expertos y profesionales en lugar de utilizar la plataforma.

Como vemos, las alternativas pueden variar según el contexto, por lo que debemos estar atentos a la reacción de la competencia para adaptar la propuesta de valor y seguir ofreciendo valor diferencial en comparación con los productos o servicios sustitutivos que puedan llegar a ofrecer.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes son el factor clave en la vida de una compañía y en la consultoría regulatoria las empresas clientes son una fuerza de gran peso, que ejercen una fuerte influencia en el mercado y cualquier decisión o movimiento serían determinantes a la hora de negociar en un nicho tan específico como el que apuntamos.

Sin embargo, los clientes de ambos grupos (empresas que demandan y los consultores) se encuentran atomizados, acceden a mucha información, comparan servicios y presupuestos pero claramente no se organizan entre sí. Existirán varias propuestas presentes a la hora de solicitar servicios, nuestro enfoque en gestión de asesoramiento específico, más allá de los servicios generales de consultoría, buscará limitar lo que en principio deberíamos calificar un poder de negociación bajo.

Poder de negociación de los proveedores

Debemos distinguir a dos tipos de proveedores, los relacionados con la tecnología necesaria y los específicos para el servicio a prestar. Desde el punto de vista de la tecnología, existen varias propuestas de alojamiento en la nube, también de desarrolladores de sistemas para la plataforma tecnológica, sin embargo una vez contratado un desarrollador de IT para a ser un partner importante, ya que será parte del proceso de atención del Help Desk, con lo cual una migración a otro proveedor conllevará costos y contratiempos importantes. Para todo este grupo, desde el punto de vista de análisis de su poder de negociación, es MEDIO.

Por otra parte, los consultores asociados a Bitácora para la prestación de los servicios basan su negociación en una forma clara, si la propuesta del valor hora no satisface sus requerimientos, no prestarán el servicio. Claramente no se encuentran organizados, pero desde este punto de vista enfrentamos un poder de negociación MEDIO, siempre y cuando el volumen de consultores asociados sea significativo.

Rivalidad competitiva

La rivalidad de los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas de Porter anteriormente descritas e influyen en la posición diferencial de Bitácora! con las fuerzas más próximas. El sector de la consultoría evidencia una importante rivalidad competitiva, entre sectores del mismo tipo, por ejemplo entre las empresas de consultoría. Encontramos que la clave de la competitividad reside en la fidelización de los clientes en lo que respecta a la confianza y a la efectividad de los resultados de los consultores. En nuestro caso no hay otras plataformas que compitan directamente en nuestro mercado, sin embargo existen potenciales competidores, plataformas de Marketplace de servicios generales que, si bien no poseen la misma propuesta de valor que Bitácora, podrían acceder a ella con cierta facilidad, lo cual es un aspecto importante que considerar.

La introducción de una plataforma tecnológica eficaz para la búsqueda y selección de consultores que las empresas Pyme del sector necesitan tendrá

una baja tasa de rotación si se cumplen las expectativas de los clientes y resulta en una herramienta eficaz de negocios para los consultores.

Dentro de las estrategias genéricas asociadas a la estrategia competitiva, nos enfocamos en la diferenciación del servicio respecto a otras alternativas existentes a partir de una solución tecnológica específica para atender la necesidad regulatoria del nuestro segmento del mercado (Pyme), y por otro lado también buscamos el liderazgo en costos frente a los otros Marketplace de servicios profesionales internacionales, esto es posible por la baja participación de costos asociados al recurso humano (con la facturación directa entre el cliente y consultor). Además de las propuestas diferenciales mencionadas, serán clave: la facilidad de uso y simplificación de los procesos administrativos, la automatización de procesos de gestión, la selección rigurosa de los consultores, el soporte permanente, las comunicaciones centralizadas a través de la plataforma, y el programa de membresía y de beneficios. Sin embargo, los atributos principales se pueden resumir en: la facilidad de uso, agilidad, calidad, confidencialidad y seguridad, a un costo razonable.

9. Modelo de negocios

Nuestro Modelo de Negocio se basa en satisfacer la necesidad (de especialistas regulatorios) de empresas pyme dentro de la industria Farma y MedTech (cliente), conectándola con la oferta (de estos servicios) a través de una plataforma tecnológica basada en la web y una aplicación para dispositivos móviles, lo que facilita el intercambio y al mismo tiempo regula la relación entre el solicitante y el proveedor del servicio, asegurando la calidad de la prestación.

El modelo se basa en un concepto de consumo colaborativo en Internet, y combinada con la capacidad de crear confianza entre extraños, se crea una nueva forma de intercambio eficiente entre productor y consumidor, sin otros intermediarios³⁶.

El modelo requiere captar una base importante de consultores expertos en asuntos regulatorios de la industria y asociarlos a la plataforma, para satisfacer la necesidad de asesoramiento y servicios para los clientes.

A continuación desarrollamos el análisis en detalle de cada aspecto, identificando los diferentes factores que intervienen en el modelo de negocio utilizando el “Business Model Canvas”.

Business Model Canvas

En primer lugar se analizó el negocio desde la perspectiva del cliente (empresa), y luego analizamos las particularidades del negocio desde la perspectiva del consultor como cliente.

1. Segmentos de clientes

a. Empresas pyme:

- Empresas existentes que requieren consultoría regulatoria
- Empresas en expansión que desean ingresar al país
- Nuevas empresas y Startups de la industria Farma y MedTech.

³⁶ Rachael Botsman y Roo Rogers, “What ‘s Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption”, 2010.

Empresas

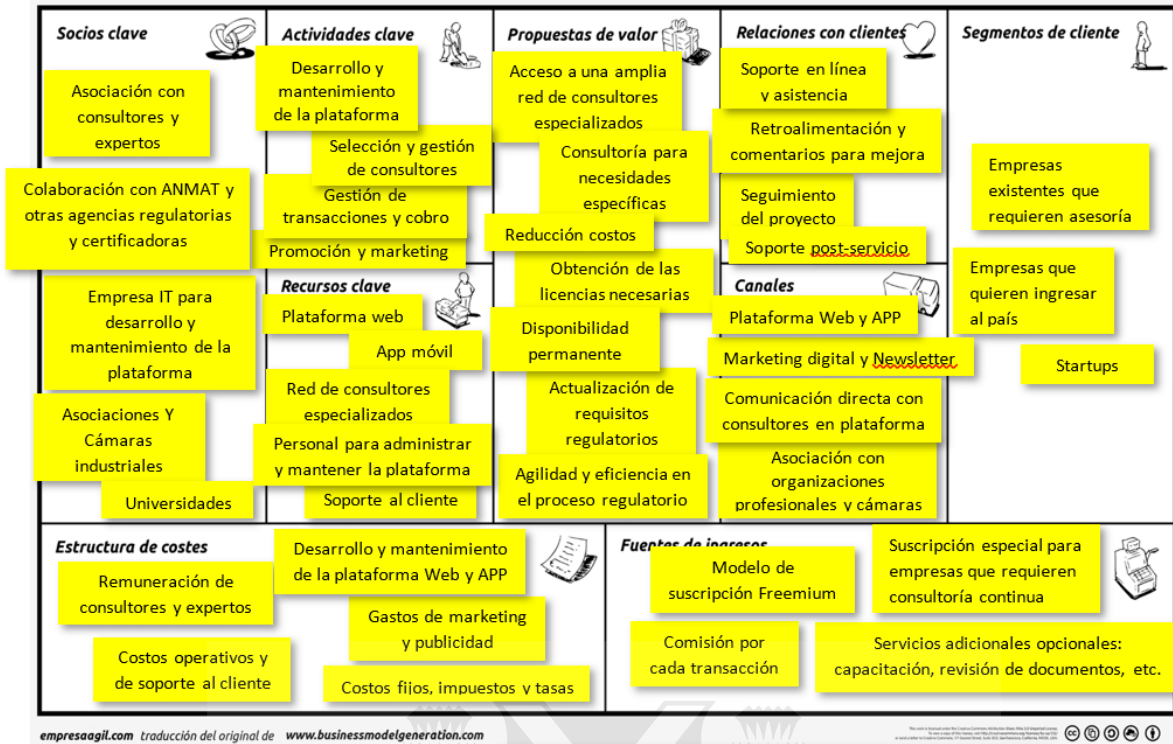


Fig. 22. Lienzo del Modelo de negocio para las empresas pyme

b. Consultores independientes:

- Consultores independientes ya establecidos
- Consultores entrantes y expertos de la industria (part-time)

Consultores

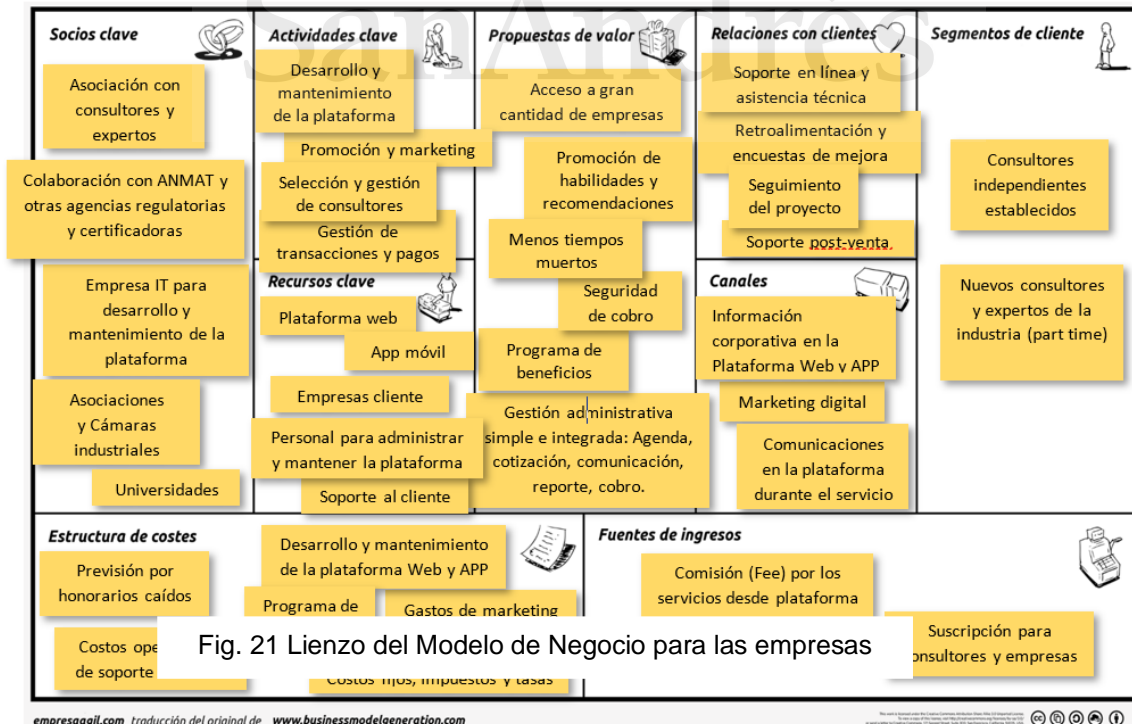


Fig. 21 Lienzo del Modelo de Negocio para las empresas

Fig. 23. Lienzo del Modelo de Negocio para los consultores independientes

2. Canales

Los canales más relevantes para el modelo de negocio son:

- La plataforma Web
- La App de acceso a la solución móvil
- Comunicaciones integradas a través de la plataforma
- Marketing digital y redes sociales
- Newsletters (clientes y consultores con suscripción)
- A través de asociaciones profesionales y cámaras del sector

3. Relaciones

- Atención y soporte comercial en línea a clientes
- Servicio técnico (Help Desk)
- Retroalimentación y encuestas de satisfacción
- Calificación y scoring
- Seguimiento del servicio
- Soporte postventa

4. Propuesta de Valor

Para el cliente (empresa)

- Plataforma tecnológica potente, amigable, rápida y confiable.
- proceso simple, intuitivo y ágil de búsqueda y contratación
- Acceso a muchos consultores con disponibilidad permanente
- Contratación de personal experto “On-Demand”
- Confidencialidad de toda la información sensible de la empresa
- Scoring de la reputación y eficacia del consultor
- Conocer las recomendaciones de otros clientes
- Servicios a medida de las necesidades.
- Seguimiento del proyecto en tiempo real.
- Conocer los costos del servicio y acceder a varios presupuestos
- Garantía del servicio

- Beneficios adicionales por membresía y sentido de pertenencia

Para el consultor

- Plataforma tecnológica potente, amigable, rápida y confiable con herramientas integradas de gestión y comunicación.
- Mayor promoción y visibilidad hacia una gran cantidad de empresas
- Mayor cantidad de clientes que contratan sus servicios
- Mayores ingresos por el incremento de las horas productivas
- Menor carga administrativa para hacer presupuestos, gestión de agenda, comunicaciones y reportes al cliente.
- Sistema de cobro simple y asegurado.
- Beneficios adicionales por membresía y sentido de pertenencia
- Sistema de reconocimiento y premios por desempeño

5. Actividades clave

Identificamos como actividades clave:

- El desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica de Bitácora
- El proceso de evaluación y selección de consultores
- Gestión de los presupuestos, transacciones y pagos
- Hitos de control y reporte de avance y finalización de proyectos
- Acceso y resguardo de la confidencialidad de los documentos y registros
- Soporte a clientes y funcionamiento “*Help Desk*”
- Promoción y marketing

6. Recursos clave

Son los recursos para realizar las principales actividades del negocio:

- Recursos tecnológicos: La plataforma Web y la App en funcionamiento.
- Recursos humanos calificados: contando con consultores expertos y colaboradores con expertise en inteligencia de datos, capacidad de desarrollo tecnológico, con conocimiento en gestión de proyectos, y habilidades de comunicación “blandas” para el trato con clientes. El conocimiento en tecnología y la experiencia en comunicación de

nuestros recursos son los dos aspectos fundamentales. Si los resultados del negocio van de acuerdo con lo proyectado, a partir del año 4 se irán incorporando progresivamente a la organización los perfiles tecnológicos necesarios, como analistas de sistemas, científicos de datos, para comenzar a formar el Departamento (Dirección) de Tecnología, y otros perfiles necesarios para la fase de expansión a los otros mercados de la región LATAM (a partir del Año 5).

7. Socios clave

En una primera etapa se identificaron los siguientes *Stakeholders*³⁷ o socios clave:

- Empresas (clientes)
- Consultores independientes
- Inversionistas
- Empleados
- Comunidad científica y académica
- Organizaciones internacionales de referencia OMS/OPS
- ANMAT y otras Agencias Sanitarias de la región
- Cámaras de la Industria
- Colegios profesionales (Farmacéutico, Bioquímico, Ingenierías)

Para el desarrollo del negocio se consideran alianzas en las que se trabajará fuertemente:

- Estratégica: se evaluará el trabajo con consultores que puedan ser socios para grandes proyectos de consultoría o para la primera fase, donde no se tengan suficientes recursos propios para atender la demanda. Asimismo, se buscarán alianzas con las cámaras empresariales más importantes del sector.
- Tecnológica: Se tiene en cuenta que para garantizar el éxito del negocio serán esenciales la relación con el desarrollador (diseñadores y programadores Web), mantenimiento de la plataforma digital, servicios bancarios y de cobro online, etc.

³⁷ Modelo de Stakeholders. Materia: Sistemas de Gobierno y Control Directivo (Pedro frías).

