



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
MBA

Sultapp CRM

Autor: Santiago Nervi
DNI: 35.266.789

Mentor del Trabajo de Graduación: Sebastián Lerma

Buenos Aires, Marzo 2024

Resumen Ejecutivo

En odontología en Argentina, notamos que aún muchos profesionales siguen trabajando como en el siglo pasado, agendando turnos en calendarios de papel, o haciendo las fichas del paciente a mano para luego tener que digitalizarla para cumplir la ley o sacando facturas de manera manual.

Sultapp, el software de gestión de relación de clientes (CRM - Customer Relationship Manager) busca simplificar la administración de consultorios de odontología, automatizando procesos, cómo la reserva de turnos, la facturación o las campañas de marketing, dándole libertad a los odontólogos para dedicarse a lo que realmente importa, la atención al paciente.

Este software CRM fue desarrollado por y para Consulmed la empresa número uno de Argentina en servicios de odontología, que permite automatizar de procesos y brinda un conjunto de herramientas que facilitan las tareas para gestionar un consultorio, clínica u hospital de odontología con una interfaz de usuario simple y sencilla.

En el presente trabajo analizaremos la viabilidad de convertir al CRM Sultapp de uso exclusivo de Consulmed, en una solución SaaS (software as a service) para ser comercializado al mercado de la odontología, inspirados en el alcance que han logrado otras experiencias exitosas de CRM SaaS para odontología que se han desarrollado en Latinoamérica en los últimos años.

Argentina cuenta con un mercado donde hay aproximadamente 70.000 profesionales de la odontología, y donde sólo un 3% cuenta con algún tipo de herramienta tecnológica como puede ser un CRM para gestionar la atención de los pacientes.

La idea del negocio es generar una asociación estratégica entre Consulmed y el equipo emprendedor para desarrollar el CRM Sultapp SaaS, un proyecto que da a lugar a una TIR del proyecto de 151,59% y un valor actual neto del negocio de USD 1.351.012.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	2
ÍNDICE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	9
LOS CLIENTES.....	9
CLIENTE TARGET.....	9
ARQUETIPOS DE PERSONA	10
NECESIDAD DE LOS CLIENTES.....	13
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	14
INNOVACIÓN DEL PRODUCTO	15
EL MERCADO OBJETIVO.....	16
SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	17
SEGMENTO OBJETIVO.....	17
CONTEXTO MACRO Y MICROECONÓMICO	19
CADENA DE VALOR.....	20
COMPETENCIA	23
<i>DIFERENCIAS SULTAPP CON LA COMPETENCIA.....</i>	<i>24</i>
CINCO FUERZAS DE PORTER.....	26
MODELO DE NEGOCIO	28
LA PROPUESTA DE VALOR.....	28
PRODUCT-MARKET FIT	29
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	30
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	33
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	34
PLAN DE MARKETING	36
MARCA.....	36
PLAZA	36
COMUNICACIÓN.....	37
PUBLICIDAD	37

PROMOCIONES.....	37
PRECIO	38
PLAN DE OPERACIONES.....	39
PROCESOS DEL NEGOCIO	41
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.....	42
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	43
CRONOGRAMA DE LANZAMIENTO.....	44
REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO.....	46
ESTRUCTURA DE COSTOS	46
INGRESOS.....	47
PROYECCIÓN FINANCIERA	49
CÁLCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO	50
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y STRESS	50
VALOR DE VIDA DEL CLIENTE.....	52
COSTOS DE ADQUISICIÓN DE CLIENTES.....	52
CONCLUSIONES	54
AGRADECIMIENTOS	55
BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS ELECTRÓNICOS	56
ANEXOS.....	58
ANEXO 1: FODA	58
ANEXO 2: VALUE PROPOSITION CANVAS.....	59
ANEXO 3: BUSINESS MODEL CANVAS	60
ANEXO 4: REDISEÑO UI	61
ANEXO 5: RESULTADOS ENCUESTA	62
ANEXO 6: FINANZAS	64

Introducción

El mercado odontológico argentino a partir de la Pandemia (2020/2021), ha sufrido enormes modificaciones en su estructura y en sus costos.

Un mercado que se encontraba en retracción, debido a las sucesivas crisis del país y que se encontró en ese período, con un fortalecimiento de los colegios profesionales, generando mayores costos, menores tiempos de pagos y otras exigencias, de los profesionales en las provincias.

Sumado a todo esto, hubo un deterioro importante de los valores de las prestaciones debido a la galopante inflación y las demoras en los tiempos de pago de las obras sociales y prepagas, que resultaron en pérdidas para muchos de los jugadores.

Poder mantener en funcionamiento un sistema de salud herido por la desconocida Pandemia, requirió de un enorme esfuerzo económico y de inventiva que no todos poseían.

Durante muchos meses los profesionales sufrieron la falta de trabajo (solamente funcionaron en ese período las urgencias), lo que llevó al retiro adelantado de aquellos que estaban en riesgo o simplemente cambiaron de rumbo. Los que querían seguir con su profesión, tuvieron que adaptarse.

Se requirió poner en marcha apresurada a la Telemedicina o Teleconsulta, y los profesionales que no eran de riesgo, debían coordinar de manera segura los turnos para tener la atención de manera presencial.

Históricamente, una de las principales dificultades que se han presentado en las clínicas de servicios de salud, es el retraso y pérdida de tiempo valioso al buscar información de documentos escritos manualmente, archivados en grandes cuartos con diferentes

carpetas y cajas de fichas. Muchas veces las pérdidas de estos papeles han llevado a tener que volver arrancar un proceso.

Si no contás con un CRM, los odontólogos o una secretaria agendan de manera manual un turno. El día que el paciente se presentaba en la consulta, debían tener desde antes, la ficha del mismo ya preparada o hacer una nueva de manera manual.

La secretaria entonces, le entregaba la ficha al odontólogo para que vea la información del paciente y que procedimientos debe realizar.

Luego, esa ficha se la devolvía a la secretaria que debía archivarla y guardarla para cuando vuelva el paciente a atenderse con el odontólogo.

Si después el paciente decidía cambiar de odontólogo tenía que pasar por ese proceso de nuevo.

El CRM para clínicas odontológicas permite digitalizar la información y procesos que realizan estos centros de salud, para que se acorten los tiempos de comunicación entre distintas áreas que tratan al paciente, logrando mejorar la experiencia del usuario y la satisfacción de los pacientes.

Este software mantiene la información activa de los pacientes y genera la impresión de que tu clínica está siempre atenta a las necesidades del paciente, dando una experiencia personalizada.

A pesar de esto, la mayor parte de los odontólogos, en la Argentina, no cuentan con un CRM especializado para su profesión, debido al desconocimiento de las soluciones que este tipo de sistemas les puede brindar.

Los pocos odontólogos que cuentan con un CRM, utilizan software desarrollado hace más de 20 años que se vende