- De Inversión: mediante la participación en incubadoras de negocios y “*Angel Investors*”, entre otros
- De crecimiento: hacia otros rubros relacionados como cosméticos o alimentos, o para una futura fase de expansión regional (no desarrollada en este trabajo) a otros países de LATAM.
- Generación de comunidad: relacionamiento con Universidades, Colegios profesionales, consultores reconocidos, Cámaras empresariales del sector y otras organizaciones del ecosistema emprendedor, para networking y acceder a facilidades para crecer o expandirnos a otros países, y tener apoyo de comunidades influyentes.

8. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso de Bitácora se dan de dos formas: por las comisiones (Fee) por trabajos contratados desde la plataforma y por membresías.

- a. Comisión (Fee): Representa la parte más significativa de los ingresos y se utilizan para cubrir los costos operativos y generar ganancias. Se fijó un porcentaje (18%) sobre el valor total del servicio o proyecto contratado por el cliente. Se fijó en ese valor para ser competitivos en el mercado, no solo en calidad sino también en precio, ya que otros Marketplace de servicios profesionales cobran un fee de 20% o superior, y por otro lado evitar que otros Marketplace de servicios “genéricos” resulten atractivos para nuestros consultores regulatorios lo que podría generar un incentivo a que migren a otras plataformas, o a que estas puedan convertirse en futuros competidores.

El cobro de la comisión se le cobra al cliente dentro de la plataforma en el momento de la aceptación del presupuesto enviado por el consultor, y se cargará al método de pago registrado por el cliente en el formulario de alta. Como estrategia comercial es posible aplicar políticas de descuento (5% al 8%) en el monto de la comisión si el cliente supera un cierto valor de facturación al año dentro de la plataforma (ej. USD 5.000).

Esta estrategia comercial tiene como objetivo incentivar al cliente a aumentar el volumen de operaciones dentro de la plataforma (demanda) por encima del valor umbral definido y por otro lado, que el modelo de negocio siga siendo competitivo frente a la competencia también para grandes proyectos.

Dentro del programa de beneficios para empresas también es posible acceder a bonificaciones y descuentos sobre las comisiones o costo de membresías con el objetivo de fidelización y retención de los mejores clientes.

Al confirmarse la finalización del servicio o proyecto en conformidad con el cliente, se habilita al consultor a facturar sus honorarios al cliente, el cual abonará los mismos en la cuenta bancaria informada por el consultor en el formulario del alta de usuario.

- b. Se cobrará una membresía anual (o su equivalente en cuotas mensuales) para las empresas y consultores, para acceder a los servicios de selección, contratación y pago, herramientas y funcionalidades avanzadas de administración y gestión, programa de beneficios, posicionamiento en las búsquedas, acceso a historiales y estadísticas avanzadas, al newsletter, entre otros.

Las membresías permiten hacer un "Upgrade" de las cuentas del usuario (empresa y consultor) en tres niveles, con beneficios diferenciales para cada uno, los cuales se explican en detalle más adelante. Las membresías tienen los siguientes valores:

- Usuario Pro: USD 9.99 mensuales (USD 99.99 anual)
- Usuario Gold: USD 24.99 mensuales (USD 279.99 anual)
- Usuario Platinum: USD 39.99 mensuales (USD 439.99 anual)

Se consideró importante en nuestro modelo de negocio establecer una estrategia para incentivar que los nuevos consultores accedan a la plataforma por primera vez (eliminando el costo de membresía como posible barrera de entrada) especialmente durante los primeros tres años, y por otra parte evitar la percepción de una doble imposición para las empresas, de la siguiente manera:

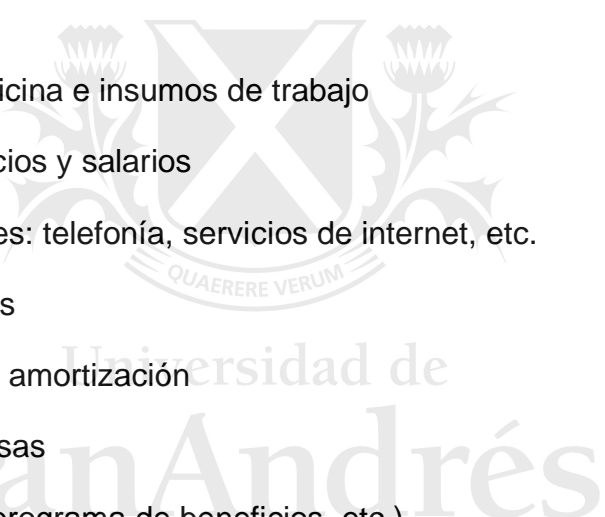
El valor de la membresía básica (Pro) para los consultores será “bonificado” para el primer servicio realizado. Luego, podrá obtener descuentos o la bonificación completa de acuerdo con el valor alcanzado en el scoring por desempeño, horas de consultoría realizadas dentro de la plataforma en el último año o por canjes de puntos que puede realizar dentro del Programa de Beneficios para consultores de Bitácora.

Para evitar la percepción de doble imposición en el caso de las empresas, se aplicaría una estrategia similar, bonificando el costo de la primera membresía básica (Pro) si el proyecto contratado es superior a cierta cantidad de horas o por monto. Posteriormente, se mantendría las bonificaciones o puede acceder a descuentos de acuerdo con el scoring alcanzado como cliente, valor de los proyectos contratados dentro de la plataforma en el último año, o por canje de puntos acumulados dentro del Programa de Beneficios para las empresas.

9. Estructura de costos

La estructura de costos tiene varios componentes clave:

1. Desarrollo y mantenimiento de la plataforma (Web y App): Incluye los costos asociados al diseño, desarrollo, implementación y mantenimiento permanente de la plataforma tecnológica.
 - a. Contratación de desarrolladores y diseñadores
 - b. Gastos relacionados con el alojamiento, la seguridad y las actualizaciones tecnológicas.
2. Marketing y publicidad: Inversión en actividades de marketing y promoción para atraer tanto a consultores como a clientes.
 - a. Publicidad en línea
 - b. Campañas de marketing digital
 - c. Relaciones públicas
 - d. Participación en eventos de referencia para la industria

3. Gestión y soporte de clientes y usuarios: Personal para administrar y mantener a los usuarios y potenciales clientes, brindar soporte y asegurar una experiencia de excelencia operativa
 - a. Gestión de cuentas
 - b. Atención al cliente y soporte técnico (“Help Desk”)
 - c. Resolución de problemas y control de calidad
 4. Evaluación y selección de consultores: Verificación de antecedentes y evaluación para asegurar su calificación y aptitudes.
 5. Seguros: De responsabilidad civil y otros.
 6. Alquiler de oficina
 7. Mantenimiento
 8. Materiales de oficina e insumos de trabajo
 9. Sueldos, beneficios y salarios
 10. Comunicaciones: telefonía, servicios de internet, etc.
 11. Viajes y viáticos
 12. Depreciación y amortización
 13. Impuestos y tasas
 14. Otros gastos (programa de beneficios, etc.)
- 

10. Go to Market

Plan de marketing

Para desarrollar el plan de marketing y la estrategia de entrada al mercado utilizamos el enfoque de las 4P del *Marketing Mix* que se describe a continuación.

▪ Producto

El producto es el espacio en línea donde los clientes pueden encontrar consultores expertos en asuntos regulatorios. Se podrá acceder a la plataforma de Bitácora desde un sitio web corporativo (www.bitacoraweb.com), y a través de la Aplicación para dispositivos móviles, instalando la App desde el App Store (en el caso de sistemas operativos iOS), o desde Google Apps (para el caso de sistemas Android). La plataforma tendrá características y beneficios únicos, como la conveniencia de poder acceder a una gran cantidad de consultores en un solo lugar, garantía de contar con profesionales capacitados y certificados, la aplicación será gratuita, y facilitará el uso, adquisición y gestión de los servicios. Podrá solicitarse, adquirirse e instalarse en cualquier momento. Permitirá generar una amplia base de proveedores y como resultado clientes satisfechos.

▪ Precio

Nuestro modelo de negocio es un B2B, y nuestra estrategia de entrada es no solicitar al cliente un pago inicial por garantía ni el pago por adelantado como solicitan algunas plataformas de Marketplace de servicios. Solo se le cobrará una comisión o Fee sobre el total del trabajo contratado a través de la plataforma. El pago se solicitará en el momento de la confirmación y aceptación del presupuesto. Por otro lado, se cobrarán membresías a los usuarios, y un concepto como penalidad a la empresa en caso de querer efectivizar al consultor para trabajar en relación de dependencia.

Comisión del sitio

Al momento de realizar la confirmación del servicio se incluirá en la descripción de la compra, la comisión del sitio del 18% sobre el total del proyecto y los impuestos correspondientes. La comisión está especificada en los formularios

de las condiciones de uso que tanto el cliente como el consultor aceptan para solicitar el alta de su usuario en Bitácora.

En el momento de contratar un servicio a través del sitio, se cobrará la comisión la cual será facturada al cliente y cargada al medio de pago que informó en el formulario de alta, y se liberará una Orden de Compra del cliente al consultor por el 100% del valor cotizado. Una vez concluido el trabajo en conformidad del cliente, el consultor recibirá la información para facturar al cliente el trabajo realizado.

El monto del 18% de comisión por el uso de la plataforma no será reembolsable, y la comisión mínima será el equivalente a USD 20 en moneda local. La comisión no incluye IVA o cualquier otro impuesto aplicable por ley, los cuales se cargarán al cliente.

Esta comisión es baja y competitiva en precio comparada con las que cobran otras plataformas de servicios freelance, las cuales en general cobran comisiones del veinte por ciento, y más en el caso de servicios senior en plataformas de EE. UU o Europa.

Precio de las membresías

El ingreso a la plataforma de Bitácora y la App son gratuitas, sin embargo en este modo solo es posible la navegación y la visualización de información básica y la información corporativa. Para la selección y contratación de servicios es necesario generar los usuarios correspondientes, como empresa o como consultor, y completar los datos mínimos requeridos para cada perfil, a través del formulario de alta. En el momento del registro debe seleccionarse una categoría de usuario, que puede ser de tres niveles distintos (Pro, Gold y Platinum), siendo la cuenta Pro la de un usuario básico. Este tipo de cuenta permite acceder a una suscripción mínima estándar, desde donde puede enviar y recibir consultas por servicios y solicitar presupuestos. Los usuarios Pro pueden solicitar en cualquier momento un “upgrade” de su cuenta a un usuario Gold o Platinum, pagando la diferencia de la suscripción anual. En la siguiente tabla que se muestra a continuación se detallan los tres tipos de membresía, y sus beneficios. Los precios están expresados al valor dólar, pero son facturados en moneda local.



Fig. 24. Tipos de membresía para usuarios de Bitácora

Se aplicarán descuentos por el pago anual de las membresías, del siguiente modo:

- Usuario Pro: Pago anual de USD 99.99 (ahorra 18%)
- Usuario Gold: Pago anual de USD 279.99 (ahorra 8%)
- Usuario Platinum: Pago anual de USD 439.99 (ahorra 8%)

Beneficios diferenciales de membresías

Para empresas

| Pro | Gold | Platinum |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Insignia de miembro Pro: Demuestra que eres un miembro destacado de nuestra comunidad. ✓ Atención y soporte: Nuestro equipo te brindará soporte y responderá a tus consultas en el día. ✓ Acceso a búsquedas y a solicitar presupuesto ✓ Funcionalidades de administración y comunicación. ✓ Acceso al Newsletter. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regalo de bienvenida ✓ Insignia de miembro Gold: Demuestra que eres un comprador confiable y exigente. ✓ Atención dedicada: Nuestro equipo de Experiencia Gold responderá tus consultas en menos de tres horas. ✓ Acceso ilimitado a búsquedas y hasta tres solicitudes de presupuesto ✓ Funcionalidades avanzadas de administración, comunicación y almacenamiento en la nube ✓ Contenido exclusivo: acceso al Newsletter, seminarios web, eventos y materiales educativos. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regalo de bienvenida ✓ Insignia de miembro Platinum: Demuestra que eres un comprador con experiencia y solo aceptas lo mejor. ✓ Atención prioritaria: Nuestro equipo de Experiencia Platinum responderá tus consultas en menos de una hora. ✓ Equipo de apoyo: para encontrar al consultor adecuados para tus proyectos ✓ Acceso ilimitado a búsquedas y solicitudes de presupuestos. ✓ Funcionalidades avanzadas de administración, comunicación y almacenamiento en la nube ✓ Acceso a historial y reportes de data analytics del mercado. ✓ Contenido exclusivo: acceso al Newsletter, seminarios web, eventos y materiales educativos. ✓ Bonificación del 3% de la comisión sobre proyectos |

Fig. 25. Beneficios por tipo de membresía para usuarios empresa

Para consultores

| Pro | Gold | Platinum |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Insignia de miembro Pro: Demuestra que eres un miembro destacado de nuestra comunidad.✓ Posicionamiento web (SEO): Mayor visibilidad en búsquedas✓ Atención y soporte: Nuestro equipo te brindará soporte y responderá a tus consultas en el día.✓ Funcionalidades de administración y comunicación.✓ Acceso al Newsletter. | <ul style="list-style-type: none">✓ Regalo de bienvenida✓ Insignia de miembro Gold: Destaca sobre el resto y crea confianza de resultados a cliente.✓ Posicionamiento web (SEO): Mayor visibilidad en búsquedas✓ Atención dedicada: Nuestro equipo de Experiencia Gold responderá tus consultas en menos de tres horas.✓ Funcionalidades de administración, comunicación y almacenamiento en la nube✓ Publicación de artículos y contenidos para blog y Newsletter✓ Contenido exclusivo: acceso al Newsletter, seminarios web, eventos y materiales educativos. | <ul style="list-style-type: none">✓ Regalo de bienvenida✓ Insignia de miembro Platinum: Destaca tus años de experiencia con clientes de primer nivel, proyectos que superan las expectativas del cliente.✓ Posicionamiento web (SEO): Ubicación preferencial y visibilidad en búsquedas✓ Atención prioritaria: Nuestro equipo de Experiencia Platinum responderá tus consultas en menos de una hora.✓ Funcionalidades avanzadas de administración, comunicación y almacenamiento en la nube✓ Publicación de videos cortos y podcast para publicidad digital✓ Publicación de artículos y contenidos para blog y Newsletter✓ Contenido exclusivo: acceso al Newsletter, seminarios web, eventos y materiales educativos. |

Fig. 26. Beneficios por tipo de membresía para usuarios consultores

Y finalmente también se estableció la estrategia de precio cuando el cliente desea la efectivización del consultor, estableciendo una estructura de cargos en relación con el tiempo de la última contratación a través de Bitácora, como compensación por los gastos, como se describió en el capítulo anterior.

▪ Plaza / lugar

El canal a través del cual los clientes podrán acceder a los servicios es un entorno en línea, conformado por la plataforma web y la aplicación móvil. Sus características principales son las de ser fácil de usar, segura, intuitiva y proporciona una experiencia fluida para los clientes y consultores. Cuenta con funcionalidades que faciliten la búsqueda, comparación y contratación de servicios regulatorios.

▪ Promoción

La promoción efectiva será crucial para el éxito de Bitácora. A continuación se describe la estrategia de promoción y entrada al mercado.

1. Desarrollo de la Marca

Para el desarrollo de la idea de marca y el logo se realizó una búsqueda de palabras y símbolos clave que representaran nuestra propuesta de valor de una forma simple y en una sola palabra. Después de listar, analizar y filtrar entre muchas alternativas en distintos idiomas finalmente surgió Bitácora.

La bitácora es un instrumento que se fijaba a la cubierta de las embarcaciones, muy cerca del timón, para facilitar la navegación en océanos desconocidos.

La estrategia de ingreso al mercado se centrará en generar el posicionamiento de la marca Bitácora y la propuesta de valor. Se pensó en tres acciones principales:

2. Marketing de contenidos

Creando y compartiendo contenido relevante y útil para las empresas relacionado con la regulación y los servicios regulatorios a través de un blog especializado y recursos descargables. También se utilizará fuertemente LinkedIn porque es una red que utiliza nuestro *target* ampliamente con fines profesionales y empresariales. El objetivo es establecer a Bitácora como una autoridad en el tema y a generar confianza.

3. Publicidad online

Con anuncios pagos en Google y principales motores de búsqueda, redes sociales y otros sitios web relacionados para llegar a un público objetivo. Esto puede incluir segmentación por ubicación geográfica, intereses profesionales y palabras clave relevantes.

4. Alianzas estratégicas

Se realizará estableciendo vínculos y asociaciones con organizaciones relacionadas a la industria, como las cámaras de comercio del sector, las asociaciones profesionales, universidades y Autoridades Sanitarias, para promover a Bitácora y obtener referencias de potenciales clientes.

5. Atracción y reclutamiento de consultores

La estrategia para atraer profesionales calificados y construir una sólida comunidad de expertos dentro de Bitácora plantea las siguientes acciones:

- Plan de marketing dirigido a los consultores utilizando diferentes canales para promocionar la plataforma y atraer a los consultores independientes, como acciones de comunicación y promoción en los principales medios profesionales, cámaras de la industria, redes sociales que usan los profesionales como LinkedIn, publicidad online y campañas de correo electrónico para llegar a la audiencia objetivo y comunicarles la propuesta de valor para consultores y los beneficios de unirse a una comunidad profesional donde podrán expandir su alcance, ganar nuevos clientes, acceder a ventajas como herramientas de gestión, capacitaciones, congresos, foros, etc.
- Poner foco en las áreas de especialización de los consultores y sus motivadores para ofrecerles opciones a medida en el Plan de Beneficios. Esto atraerá a los consultores con experiencia y conocimientos específicos y estos a su vez atraerán a empresas que buscan soluciones precisas y de alta calidad.
- Con el programa de referidos, donde se ofrecen incentivos a los consultores nuevos y a los actuales que recomienden la plataforma a otros colegas expertos en la regulación. Esta será una poderosa herramienta que usaremos para atraer a nuevos profesionales.
- Con el proceso de scoring y de reseñas, donde resulte atractivo para los profesionales mostrar sus habilidades y competencias a la industria, y promocionarse en un mercado muy competitivo. Esto ayuda a construir confianza, credibilidad y una sana competencia dentro de la comunidad.
- Con una comisión competitiva (18%), menor a la de otras plataformas de servicios profesionales y con múltiples medios de pago. La transparencia en este aspecto es crucial para mantener una relación confiable con los consultores.
- Ofrecerles un buen soporte técnico para resolver cualquier problema o duda que puedan tener, y recursos útiles como miembros de Bitácora, como: guías, plantillas, herramientas y tutoriales para ayudarlos a crecer en su profesión y a tener éxito a través de la plataforma.

- Invitación a eventos exclusivos y *webinars* con temas relevantes para los consultores y novedades de la industria. Esto proporcionará valor de pertenencia a la comunidad y ayudará a establecer a Bitácora como una autoridad referente en este campo.
- Construir una comunidad activa fomentando la interacción entre consultores dentro de la plataforma. Una comunidad activa y comprometida aumentará la retención de los consultores y atraerá a nuevos miembros.
- Asociando el programa de membresía con un Plan atractivo de Beneficios para consultores premiando a los más destacados, con el objetivo de fidelizar y lograr un fuerte sentido de satisfacción y pertenencia.

Funnel de Venta

Para el embudo de ventas se definieron cuatro etapas que atravesarán los usuarios (clientes), desde el primer contacto hasta el cierre de la venta, contratación y prestación del servicio. El objetivo principal es guiarlos a través de estas etapas para convertirlos en clientes satisfechos y fomentar su fidelidad a Bitácora.

Centramos nuestra estrategia en ser los socios estratégicos de nuestros clientes, acompañándolos y potenciando su gestión regulatoria por medio de las ventajas y atributos de Bitácora: Profesionales de excelencia, confiable, simple de contratar, efectivo, seguro, confidencial, digital y sustentable. Detallamos cada una de las cuatro etapas a continuación:

1. Mostrar el producto y generar interés

El objetivo de esta primera etapa es captar la atención de los potenciales clientes, atraerlos a que conozcan nuestra propuesta de valor y despertar su interés. Para esto realizaremos las siguientes acciones:

- Ciclo de charlas y conferencias presenciales y virtuales gratuitas en temas relacionados con la tecnología y la regulación con foco en las empresas *target*, para generar interés.

- Notas de prensa en los medios más importantes del país
- Presencia como expositores en conferencias y los congresos más importantes de la industria como Expomedical, Expohospitalar y otras ferias del sector salud. Estas serán promocionadas a través de las cámaras de la industria, asociaciones profesionales y por medios digitales como LinkedIn, Instagram, Twitter y otras redes sociales.
- publicaciones en revistas médicas, científicas y de negocios, incluyendo afiches en lugares seleccionados en exposiciones del sector Farma y Medtech.

Los objetivos de estas acciones serán dar a conocer la marca Bitácora y las soluciones integrales que brinda para la gestión regulatoria a través de la plataforma Web y la App móvil tanto a empresas como a consultores y resolver la posible dificultad del cambio cultural de buscar y contratar consultores por medio de una plataforma digital cuando anteriormente no era algo habitual para las empresas pyme. Esto además se facilitará con los atributos de una interfaz sencilla y amigable, incentivando el uso de Bitácora a través de las organizaciones más relevantes de la industria, como las cámaras de comercio del sector, las asociaciones profesionales, universidades y Autoridades Sanitarias, posicionando a Bitácora como el lugar de referencia para los Asuntos Regulatorios de la industria de productos médicos y farmacéuticos.

2. Consideración del potencial cliente

En esta etapa los potenciales clientes evalúan las opciones disponibles en Bitácora y comparan consultores, precios, reputación y calificaciones. Pueden leer los testimonios del blog, revisar perfiles y evaluar los términos y condiciones. El objetivo es convencer a los clientes potenciales de que Bitácora es la mejor opción para sus necesidades regulatorias.

Buscaremos atender las consultas en cada una de las instancias anteriores y consultas derivadas de las secciones de contacto de la página web y la App, los leads provenientes de la pauta publicitaria en LinkedIn y otras redes sociales. La prioridad será generar un contacto personal (presencial o virtual) para presentar la solución y dar a conocer los beneficios para el cliente en particular.

- Se planificarán reuniones virtuales, presenciales y/o contactos telefónicos. Los perfiles incluidos en estas acciones serán: Gerentes Generales y Socios, Gerentes Comerciales, directores de Calidad y Asuntos Regulatorios de las Pyme identificadas en las empresas *target*.
- Se utilizará también en esta fase una estrategia de e-mailing dirigido a los contactos hechos en las actividades tanto de la industria como a consultores independientes.

3. Decisión

Una vez que los clientes potenciales han considerado todas las opciones, llegan a la etapa de toma de decisión. En este punto, están listos para seleccionar un consultor y realizar la contratación. Pueden comparar los precios por hora y los finales del proyecto, los términos del servicio y condiciones de contratación. El objetivo es persuadir a los clientes potenciales para que elijan un proveedor dentro de Bitácora y realicen la aceptación del presupuesto. La actividad clave es del equipo de soporte en línea para acompañar la decisión y aclarar cualquier duda que el potencial cliente pudiera tener. Con la aprobación del presupuesto del servicio, se inicia la relación comercial con el cliente y con el consultor elegido.

4. Acción

La etapa final del funnel de ventas es la acción. Aquí, el cliente potencial se convierte en un cliente real por realizar la compra del servicio en Bitácora. Se lleva a cabo la contratación y se realiza el pago del Fee. El objetivo en esta etapa es garantizar una experiencia fluida y satisfactoria para el cliente durante todo el proceso de compra y poder resolver mediante la mesa de ayuda y el Help Desk de IT cualquier contingencia durante la prestación del servicio por parte del consultor. Se activa también los hitos de control de calidad para seguimiento del proyecto hasta su finalización.

El servicio finaliza con la calificación del servicio brindado por el consultor y de la empresa como cliente, lo que alimentará el scoring de ambos. Posteriormente el equipo de postventa realizará la encuesta de satisfacción de la experiencia de cliente con Bitácora.

Customer Lifetime Value³⁸

El valor del tiempo de vida del cliente nos indica el valor económico que tiene un cliente para una compañía, durante el tiempo que dure la relación comercial. También es un indicador del valor presente de todos los flujos futuros de dinero que el cliente entregará a la empresa.

De acuerdo con el modelo de negocios presentado, en promedio los clientes firmarán dos contratos por año, que representan ciento sesenta (160) horas al año y proyectamos fidelizar al 50% de los nuevos clientes durante, al menos 5 años (duración de los certificados de habilitación ANMAT o registro). Esto significa que se trabajará con una Churn Rate del 50%.

Determinamos a continuación el valor del tiempo de vida del cliente (CLV), con la siguiente fórmula:

$CLV = (\text{Ingresos promedio por transacción}) \times (\text{Número de transacciones por año}) \times (\text{Duración promedio de la relación comercial en años})$

Considerando que se cobra un fee del 18% por cada transacción en la plataforma Bitácora, con un precio promedio de USD 75 la hora del consultor y considerando la duración de un proyecto promedio (habilitación o registro) de 10 días, lo que representa USD 600 / día (8hs).

Obtenemos así el costo total por proyecto: $75 \times 80 = \text{USD } 6.000$, por el cual tendremos ingresos netos por Fee de: USD 900, más ingresos por membresía.

Suponemos 2 proyectos por año por cliente: 12.000 USD / año

Duración promedio de la relación comercial: cinco años

Ingresos por Membresía Gold en 5 años del 50% de usuarios: USD 700

$$CLV = (900+700) \times 2 \times 5 = \text{USD } 16.000$$

³⁸ CLV: Valor del tiempo de vida del cliente, representa el valor económico que cada cliente aporta al negocio.

Customer Acquisition Cost (CAC)

El Costo de Adquisición del Cliente se calcula como la suma de las inversiones realizadas con el fin de convertir un lead en un cliente, dividida por el número de clientes ganados en el mismo período.

El costo de adquisición del cliente se tomará en función del valor al final del tercer año, por la mayor inversión en marketing, movilidad y viáticos, contabilizando para esto los costos, por cantidad de eventos, Newsletters y contactos directos.

- Considerando una base de clientes al año 3 de 112 empresas (SOM)
- Inversión en Marketing (3 años): USD 50.000
(12.000 + 18.000 + 20.000)
- Inversión en el Plan de beneficios (20% ingreso membresías) en tres años: USD 58.000

CAC = Inversiones realizadas / 112 clientes

De este modo, el valor final obtenido es: **CAC = USD 964**

Observamos que el CLV es muy superior al CAC, lo que representa que el valor que obtenemos de cada cliente es muy superior a la inversión que se hace para marketing y fidelización.

Fidelización

Consideramos que la propuesta de valor diferencial que propone Bitácora será en sí mismo un agente promotor de fidelización para nuestros usuarios (empresas y consultores), reforzado por una alta calidad de servicio, atención personalizada eficaz, trato amable y una rápida resolución de las consultas. Sin embargo, se buscará la fidelización por medio de un atractivo programa de membresía que promueve beneficios diferenciales para los clientes y consultores destacados, y brindarles un fuerte sentido de pertenencia y satisfacción con la marca.

Se buscará potenciar la presencia y valor de la marca mediante las recomendaciones de clientes y consultores, lo cual será un punto clave para el crecimiento dentro del país, hacia mercados adyacentes como la de la industria

cosmética, alimentos, y la escalabilidad y expansión hacia mercados internacionales.

Crecimiento y escalado

Llamamos a esta etapa la etapa de crecimiento o “GROW”, y será el foco en los primeros tres años. Se buscará por un lado retener a los clientes y por el otro ampliar la penetración de la marca en todo el país. Como es conocido, la posibilidad de realizar una nueva venta a un cliente ya existente ronda el 60 a 70%, en comparación con las posibilidades de venta a nuevos clientes (5% a 20%), requiriendo mayor inversión y esfuerzo.

Las acciones por desarrollar en esta etapa será utilizar los diversos canales digitales para mantener el contacto con los clientes que han contratado algún servicio, como el *Newsletter*, *e-mailing* y a través de la presencia en LinkedIn y otras redes sociales, YouTube, stories para Instagram con el uso de filtros y hashtags, y videos con la marca Bitácora para maximizar la presencia en redes sociales e ingresos a la página web y App.

La escalabilidad e internacionalización de la marca a partir del 3er año vendrá acompañada de una estrategia particular, nueva estructura de soporte y nuevas alianzas para alcanzar los principales mercados de Latinoamérica (Anexo2). Según las estimaciones realizadas esta expansión tiene el potencial de escalar de 10 a 15 veces el potencial de generación de beneficios económicos de Bitácora.

11. Plan operativo

En nuestro caso, la cadena de abastecimiento dependerá fundamentalmente de la localización de las empresas cliente y de los consultores expertos como recurso humano clave. Sin embargo, hay que destacar que por tratarse de una plataforma digital con foco en proveer servicios remotos principalmente, no tiene tanto impacto su ubicación para las actividades de consultoría, pero sí para tareas y procesos corporativos.

Localización de las oficinas

Desde el punto de vista de la localización para establecer la empresa, se eligió la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, porque la mayor densidad de empresas Farmacéuticas y *MedTech* están radicadas en el AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) y en las principales ciudades industriales del país: Córdoba, Rosario, Santa Fe, Mendoza, San Luís. Desde la Ciudad de Buenos Aires se tiene muy buena conectividad aérea a todo el país.

Las oficinas estarían ubicadas preferentemente en el distrito tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires³⁹, en el barrio de Parque Patricios, por razones impositivas. Sin embargo, la mayoría de los puestos de trabajo estarán diseñados para realizar sus actividades tanto presencial como en forma remota, y acceder desde cualquier ubicación.

Estrategia de Implementación del negocio

Se estima que para crear la sociedad e iniciar formalmente las operaciones se requieren diez meses de preparación. Se creará la empresa Bitácora Argentina SRL dedicada a servicios profesionales y tecnológicos, se hará la apertura del sitio web corporativo y el desarrollo de la aplicación de software para la web y la App. Se establecerán las alianzas estratégicas con los desarrolladores de IT y consultores iniciales (objetivo incorporar a 5 consultores en los primeros 6 meses) y el alquiler de la oficina. Luego, se comenzará con la ejecución de la

³⁹ El Distrito Tecnológico es un centro de promoción y desarrollo de tecnología, innovación y conocimiento que alberga empresas de tecnologías de la información y comunicación (TICs), software y profesionales de alto valor agregado. Fue creado en diciembre de 2008 a través de la ley 2972

estrategia de marketing, llevando adelante el primer paso del funnel de ventas propuesto para los clientes *target* y gestionando en forma directa los primeros proyectos durante los primeros 6 meses.

El soporte financiero para la inversión inicial y funcionamiento del proyecto inicial se realizará con fondos propios de los socios fundadores.

Para la fase de expansión LATAM proyectada para el 4 o 5 año se realizará la búsqueda de Inversores Ángeles, ya que la inversión requerida se alinea con lo que este tipo de inversores es capaz de aportar (\$50.000 USD - 200.000 USD).

Plan de implementación

El plan de implementación contempla las siguientes actividades:



Fig. 27. Diagrama de Gantt del plan de implementación

1. Creación de la Sociedad Responsable Limitada.
2. Alta en todos los impuestos
3. Registro de la marca Bitácora
4. Desarrollo de la plataforma tecnológica y App (en base a los procesos diseñados anteriormente)
5. Despliegue de la estrategia de marketing para el *target* definido.
6. Incorporación y alta de consultores
7. Activar promociones: Estrategia del plan de marketing para incrementar la base de clientes, consultores expertos y número de transacciones desde la plataforma.
8. Comienzo de las operaciones

9. Fase de monitoreo y ajuste hasta la estabilización

Desarrollo y alojamiento de la plataforma tecnológica

Como se mencionó anteriormente, como actividad clave y factor del éxito de la implementación está el desarrollo e implementación de la plataforma tecnológica de Bitácora. Por eso definimos que la totalidad del proceso de desarrollo del software y de las herramientas tecnológicas necesarias para la plataforma web y la App serán realizadas por un desarrollador experto en forma externa, con el que se buscará desarrollar una relación de proveedor privilegiado para lo relacionado con el desarrollo, mantenimiento y soporte de IT (Help Desk).

Progresivamente se irán incorporando a Bitácora los perfiles tecnológicos necesarios para desarrollar las competencias necesarias. Esto se prevé a partir del 3er año, si se alcanzan las metas de crecimiento proyectadas en el P&L.

Con la retroalimentación recibida durante el primer año de funcionamiento se ajustarán los procesos operativos y se incorporarán las mejoras necesarias para entregar un nivel de servicio tecnológico de excelencia a los clientes, como se ha definido en la propuesta de valor.

Estratégicamente se asume la necesidad de poseer la propiedad intelectual de la plataforma tecnológica y de su código fuente. La ubicación de la aplicación principal y del Backend es importante para asegurar su performance y capacidad de conectividad. Las capacidades de AWS⁴⁰, Google Cloud⁴¹ y Azure⁴² demuestran un servicio razonable para los requerimientos.

RRHH

El otro aspecto clave para una implementación exitosa es la calidad profesional del equipo de trabajo y de los consultores que se incorporen para brindar los servicios, lo cual se desarrollo en el capítulo del “Product-Market Fit”.

⁴⁰ AWS, de Amazon Inc., Soluciones en la nube, Fundada en 2005, www.aws.amazon.com

⁴¹ Google Cloud, de Google Inc., Soluciones en la nube, Fundada en 2008, www.cloud.google.com

⁴² Azure Inc., de Microsoft Inc., Soluciones en la nube, Fundada en 2010,

En nuestro caso, es clave incorporar consultores expertos y colaboradores con el perfil adecuado. Ambos deberán articularse perfectamente con nuestra propuesta de valor. El equipo de personas que integren el equipo de Bitácora deberá ser capaz de proveer servicios de alta calidad, y puertas adentro, vender las soluciones y atender cualquier necesidad e inquietud de los clientes con altos estándares de calidad de servicio.

Metas y plan de crecimiento

Se buscará mantener una estructura liviana en relación con los costos fijos, con las acciones de marketing incorporar los perfiles necesarios y establecer alianzas estratégicas que potencien el crecimiento.

Para el primer año se proyecta alcanzar inicialmente un 3,3% del SAM (30% del SOM), es decir a 37 empresas, obteniendo una facturación bruta para el primer año de USD 89.122, con un promedio de 2 proyectos anuales por empresa. Cada proyecto se estimó en 10 días con 80 horas de servicio cada uno, contratadas a través de Bitácora, lo que representa un total de 5.920 horas.

A partir del segundo año se contemplará un crecimiento adicional del 30% en las horas contratadas por las empresas cliente por la mayor confianza y la experiencia ganada en el uso de la misma, y para contemplar el crecimiento del mercado de productos médicos y farmacéuticos.

Para el tercer año de operaciones, se proyecta alcanzar ventas netas por USD 333.292, alcanzando a 112 clientes (SOM) con una participación del 10% del mercado (SAM) y 23.296 horas facturadas. Del tercer año en adelante se considera un crecimiento lineal hasta alcanzar el 20% de Market Share (SAM) para el año cinco y hasta un 45% de market share al año diez, alcanzando a 504 empresas en total.

Sin embargo, entre el cuarto y quinto se evaluará también la factibilidad y conveniencia de lanzar un plan de expansión hacia los principales países de Latinoamérica (LATAM). La decisión dependerá de haber alcanzado las metas previstas de crecimiento y sostenibilidad financiera del negocio en Argentina y de las asociaciones estratégicas desarrolladas en los países de la región. Se

incluye una breve descripción de la estrategia de expansión internacional de Bitácora en el Anexo 2.

Sin considerar una expansión internacional ni en el portafolio de servicios, al quinto año se proyecta alcanzar un 20% del mercado (SAM), obteniendo una facturación por ventas por USD 809.572 y 56.576 horas de consultoría con Bitácora, con un resultado neto de USD 311.622.

Capacidades y cuellos de botella

Para estimar la capacidad y demanda de consultores para servicios, se calculó del siguiente modo:

- Horas disponibles por consultor “full-time” / año: 1.920
- Horas disponibles por consultor “part-time” / año: 960

De aquí, que la cantidad de consultores estimados para cubrir la demanda de servicios al final del primer año será de 3 consultores a tiempo completo (o 6 part time).

Para cubrir la demanda de servicios al tercer año (10% Market Share):

9,3 consultores a tiempo completo.

Para cubrir la demanda de servicios al quinto año (20% Market Share):

24 consultores a tiempo completo.

Se espera que con las acciones de marketing planificadas antes, durante y después del lanzamiento, se incorporen suficientes consultores independientes para acompañar la demanda, sin embargo, para cubrir los eventuales cuellos de botella en la prestación de los servicios durante los primeros meses en el caso que dos o más clientes requieran los servicios del mismo consultor en un mismo momento, se prevé como alternativa que los socios fundadores puedan cubrir esos eventuales cuello de botella por solicitudes simultaneas o posibles áreas de consultoría si especialista mientras se incorporan consultores adicionales para cubrir esa demanda inicial de servicios. También se podría recurrir a la tercerización de esos servicios o desbordes en la capacidad a través de empresas consultoras, con las que se pueda firmar acuerdos de apoyo o complementación de servicios.

No se prevén cuellos de botella luego de los primeros meses, ya que es posible alcanzar una capacidad operativa óptima para Argentina con seis consultores a tiempo completo para el tercer año, con doce consultores para el quinto año y con veinte para el año diez. Sin embargo, se deberán hacer las proyecciones correspondientes para los casos de expansión del portafolio, por ejemplo hacia la industria cosmética, o para la expansión regional hacia Latinoamérica, decidiendo en base a la factibilidad y conveniencia de iniciar la fase de expansión mediante una ejecución progresiva a partir del año 4 o 5. En este caso se podría cubrir las operaciones iniciales desde la oficina de Bitácora en Buenos Aires y se abrirían oficinas comerciales en los principales países de Latinoamérica (Chile, Colombia, Perú, México y Brasil) a medida que se justifique, con una estrategia de expansión específicamente diseñada para cada país.



Universidad de
San Andrés

12. Equipo emprendedor, estructura y organización

El equipo emprendedor

El equipo emprendedor estará conformado por tres personas, profesionales de la industria, que asumirán los roles de liderazgo de la siguiente manera.

Jonathan Gamarra - CEO

Bioingeniero (UNER). Maestrando del MBA Salud (Universidad de San Andrés). Especialista en Calidad y Asuntos Regulatorios para productos médicos. Ex Auditor ANMAT y actualmente Manager de Calidad en Servicios al Cliente en Siemens Healthineers para Latinoamérica. Aporta la estrategia de mercado, visión de negocio y desarrollo de nuevos servicios y productos.



Alejandro Picardi – COO

Médico (UBA). Maestrando del MBA Salud (Universidad de San Andrés). Especialista en la industria de dispositivos médicos implantables. Consultor en Asuntos Regulatorios. Ex COO en IDEAR Argentina. Será responsable de las Operaciones y Logística.



Lidia Flamini – CCO

Farmacéutica (UBA). Maestrando del MBA Salud (Universidad de San Andrés). Especialista en Asuntos Regulatorios para la industria farmacéutica. Regulatory Affair Manager y Ex Co-DT en GSK Argentina. Global Regulatory Senior Project Manager Galderma (España).



Fig. 28. Socios fundadores

Estructura directiva y organización

La estructura directiva inicial será conformada únicamente por los tres socios fundadores. El resto de las funciones estará distribuido en tres personas que ocuparán roles administrativos y de soporte de venta. Progresivamente se incorporarán los perfiles necesarios a medida que crece el negocio.

El organigrama de la estructura y funciones propuestas quedaría como se muestra en la siguiente figura. El resto de las posiciones requeridas serán incorporadas en el transcurso del año 2 y 3.



Fig. 29 – Organigrama de Bitácora

El organigrama de Bitácora puede variar en tamaño y estructura a medida que crezca el negocio y se requieran incorporar funciones específicas dentro de la organización. Las funciones de acuerdo con la estructura propuesta quedarían de la siguiente manera:

Director Ejecutivo - CEO: Jonathan G. Gamarra

- Responsable de establecer la visión estratégica de la empresa.
- Toma decisiones clave y supervisa las operaciones generales.

Dirección de Desarrollo de Negocios - CCO: Lidia Flamini

- Encargada de establecer y mantener relaciones con proveedores y clientes clave.
- Identifica oportunidades de crecimiento y establece asociaciones estratégicas.

Equipo de Desarrollo de Negocios:

- o Encargados de adquirir nuevos proveedores y clientes.
- o Negocian contratos y acuerdos comerciales.

Equipo de Marketing y Comunicaciones:

- Responsable de la estrategia de marketing y promoción.
- Desarrolla campañas publicitarias y estrategias de branding.

Equipo de Marketing Digital (Social Media & Community):

- Gestiona la presencia en línea del Marketplace.
- Realiza actividades de SEO, SEM, marketing de contenidos, etc.

Dirección de Operaciones - COO: Alejandro Piccardi

- Responsable de supervisar las operaciones diarias del Marketplace.
- Asegura la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Equipo de Atención al Cliente:

- Responde a las consultas y solicitudes de los usuarios
- Gestiona los problemas y resuelve las disputas.

Equipo de Gestión de la Calidad:

- Supervisa la calidad de los servicios ofrecidos por proveedores.
- Implementa medidas para garantizar el cumplimiento de los estándares.

Dirección de Tecnología (CTO+CIO): Función clave, inicialmente tercerizada

- Establece la estrategia tecnológica y de innovación en alineación con la estrategia comercial de la empresa.

Equipo de Investigación y Desarrollo:

- Diseña, desarrolla y mejora la plataforma del Marketplace.

Equipo de Sistemas (IT) & Help Desk:

- Encargado de supervisar el funcionamiento, eficiencia y mantenimiento de la plataforma, y brindar soporte técnico.

Dirección de Administración y Finanzas (CFO): parcialmente tercerizada

- Supervisa las finanzas y la contabilidad del Marketplace.
- Gestiona los presupuestos y reporta el rendimiento financiero.
- Equipo de Administración:
- Encargados de la gestión administrativa y recursos humanos.
- Administran los procesos internos y el flujo de trabajo.

Capital Humano: Función inicialmente tercerizada

Legales y Compliance: Función inicialmente tercerizada

13. Inversión y resultados económicos-financieros

Considerando el contexto macro y microeconómico de Argentina, proyectamos las variables claves para nuestro plan de negocio a cinco años. Por el escenario actual de inestabilidad económica y cambiaria de Argentina y la alta inflación, todos los valores, estimaciones y proyecciones se expresaron en moneda dólar al cambio oficial BNA⁴³ de 266 pesos por dólar, para simplificar los cálculos y la interpretación de los resultados.

- Precios: Se consideró USD 75 en promedio para la hora de consultoría
- La comisión (Fee) por el uso de la plataforma de Bitácora se fijó en 18% sobre este valor.
- Se estima alcanzar el 10% del SAM (112 empresas) al tercer año de operaciones, el 24% (272) al quinto año y el 45% (504) al décimo año, con un crecimiento lineal del tercer a décimo año.

Modelo de generación de beneficios

Se aplicará un Fee del 18% al cliente empresa que demanda el servicio, sobre cada transacción realizada dentro de la plataforma, que genera la principal fuente de ingresos, lo cual se complementa con el pago de una membresía de pago anual, o en 12 cuotas mensuales, en tres niveles posibles (Pro, Gold y Platinum), para cada usuario (empresas y consultores). La membresía es necesaria para poder acceder a las funcionalidades que brinda la plataforma para contratar, en el caso de las empresas, y de ser contratado, en el caso de los consultores. Como se mencionó anteriormente, cada tipo de membresía tendrá los siguientes valores:

Usuarios Pro: Pago anual de USD 99.99 (estimamos un 50% de clientes)

Usuarios Gold: Pago anual de USD 279.99 (estimamos un 35% de clientes)

Usuarios Platinum: Pago anual de USD 439.99 (estimamos un 15% de clientes)

Estimación de ingresos por unidad, cantidades y precios promedio

La estimación de ingresos por unidad de servicio está basada en el cálculo de

⁴³ Al 27 de junio 2023 - <https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html>

horas de consultoría realizada por cada cliente, con los siguientes supuestos:

- Para el primer año: se estimó un promedio de 2 proyectos por empresa. Con un crecimiento del 30% anual (por fidelización)
- Duración de cada proyecto regulatorio (en promedio): 10 días
- Horas de consultoría consumidas: 80 horas
- Precio por hora del consultor (en promedio): USD 75

Los ingresos estimados por cada proyecto serán en promedio USD 6.000. En el siguiente cuadro se muestra la estimación de ventas a diez años utilizada para la estimación de ingresos.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Estimación de Ventas | | | SOM | | |
| Market Share (SAM %) | 3,33 | 6,66 | 10% | 15,00 | 20,00 |
| N° Clientes | 37 | 74 | 112 | 168 | 224 |
| Consultores necesarios (full time) | 3 | 6 | 9 | 18 | 24 |
| Consultores necesarios (part time) | 6 | 12 | 19 | 36 | 49 |
| Horas facturadas | 5.920 | 11.840 | 17.920 | 34.944 | 46.592 |

Fig. 30. Cuadro de la estimación de horas vendidas y consultores a 5 años

Estimación del costo por unidad vendida para cada unidad de negocio y/o producto. Incidencia de costos fijos y variables

Agrupamos los costos fijos en tres grupos, los costos fijos de la operación (producción y logística), los costos de comercialización y los costos de Administración y Dirección en general, como se puede observar en el cuadro siguiente.

| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Costos Fijos de Operación y Logística | | | | | |
| Mantenimiento y hosting plataforma | \$ 2.000 | \$ 2.500 | \$ 2.500 | \$ 3.000 | \$ 3.000 |
| Soporte Técnico (Partner IT) | \$ 3.000 | \$ 3.000 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 4.000 |
| Servicios (energía, gas, agua, etc) | \$ 400 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 1.000 | \$ 1.000 |
| Seguros tecnología | \$ 200 | \$ 400 | \$ 400 | \$ 400 | \$ 500 |
| Otros (licencias) | \$ 300 | \$ 600 | \$ 660 | \$ 726 | \$ 799 |
| Total costos fijos de operación | \$ 5.900 | \$ 7.300 | \$ 7.860 | \$ 8.626 | \$ 9.299 |
| Costos Fijos de Comercialización | | | | | |
| Publicidad | \$ 12.000 | \$ 18.000 | \$ 20.000 | \$ 20.000 | \$ 22.000 |
| Promociones (Plan beneficios) | \$ 1.536 | \$ 3.072 | \$ 4.650 | \$ 7.971 | \$ 11.292 |
| Viáticos y viajes | \$ 1.500 | \$ 2.000 | \$ 3.000 | \$ 4.000 | \$ 5.000 |
| Comunicaciones (tel, cel, internet) | \$ 800 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.200 | \$ 1.200 |
| Otros | \$ 500 | \$ 900 | \$ 1.000 | \$ 1.500 | \$ 1.800 |
| Total costos fijos de comercialización | \$ 16.336 | \$ 24.972 | \$ 29.650 | \$ 34.671 | \$ 41.292 |
| Costos Fijos de Administración + Dirección | | | | | |
| Alquileres | \$ 1.200 | \$ 2.400 | \$ 2.400 | \$ 3.500 | \$ 3.500 |
| Seguridad, limpieza | \$ 200 | \$ 700 | \$ 800 | \$ 900 | \$ 1.000 |
| Contadores, abogados, RRHH | \$ 800 | \$ 1.100 | \$ 1.200 | \$ 1.300 | \$ 1.400 |
| Librería y correo | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 |
| Servicios (energía, gas, agua, etc) | \$ 200 | \$ 600 | \$ 600 | \$ 800 | \$ 800 |
| Viáticos y viajes | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Comunicaciones (tel, cel, internet) | \$ 300 | \$ 600 | \$ 600 | \$ 650 | \$ 650 |
| Monotributo, autónomos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos y tasas (Prov, Munic) | \$ 500 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.200 | \$ 1.200 |
| Seguros | \$ 200 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 400 | \$ 400 |
| Gastos bancarios | \$ 400 | \$ 400 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 500 |
| Otros | \$ 600 | \$ 800 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 1.200 |
| Total costos fijos de administración | \$ 4.700 | \$ 8.200 | \$ 8.700 | \$ 10.550 | \$ 10.950 |
| Total Costos Fijos | \$ 26.936 | \$ 40.472 | \$ 46.210 | \$ 53.847 | \$ 61.541 |

Fig. 31 Cuadro de costos fijos

Es importante mencionar que en las proyecciones se debe agregar una variable de costo por plazos de pago (pasarela de pago) lo que representa un costo operativo adicional, que hemos estimado en 5,99%, el cual tendrá un impacto en el EBITDA calculado.

Los costos relacionados directamente con los “bienes” vendidos están representados principalmente por los costos de funcionamiento y mantenimiento de la plataforma tecnológica de Bitácora (Web y App). Estos costos los hemos identificamos como COGS, y son los que se detallan en el cuadro a continuación.

| COGS: Cost of Goods Sold | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Mantenimiento y hosting de la plataforma tecnológica | 1.000 | 2.000 | 2.500 | 2.500 | 3.000 |
| Soporte Técnico IT (Help Desk - Partner) | 3.000 | 3.000 | 3.500 | 3.500 | 4.000 |
| Licencias software | 300 | 600 | 660 | 726 | 799 |
| Servicios | 400 | 800 | 800 | 1.000 | 1.000 |
| Otros (seguros s/tecnología) | 200 | 400 | 400 | 400 | 500 |
| | 4.900 | 6.800 | 7.860 | 8.126 | 9.299 |

Fig.32 – Tabla de costos de los bienes vendidos - COGS

El porcentaje de costos fijos respecto a las ventas son decrecientes, mostrando del año 1 al 5 los siguientes valores: 99%, 82%, 65%, 49%, 41%, respectivamente.

Cuadro de resultados: Resultado operativo y Resultado Neto

De acuerdo con las proyecciones realizadas, al finalizar el primer año de operación se estima que el proyecto llegará a su punto de equilibrio, con ingresos netos y costos similares en el orden de USD 86.000, con una relación del resultado neto respecto a las ventas cercano al 0%.

Para el final del quinto año se tendrá un resultado neto positivo de USD 311.622, y una relación del resultado neto respecto a ventas del 38%.

En el siguiente cuadro se puede observar el Estado de Resultados proyectado a 5 años.

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
|-------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Ventas Netas | 86.448 | 220.240 | 333.292 | 571.536 | 809.572 |
| Costos Variables | | | | | |
| Costo de Mercaderías Vendidas | - | - | - | - | - |
| Total Costos Variables | - | - | - | - | - |
| Contribución Variable | 86.448 | 220.240 | 333.292 | 571.536 | 809.572 |
| Margen de Contribución (%) | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Costos Fijos | | | | | |
| Personal Rel Dependencia | 53.967 | 135.615 | 164.187 | 222.772 | 263.213 |
| Costos Fijos de Operación/Logística | 5.900 | 7.300 | 7.860 | 8.626 | 9.299 |
| Costos Fijos de Comercialización | 16.336 | 24.972 | 29.650 | 34.671 | 41.292 |
| Costos Fijos de Admin/Dirección | 4.400 | 8.200 | 8.700 | 10.550 | 10.950 |
| Amortización de Bienes de Uso | 5.400 | 5.400 | 5.400 | 5.400 | 5.400 |
| Total Costos Fijos | 86.003 | 181.487 | 215.797 | 282.019 | 330.154 |
| Total Costos Fijos / Ventas (%) | 99% | 82% | 65% | 49% | 41% |
| Resultado antes de Impuestos | 445 | 38.754 | 117.495 | 289.516 | 479.418 |
| Impuesto a las Ganancias | 156 | 13.564 | 41.123 | 101.331 | 167.796 |
| Resultado Neto | 289 | 25.190 | 76.372 | 188.186 | 311.622 |
| Resultado Neto / Ventas(%) | 0% | 11% | 23% | 33% | 38% |

Fig. 33. Estado de Resultados de Bitácora

Impacto impositivo del Impuesto a las Ganancias

El impuesto sobre las ganancias se imputa a los mismos períodos que los ingresos, gastos, ganancias y pérdidas que intervienen en su determinación. Al finalizar el primer año de operación se obtiene un resultado positivo cercano a cero. Sin embargo, se registrarían utilidades por USD 445 pagando Impuesto a

las Ganancias por USD 156. En el caso de registrarse un resultado negativo el primer año, se generaría un efecto positivo para el año siguiente, donde se descontaría ese valor negativo del impuesto (como crédito) abonando parcialmente el monto del Impuesto a las Ganancias del año 2.

Requerimientos de inversión y financiamiento

El monto requerido como inversión inicial del proyecto se ha estimado en USD 79.500, lo cual se destinará principalmente al desarrollo de la plataforma tecnológica (Web y App), el hosting, licencias de software, y activos fijos necesarios para operar y administrar la plataforma (servidores, UPS, notebooks, telefonía celular, mobiliario para colaboradores). También será necesario invertir en la creación de la sociedad, el registro de la marca y propiedad intelectual. Esto se contemplo en el P&L como se observa en la figura 33.

| | Inversión Inicial |
|---|-------------------|
| | Periodo 0 |
| INVERSION EN ACTIVOS FIJOS - \$ | |
| Gastos Desarrollo inicial | |
| Desarrollo de plataforma tecnológica | 40.000 |
| Pruebas Ensayo Error | 5.000 |
| Otros gastos (Registros INPI) | 1.500 |
| Otros gastos (srl / hab. Oficina) | 4.000 |
| Total Gastos de Desarrollo | 50.500 |
| Maquinaria y Equipos | |
| Computadoras y servidores | 20.000 |
| Mobiliario | 5.000 |
| Total Maq y Equipos | 25.000 |
| 5* Amortización (5 años) | |
| Total Maq. y Equip. NETO ACUMULADO | 25.000 |
| Otros | |
| Muebles y útiles | - |
| Varios | 4.000 |
| Total Otros | 4.000 |
| 10* Depreciación (10 años) | |
| Total Otros NETO ACUMULADO | 4.000 |
| TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS FIDOS | 79.500 |

Fig. 34. Inversión Inicial

La vida útil del activo fijo se estimó en 5 años, período en el que se registrará contablemente la depreciación anual en partes iguales.

La fecha de pago de los costos fijos y proveedores se estimó en 30 días. Incluye también ingresos brutos, gastos bancarios, servicios, costo de hosting y mantenimiento del sitio, licencias, almacenamiento en la nube y los sueldos del personal de dirección y contratado.

Los costos variables inicialmente son bajos y están directamente relacionados a la cantidad de proyectos en curso, incluyendo: depreciación de los bienes de uso, telefonía, ingresos brutos, gastos bancarios, entre otros.

Por la naturaleza del negocio, donde el bien vendido son servicios que son cobrados por adelantado, tanto en lo que respecta al fee por las horas de servicio contratadas como por las membresías cobradas a los usuarios, no hay necesidad de capital de trabajo operativo.

Flujo de fondos “cash-flow” y monto de inversión a conseguir para lanzar el negocio

A partir del resultado neto, el capital de trabajo y las amortizaciones se determinaron los flujos de fondos libres y el flujo de fondos libre acumulados para el negocio, que se resumen en el siguiente cuadro.

| FLUJO DE FONDOS | Período 0 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Resultado Neto | | 289 | 25.190 | 76.372 | 188.186 | 311.622 |
| + Amortización | | 5.400 | 5.400 | 5.400 | 5.400 | 5.400 |
| - Inversiones en Activos Fijos | (79.500) | - | - | - | - | - |
| +/- Variación del Capital de Trabajo | | - | - | - | - | - |
| Flujo de Fondos Libre | (79.500) | 5.689 | 30.590 | 81.772 | 193.586 | 317.022 |
| Flujo de Fondos Libre Acumulado | (79.500) | (73.811) | (43.221) | 38.551 | 232.136 | 549.158 |

Fig.35. Estimación de los flujos de fondos libres a 5 años

Alternativas de financiamiento al negocio

En este caso no se requiere financiamiento externo para el negocio, ya que el Capital Inicial necesario de USD 79.500 y la financiación de las operaciones podrán ser financiadas directamente por los socios fundadores con inversión propia. Se destinarán USD 100.000 para financiar el proyecto, estimándose un recupero del 100% en el transcurso del tercer año.

14. Condiciones para la viabilidad de negocio

Retorno sobre el capital invertido (TIR)

La proyección financiera del retorno sobre el capital invertido se hizo en base a una proyección a 5 años, teniendo en cuenta que la nueva empresa Bitácora Argentina SRL será una “*startup*” que administra una plataforma tecnológica de servicios, un producto intangible y diferencial apalancado en la tecnología. El porcentaje de rentabilidad financiera del negocio a 5 años es del 68% (en dólares), y si se compara con el rendimiento del 28% al 30% que tienen actualmente los emprendimientos tecnológicos como el ETF Arkk *Innovation* asociado a proyectos de innovación disruptiva comparable y riesgo similar a una “*startup*” como Bitácora.

Como la TIR de Bitácora nos da una rentabilidad superior a una alternativa de similar riesgo en Argentina, concluimos que invertir en Bitácora es una opción viable y proporciona una renta atractiva como “*Startup*”.

Costo del Capital

Para determinar el WACC consideramos la estructura de capital (capital propio vs. deuda), el costo del capital propio y el costo de la deuda.

$$\text{WACC} = (\text{Costo Cap. Propio} \times \text{Peso Cap. propio}) + (\text{Costo de la Deuda} \times \text{Peso de la Deuda})$$

Como mencionamos anteriormente, el 100% del capital será propio y 0% deuda, por lo que la ecuación se simplifica a:

$$\text{WACC} = 100\% * K_e$$

Siendo “ K_e ” la tasa de descuento o costo de los socios al financiar el proyecto con recursos propios.

El K_e se calcula como: $K_e = R_f + \beta(L) * PRM$

Consideraciones:

- Tasa libre de riesgo: $R_f = 3\%$
- Factor de riesgo (no diversificable) $\beta=2.5$

(asumimos un riesgo mayor por ser una *startup* tecnológica).

- Prima de Riesgo Mercado (normalizada): 10%

$$K_e = 3 + 2,5 * 10 = 28\%$$

Entonces, el costo del capital propio es del 28%.

Creación de valor económico (VAN)

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que nos ayuda a determinar la viabilidad del proyecto. Tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos, y realizando proyecciones del negocio a cinco años, descontando la inversión inicial, a una tasa del 28%, se llega a un VAN positivo de USD 114.835, lo que nos indica que el negocio genera beneficio económico.

Payback

El período de recupero de la inversión inicial se da a los 2.5 años.

Análisis de sensibilidad

Se hizo un análisis de sensibilidad del negocio en tres escenarios. Además del escenario “probable” que es el que hemos desarrollado hasta este momento, se analizó también un escenario pesimista y otro optimista con el objetivo de determinar la sensibilidad del negocio en relación con las estimaciones de venta.

- Escenario pesimista

Es un escenario donde no se cumplen los presupuestos mínimos del P&L en relación con la venta y los flujos de fondos esperados.

Estimando que la penetración de mercado en los primeros años no alcance los objetivos propuestos, se realizó un análisis proyectando un 30% menos de las horas de consultoría estimadas y una disminución de clientes en la misma proporción al final del quinto año. En este escenario de menores ventas, es razonable ajustar los sueldos de los socios fundadores en la misma proporción (-30%) y evitar incorporar personal adicional durante el segundo año, ajustando el personal a lo estrictamente necesario en los tres años siguientes, como

medidas para ajustar los costos fijos del personal a la actividad real y acompañar los resultados. En este escenario, la recuperación del capital (Payback) sería a los 4.5 años y la tasa interna de retorno (TIR) bajaría a un 46% al quinto año, pero mantendríamos una VAN positiva de USD 44.456. Considerando solo ajustes de personal en este escenario, el proyecto seguiría siendo viable. Aun se podría mejorar la rentabilidad, por ejemplo, ajustando los gastos de oficina o de marketing. Disminuir estos costos fijos tendría un impacto positivo en la rentabilidad, sin embargo se debería evaluar nuevamente la estrategia de venta y la viabilidad del negocio en un mediano y largo plazo.

- Escenario optimista

Es un escenario con resultados mejores a los esperados pero posibles para el negocio. Los presupuestos del P&L en relación con la venta y los flujos de fondos son un 30% mejores que lo esperado, superando los objetivos inicialmente propuestos. En este escenario, la recuperación del capital (Payback) se da a los 1.7 años de operaciones y la tasa interna de retorno (TIR) estaría en 102% al quinto año, con un VAN positivo de USD 114.835. En la siguiente figura se muestra el análisis comparativo de estos tres escenarios propuestos, y los resultados de la sensibilidad del negocio en relación con las ventas.

| | Escenario | | |
|----------------------------|-----------|----------|-----------|
| | Pesimista | Probable | Optimista |
| Situación de análisis | -30% | Normal | +30% |
| Ventas Netas* | 566.700 | 809.572 | 1.052.443 |
| Resultado Neto* | 202.598 | 308.770 | 464.434 |
| Resultado Neto / Ventas | 36% | 38% | 44% |
| Flujo de Fondos libres* | 207.998 | 314.170 | 469.834 |
| Flujo de Fondos Acumulado* | 314.560 | 544.718 | 933.188 |
| TIR | 46% | 68% | 102% |
| VAN | 44.456 | 114.835 | 235.603 |
| Payback (años) | 4.5 | 2.5 | 1.7 |

*Valores en USD al Año 5

Fig. 36. Análisis de sensibilidad del negocio por nivel de ventas

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Dentro de los principales riesgos y factores críticos que se deben considerar para el éxito del negocio podemos mencionar los siguientes:

- Que los consultores no mantengan su oferta de cantidad de horas de servicio en Bitácora por diversos motivos, por ejemplo, porque sus ingresos no son los esperados, porque son atraídos por otras Marketplace de servicios genéricos, por ser efectivizados por empresas que han contratado sus servicios en Bitácora, o generen una cantidad suficiente de clientes propios, etc.
- Que los costos del desarrollador, soporte de IT, mantenimiento de la plataforma tecnológica, relacionados con recursos costosos, se incrementen considerablemente afectando nuestra estimación de costos y la rentabilidad del negocio.
- Que la propuesta de valor sea imitada por otras plataformas de Marketplace de servicios generales existentes, compitiendo directamente con Bitácora, disminuyendo el Market Share y el crecimiento proyectado.
- Que las empresas consultoras del mercado se adapten para competir y ofrezcan servicios similares con una plataforma propia o a través de un Marketplace de servicios genéricos ya existente.
- Que cambios legales, regulatorios o impositivos en nuestro país, alteren la ecuación del negocio y afecten la rentabilidad por debajo del punto de corte (30%).

Plan para minimizar el impacto de los riesgos detectados

- ✓ Se diseñó el programa de membresías integrado a un plan de beneficios atractivo para los consultores, para fidelizar y lograr un fuerte sentido de satisfacción y pertenencia. Se incluyó una cláusula en las condiciones de uso que establece una penalización económica a las empresas que contraten en relación de dependencia a los consultores de Bitácora.
- ✓ Los precios de venta y costos se expresaron en dólares para tener una correlación y evitar o minimizar el efecto de la inflación local del peso.

Los costos tecnológicos que tienen mayor impacto en el Resultado son los del desarrollador y soporte técnico de IT (Help Desk) que están tercerizados. Para minimizar el riesgo y la dependencia del partner de IT sobre nuestra base tecnológica, se prevé incorporar progresivamente a la empresa perfiles con el conocimiento y habilidades, o desarrollarlos internamente a partir del año 4 o 5, si se cumplen las metas financieras.

- ✓ Para los tres últimos escenarios de riesgos, se deben realizar acciones que permitan alcanzar el punto de equilibrio dentro de los tres primeros años. De acuerdo con los cálculos realizados representaría unas 5.920 horas de consultoría en proyectos o 37 clientes, que de acuerdo con las proyecciones realizadas para el escenario más probable, se completarían al final del primer año. En el caso de obtener menores ventas que las estimadas y finalizar el tercer año con un desvío significativo respecto a las proyecciones de crecimiento presupuestadas, se deberá evaluar la causa y reconsiderar si es posible la continuidad del negocio con el modelo planteado. En caso afirmativo, se deberán tomar acciones correctivas, por ejemplo, disminuir los costos fijos (ej. personal), ampliar la oferta de servicios (ej. industria cosmética, alimentos, etc.), ampliar el mercado con países de Latinoamérica. Si no es posible o viable, se debería evaluar la salida del negocio mediante una venta.

15. Marco legal y regulatorio

Por estar actualmente suspendida la posibilidad de constituir Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), por simplicidad se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada, donde la responsabilidad de cada socio será sólo en base al Capital Social aportado al momento de la constitución.

A nivel impositivo, se deberá tributar 3% de Ingresos Brutos e Impuesto a las Ganancias (alrededor del 35%), ambos considerados en el Estado de Resultado presentado anteriormente.

La empresa deberá ser inscripta en la Inspección General de Justicia al inicio de la actividad comercial y no se requieren habilitaciones adicionales ya que el espacio de trabajo puede ser compartido con otras compañías (modelo *Wework*).

Respecto a la propiedad intelectual, la misma deberá ser protegida desde varios ámbitos:

- **Marca:** La marca Bitácora! deberá registrarse en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI) para obtener los derechos sobre la misma, poder utilizarla exclusivamente, poder licenciar su uso a terceros o impedir que pueda ser utilizada sin permiso. El trámite tiene una duración de 24 meses y el registro se da por 10 años, renovables por un mismo período de tiempo presentando la renovación antes de su vencimiento.
- **Patente de invención:** El tratamiento para la protección intelectual en Argentina se realiza también a través del patentamiento de la invención en el INPI. Este trámite demora 18 meses y la patente tiene una vigencia de 20 años.
- **El software:** También debe registrarse en Propiedad Intelectual. En este caso el organismo no hace una inspección de este, sino solamente actúa como depositario. Es un trámite simple, se puede registrar en el día.

Es importante destacar que, en todos estos casos la cobertura de protección recibida solo es de alcance nacional. En el caso de la expansión deseada hacia

el resto de Latinoamérica será necesario evaluar las opciones más adecuadas para proteger la propiedad intelectual y patentes en dichos mercados.

Régimen de promoción de la economía del conocimiento⁴⁴

Si bien, no ha sido tomada en cuenta en el desarrollo del Plan de Negocios es importante conocer los beneficios directos que tendría su aplicación al cumplir con los requerimientos de base.

Esta ley impulsada por el Ministerio de Desarrollo Productivo tiene por objetivo promover nuevas tecnologías, generar valor agregado, fomentar el empleo de calidad, facilitar el desarrollo de las Pyme y aumentar las exportaciones de empresas que se dediquen a la industria del software; la nanotecnología; la biotecnología; las industrias audiovisual, aeroespacial y satelital; la ingeniería para la industria nuclear y la robótica, entre otras actividades.

La Ley distribuye beneficios fiscales como la reducción del Impuesto a las Ganancias – que cambiará de alícuota según el tamaño de la empresa - y de las contribuciones patronales. Aplica beneficios adicionales a contribuciones patronales si se emplean mujeres, profesionales con estudios de posgrado en áreas afines, personas con discapacidad, etc. Además, crea un Fondo para la Promoción de la Economía del Conocimiento exclusivo para MiPyme, con el objetivo de financiar la capacitación y formación laboral, proyectos de inversión productiva, internacionalización de empresas y actividades de innovación.

Ley de Protección de los datos personales⁴⁵

La Ley 25.326 es de cumplimiento obligatorio, tanto en la relación de datos de los clientes que requieren servicios, como en los prestadores. Se asume para ello un proceso de validación y aceptación del uso de los datos mínimos requeridos, dentro del flujo de validación y alta de usuarios dentro de la plataforma tecnológica de Bitácora a través de la firma digital de las condiciones y la política de uso.

⁴⁴ Régimen de promoción de la economía del conocimiento - Ley 27570 - Ley Nro. 27.506. Modificación - Registro Nro. 27570 – Publicada 26-10-2020

⁴⁵ Disposiciones Generales de la Ley. Principios generales relativos a la protección de los datos. Derechos de los titulares de datos, etc.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

Conclusiones

La propuesta de valor de Bitácora es diferencial respecto al mercado, no existiendo actualmente otra plataforma tecnológica en Argentina y Latinoamérica para atender la necesidad de servicios profesionales en Asuntos Regulatorios para la industria farmacéutica y MedTech.

Desde el punto de vista económico-financiero, las inversiones requeridas quedan claramente justificadas. Es importante destacar la relevancia que tiene en este modelo el aspecto tecnológico, el plan de marketing para lograr el posicionamiento dentro de un mercado de nicho y el volumen de transacciones (en relación directa con la cantidad de consultores adheridos y empresas solicitantes de servicios) como eje central del Plan de Negocios. Es destacable indicar que la inversión total requerida es baja (USD 79.500) considerando que es un proyecto tecnológico, y la inversión es recuperada en 2,5 años.

Utilizamos en este trabajo proyecciones conservadoras en relación con el crecimiento del Market Share y no se incluyeron algunas ventajas adicionales asociadas con posibles incentivos externos como la ley de conocimiento y sus posibles ventajas fiscales.

La tasa de crecimiento del trabajo flexible, remoto e independiente en la Argentina y la región, sumado al crecimiento de las operaciones de venta digital en servicios son indicadores claros de que estamos alineados con el cambio cultural y con las formas de consumo que están en auge. La alta penetración de internet y la masificación del uso de teléfonos celulares, donde hoy en día todas las personas poseen al menos un dispositivo móvil de uso personal o como herramienta de trabajo, nos indica que no hay barreras de entrada asociadas al uso de la plataforma tecnológica de Bitácora Web ni para la aplicación móvil para uso de los clientes y consultores “en campo”.

El Plan de Negocios se muestra consistente en todos los aspectos evaluados y ha demostrado que puede ser exitoso para su implementación.

Fuentes y Bibliografía

- Modelo de Stakeholders (Sistemas de Gobierno y Control Directivo – MBA Salud. (Cátedra Prof. Pedro Frías)
- Airbnb Model:
<https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/979809/items/221050-PDF-ENG/sclinks/e4ab3ce34110c85359c1857a03c55bb0>
- New regulation on medical devices (Regulation (EU) 2017/745) and in vitro diagnostic medical devices (Regulation (EU) 2017/746).
- Zebra Technologies “THE FUTURE OF HEALTHCARE: 2022 HOSPITAL VISION STUDY” <http://www.zebra.com/healthcare>
- Frontier View. Monthly Market Monitor - LAM February 2023. Macroeconomic outlook and healthcare developments for Latin America, provided by Frontier View.
- FrontierView. www.frontierview.com LATAM Healthcare Monitor | February 2023 (Sources: FrontierView analysis; PAMI; INDEC; PharmaBiz)
- Alex Faickney Osborn, “Applied imagination, principles and procedures of creative thinking,” 1953.
- <https://es.statista.com/>
- <https://www.iprofesional.com/management/378082-cuantos-trabajadores-independientes-hay-en-la-argentina>
- Alex Osterwalder, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, And Challengers, 2010.
- Liam Fahey y V.K. Narayanan, " Macroenvironmental Analysis for Strategic Management", 1986.
- Albert S. Humphrey, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Sandford Research Institute, 1964
- Michael E. Porter (5 fuerzas de Porter), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, 1982
- Michael Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,” 1985
- Michael E. Porter, “The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,” 1980

- Dave Gray, Sunni Brown y James Macanufo, Empathy Map, Libro Gamestorming, 2010
- Rachael Botsman y Roo Rogers, "What 's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption," 2010.
- CAME, Confederación Argentina de la Mediana Empresa, <http://redcame.org.ar/>
- Banco Mundial; <https://www.bancomundial.org/es/about/leadership>
- Trading economics, <https://tradingeconomics.com/argentina/forecast>
- PricewaterhouseCoopers International Limited, <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pyme-en-argentina-expectativas.html>
- INDEC; Instituto Nacional De Estadísticas y Censos, <https://www.indec.gob.ar/>
- CACE, Cámara Argentina de Comercio Electrónico, <https://www.cace.org.ar/>
- Wikipedia-SOA, es.wikipedia.org/wiki/Arquitectura_orientada_a_servicios
- Distrito Tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, <https://www.buenosaires.gob.ar/desarrolloeconomico/distritoseconomicos/distrito-tecnologico>.
- "Estrategias de valuación, estructuración económico-financiera y modelos de pricing de plataformas de salud digital". Cátedra del MBA Salud, Prof. Federico Ares - fares@quantuxsalud.com
- <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-2022-dinamica-desafios-la-inversion>
- CACE, Cámara Argentina de Comercio Electrónico, <https://www.cace.org.ar/>
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf
- Latin Focus Consensus Forecast.
<https://www.consensus-economics.com/publications/latin-american-consensus-forecasts/>

ANEXO I - Validación de las necesidades y oportunidades

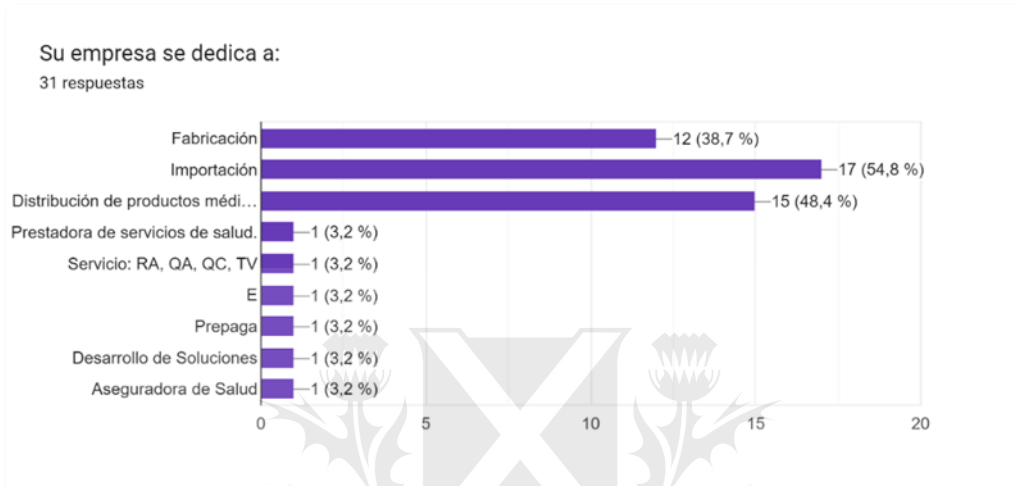
▪ Parte1. Resultado de encuestas a empresas (Sep. 2022)

Base de preguntas de las encuestas en Formularios Google:

<https://docs.google.com/forms/u/0/?hl=es>

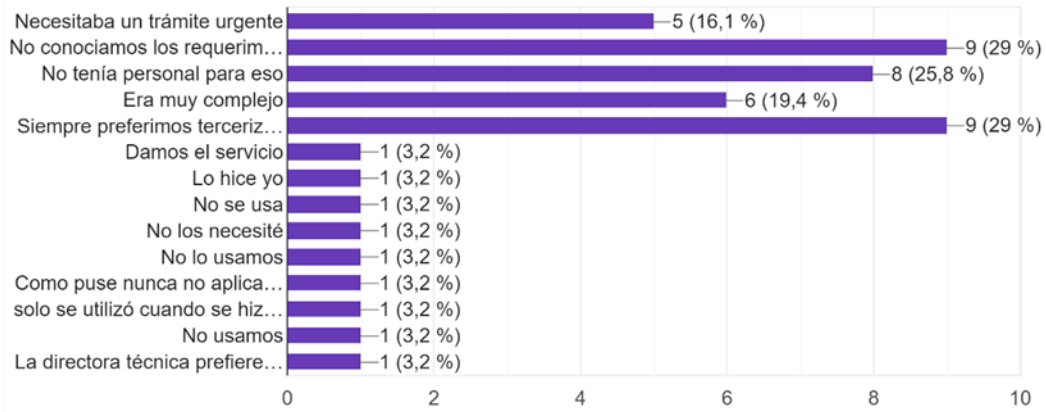
[https://docs.google.com/forms/d/1Tb1SDenfWYhHNDr20BefQxJg-](https://docs.google.com/forms/d/1Tb1SDenfWYhHNDr20BefQxJg-uNc8JBCpWSTUeovOtk/edit?hl=es#responses)

[uNc8JBCpWSTUeovOtk/edit?hl=es#responses.](https://docs.google.com/forms/d/1Tb1SDenfWYhHNDr20BefQxJg-uNc8JBCpWSTUeovOtk/edit?hl=es#responses)

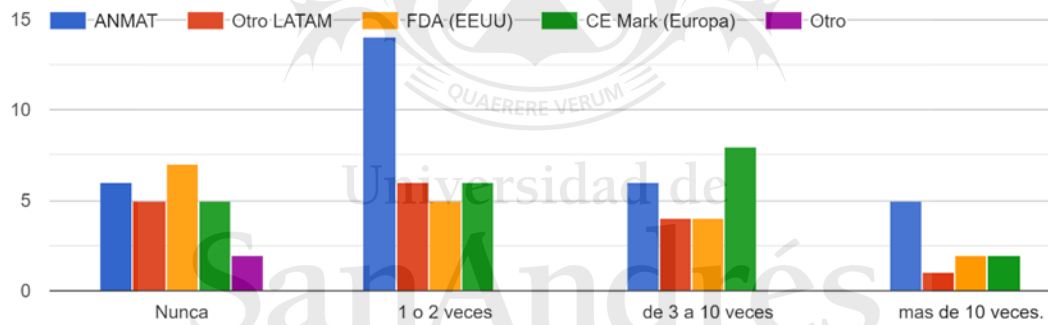


¿Cuál fue la razón?

31 respuestas

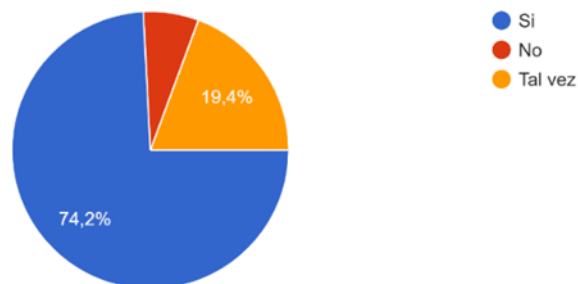


¿Con que frecuencia cree que podría necesitar asesoramiento externo para Asuntos Regulatorios durante el próximo año?



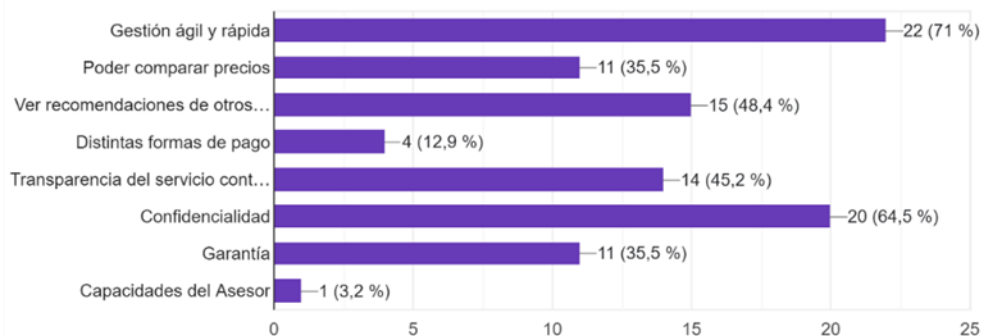
¿Le interesaría contar con un sitio "on line" donde poder buscar, comparar y solicitar asesores o expertos en Asuntos Regulatorios para sus proyectos y registros de Medical Devices?

31 respuestas



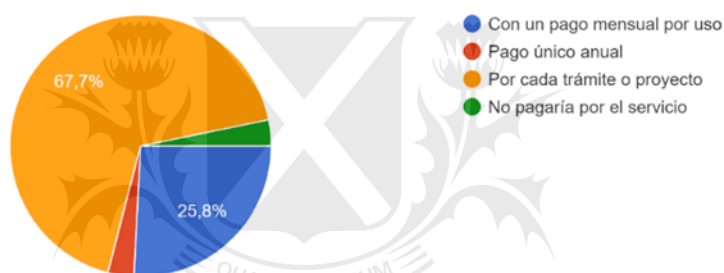
¿Qué atributos o funcionalidades considera mas importantes de un sitio para buscar consultores y expertos?

31 respuestas



¿Cómo preferiría pagar por un servicio de búsqueda, selección y contratación de consultores y expertos?

31 respuestas



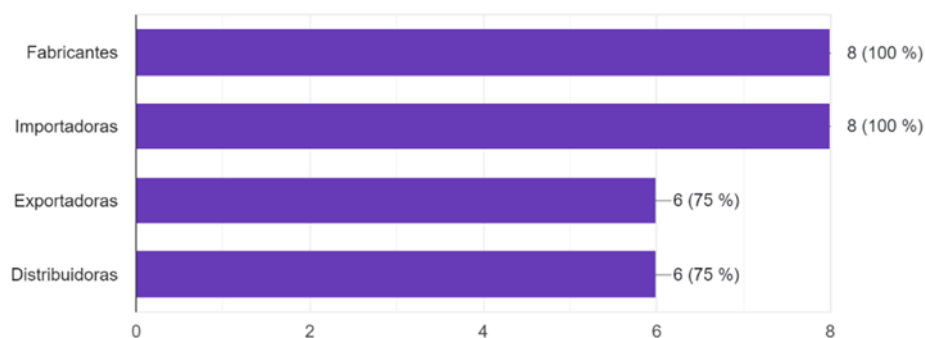
Universidad de

▪ **Parte 2. Encuestas a Consultores independientes (Sep. 2022)**

https://docs.google.com/forms/d/1_EjUgpXI-IsKePLo5QI7-VAJQzfwJ-pt9pkjAkcU6ys/edit?pli=1#responses

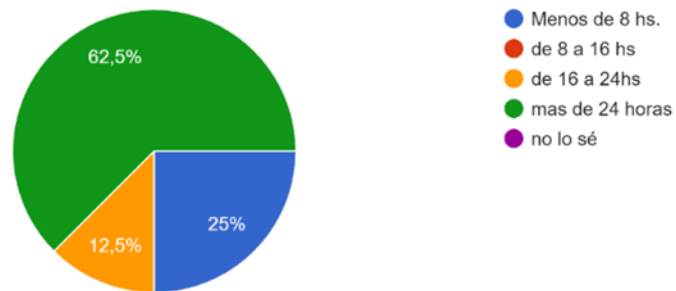
¿Tiene experiencia como consultor o asesor de empresas de Tecnología Médica?

8 respuestas



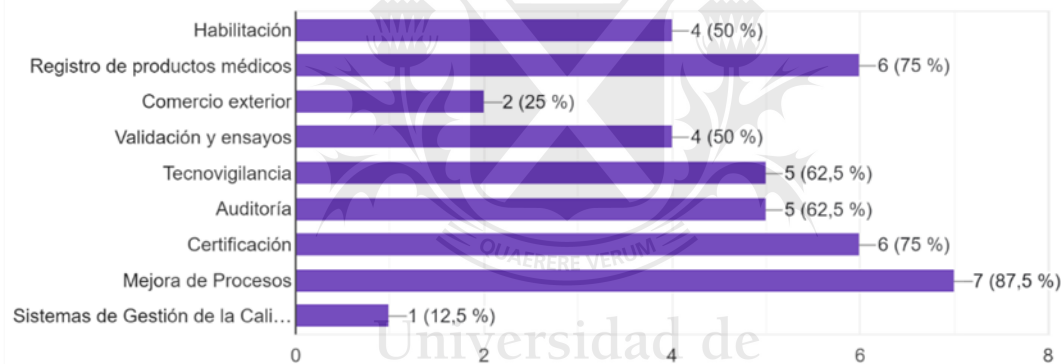
¿Cuánto tiempo por semana dedica habitualmente a actividades de consultoría o asesoramiento a empresas del sector?

8 respuestas



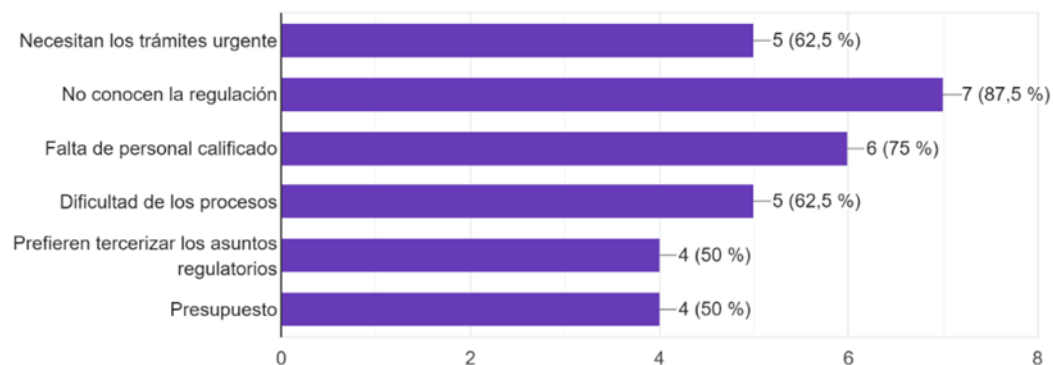
¿Cuál es su área de especialidad o de mayor experiencia?

8 respuestas



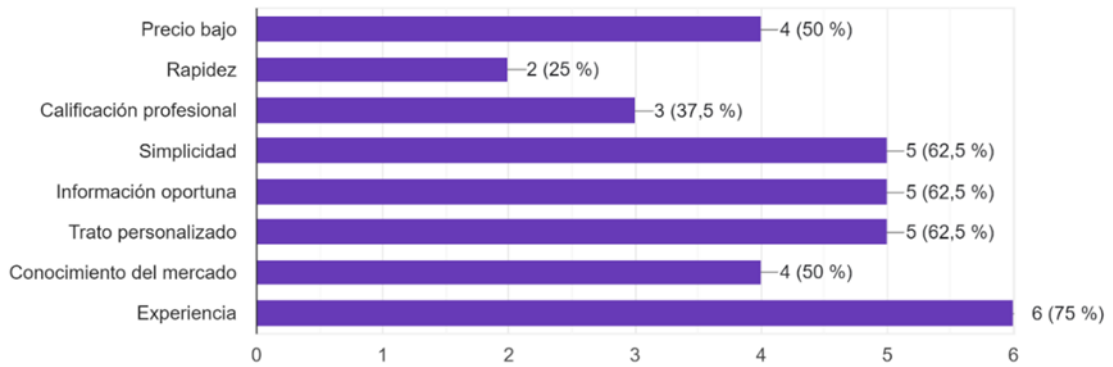
¿En su opinión, cuál es la mayor dificultad que tienen las empresas de Tecnología Médica?

8 respuestas

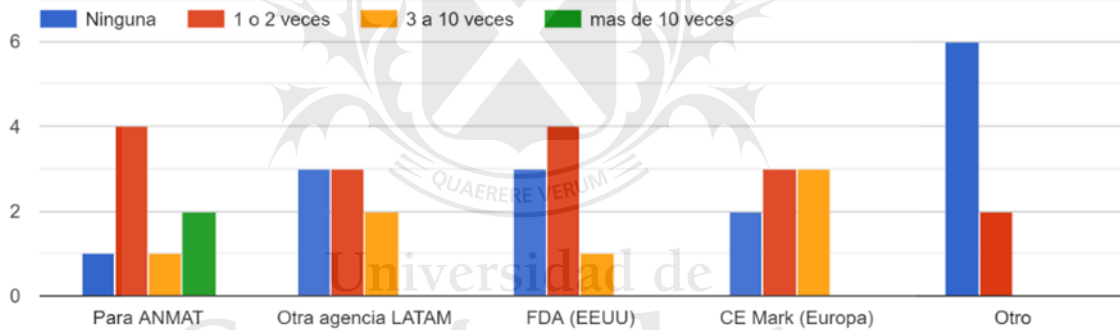


¿Qué es lo que mas valoran las empresas con las que ha trabajado?

8 respuestas

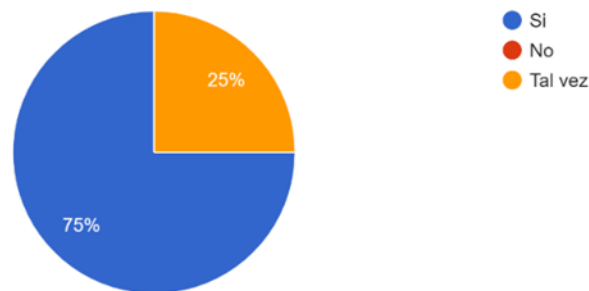


¿Con que frecuencia le han solicitado asesoramiento para certificación o para asuntos regulatorios durante el último mes?



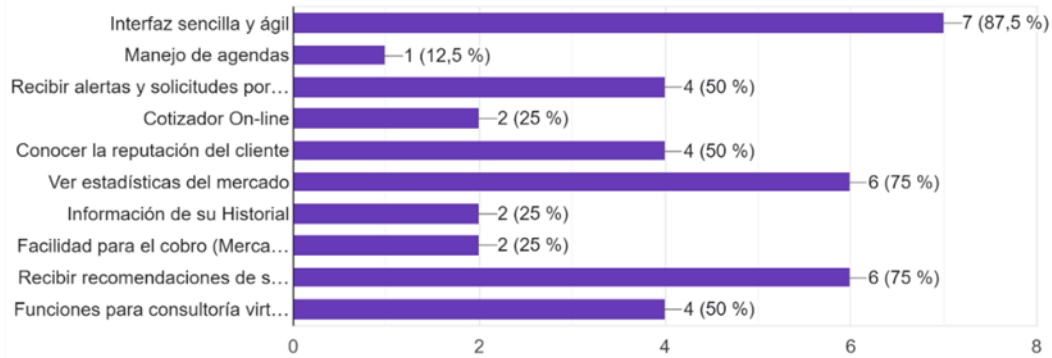
¿Le interesaría contar con un sitio on-line donde ofrecer sus servicios, mostrar su conocimiento y experiencia a las empresas para nuevos proyectos de certificación, registro de Medical Devices, etc.?

8 respuestas



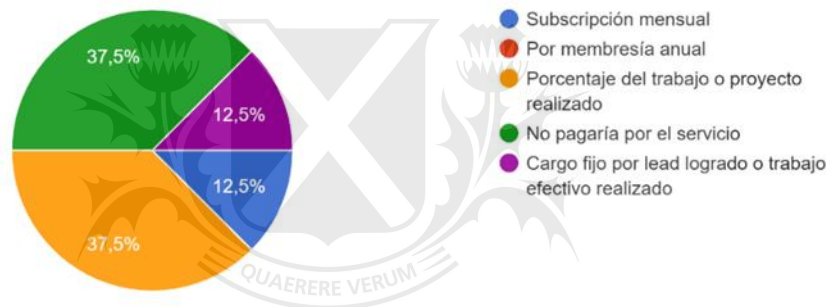
¿Qué funcionalidades o atributos valoraría más de ese sitio on-line?

8 respuestas



¿Cómo preferiría pagar por ese sitio on-line?

8 respuestas

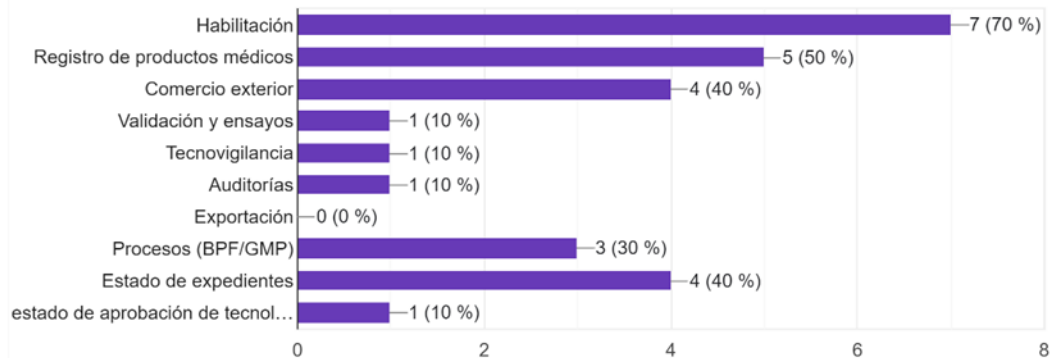


▪ Parte 3. Encuestas a funcionarios de la ANMAT (Sep.2022)

<https://docs.google.com/forms/d/15ZhTp5dScdT3uTgdj4fB-GAwO1ZSwpY9FmjTWuo84QI/edit#responses>

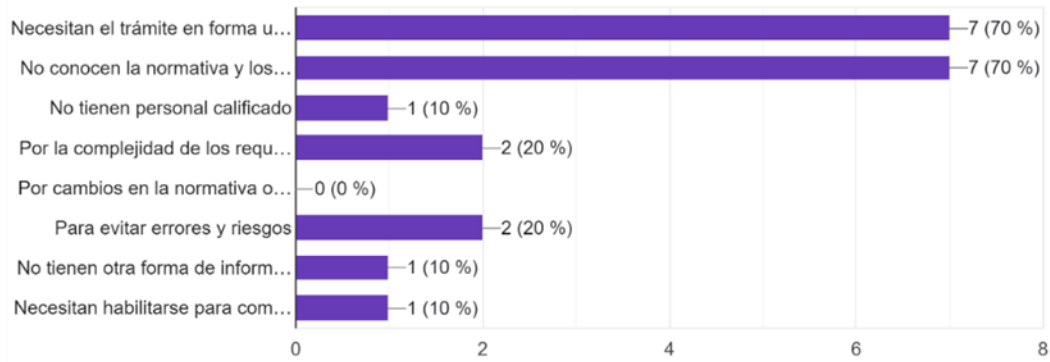
¿Cual es el tema de mayor consulta a la Autoridad Sanitaria?

10 respuestas



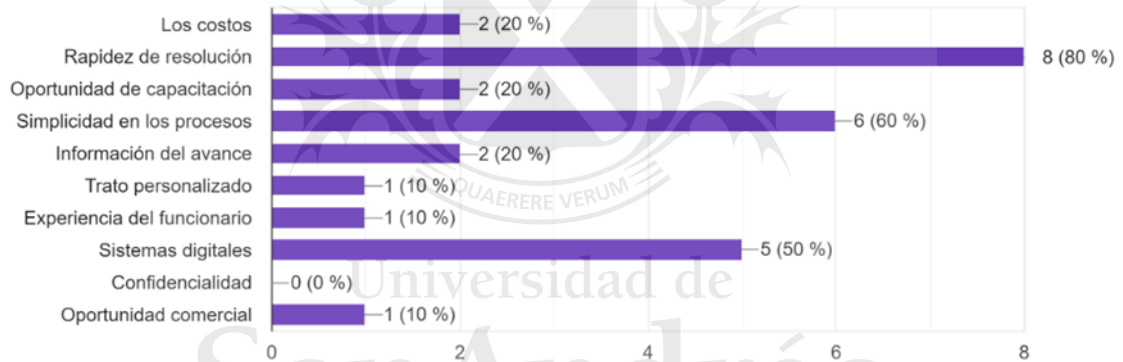
En su opinión, ¿cual es la razón principal de las consultas?

10 respuestas



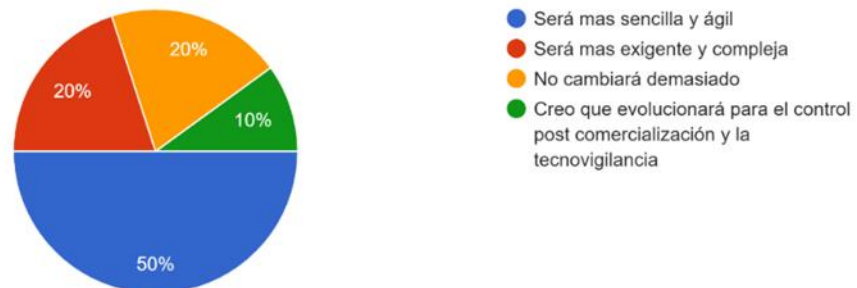
¿En su opinión qué es lo mas importante para las empresas en relación con sus trámites regulatorios?

10 respuestas



¿Como piensa que evolucionará la regulación sobre la industria de productos médicos?

10 respuestas



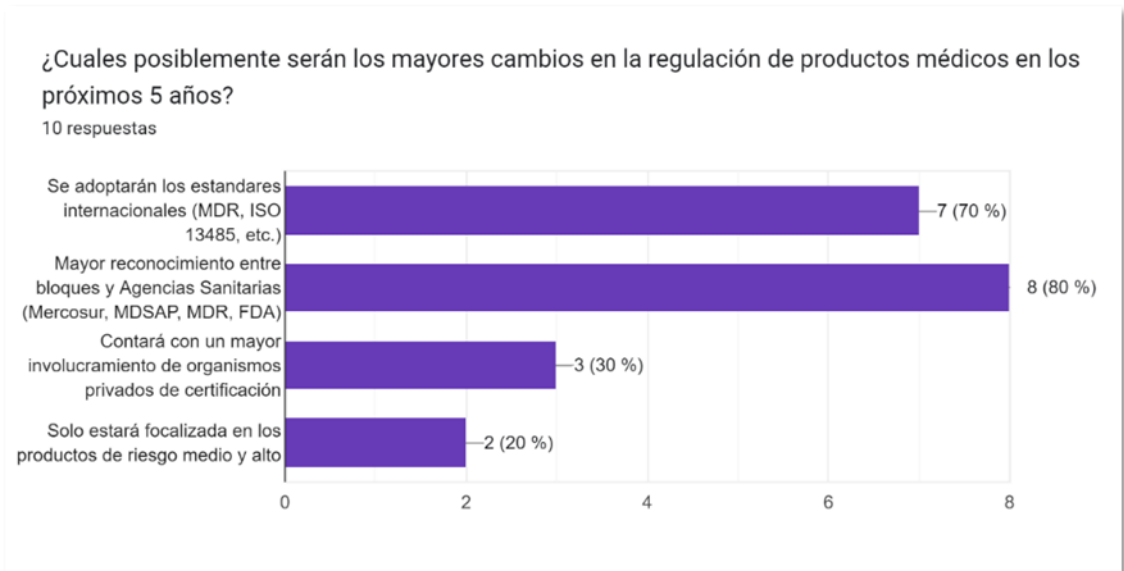


Fig. 37. Cuadros con los resultados de las encuestas realizadas

ANEXO II – La expansión a LATAM

Desde el principio de la idea de negocio vimos el potencial de crecimiento y aprovechamiento de las sinergias con los países de la región. Las empresas farmacéuticas y de productos médicos



Fig. 38. Gráfico de expansión en Latinoamérica

nacionales e internacionales tienen una visión natural de expansión de negocios con alcance regional, quizás por la misma dinámica, incertidumbre y limitaciones propias de la economía argentina. De este modo, planeamos la expansión de Bitácora acompañando esa visión de expansión regional de las empresas nacionales, y del mismo modo el desembarco en el mercado latinoamericano de empresas multinacionales en expansión.

Para ello, definimos un plan que podría ser desarrollado a partir del año 3 o 4. Desarrollado a través de un proyecto de *Intrapreneurship* que consistirá en la creación de una unidad de negocios por cada país en donde se inicien actividades, y de ese modo la nueva empresa que llamaríamos Bitácora Internacional podrá gestionar el negocio en los países de Latinoamérica con excepción de la Argentina. Desde la sede local se le cobraría un precio interno de transferencia, por ejemplo, de un 20% a esa estructura regional.

La regulación en Latinoamérica Como hemos explicado anteriormente, existen varias iniciativas de alto nivel orientadas a favorecer la convergencia regulatoria en toda la región. Por otro lado, hay procesos que son mandatorios para todas las empresas que comercializan productos médicos más allá de sus propias fronteras, no solamente para acceso al mercado, sino también durante todo el ciclo de vida del producto, y un ejemplo es el de la vigilancia post comercialización de productos en el mercado. Hay requisitos específicos para la tecnovigilancia, farmacovigilancia, reactivigilancia y de “recall”, que en

muchos casos representan también un desafío para muchas organizaciones. Esta es una gran oportunidad para posicionar a Bitácora como referente para la industria de productos médicos y farmacéuticos en Latinoamérica, ofreciendo servicios para los diferentes países acompañando esa agenda común y al mismo tiempo cumplir con los trámites y requerimientos específicos de sus respectivas agencias sanitarias con profesionales “nativos”.

El contexto Macroeconómico regional de Latinoamérica⁴⁶

En la región la dinámica de inflación tiene datos divergentes, con aumentos de precios desacelerándose en Brasil, México, Chile y Perú, mientras continúa acelerando en Colombia y Argentina. Hay movimientos políticos que tendrán impacto en el entorno operativo en los próximos años. Incluso cuando los precios se vienen desacelerado en los EE. UU., es poco probable que la Reserva Federal se desvíe demasiado del ajuste monetario que está realizando. En este contexto, la incertidumbre política continúa nublando las decisiones de inversión, especialmente en torno a los planes de consolidación fiscal de Brasil, la nueva constitución de Chile a medida que el país presenta un nuevo plan de estímulo económico, la suspensión de nuevas exploraciones petroleras en Colombia y las últimas protestas sociales en Perú, que aceleran una nueva elección presidencial programada para principios del 2024. Con un crecimiento de EE. UU. más fuerte de lo esperado, la reapertura de China y las expectativas de recuperación el crecimiento global ha mejorado. En el cuadro siguiente se resume el pronóstico de crecimiento de la región en 2023.

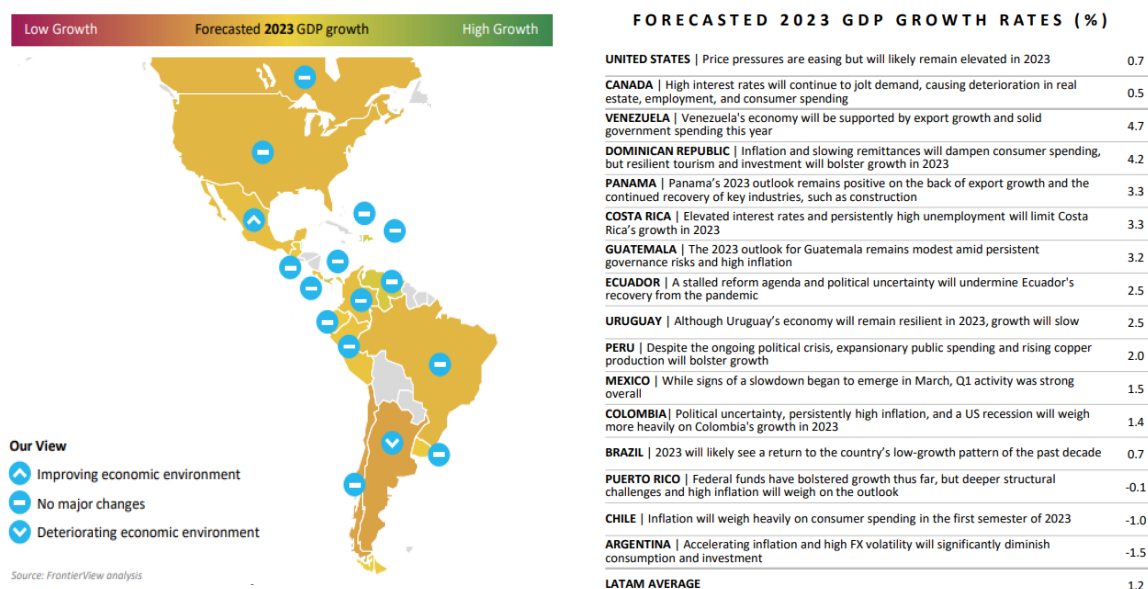


Fig. 39. Cuadro del forecast para Latinoamérica 2023 de Frontview

La situación financiera de los gobiernos de la región para el próximo año se ha vuelto más clara. Todavía hay preguntas sobre cómo se comportarán los ingresos del gobierno a lo largo del año, cómo la creciente presión de las nuevas indicaciones e innovaciones afectará las finanzas y el proceso de judicialización y, por supuesto, la pregunta aún abierta de una recuperación del atraso en los sistemas públicos de salud de toda la región.

Los analistas esperan que muchos gobiernos de la región aumenten los presupuestos del sector salud durante el 2023. Muchos de los países de la región han venido aumentando el gasto en medicamentos de alto costo y algunos han asignado fondos adicionales para compensar los retrasos de las prestaciones de salud luego de la pandemia del COVID-19. Aun así, hay países como Ecuador, Panamá y Costa Rica que luchan contra el desabastecimiento de medicamentos a pesar de los grandes esfuerzos para corregir el rumbo durante la segunda mitad de 2023, y en el sector privado, a pesar del fuerte crecimiento de la demanda en Brasil, comenzó una desaceleración en algunos sectores impulsados por picos en las tasas de interés de corto plazo, aunque probablemente temporales.

Proyecciones del Mercado

No pretendemos en este momento hacer un análisis exhaustivo ni mucho menos una proyección detallada del potencial de Bitácora para el mercado latinoamericano, sin embargo, es importante entender algunos datos del sector que dan cuenta del mercado potencial de cada país de la región y nos permiten anticipar algunas proyecciones para tener una idea del verdadero potencial del negocio.

| | TAM: | SAM: | SOM: | Multiplos AR |
|-----------|-------|-------|------|--------------|
| Argentina | 1.400 | 1.120 | 112 | 1 |
| Brasil | 6.300 | 5.040 | 504 | 4,5 |
| Chile | 1.200 | 960 | 96 | 0,9 |
| Colombia | 1.600 | 1.280 | 128 | 1,1 |
| Mexico | 2.500 | 2.000 | 200 | 1,8 |
| Perú | 3.155 | 2.209 | 221 | 2,0 |
| | | | | 11,3 |

Fig. 40. Estimación de mercado LATAM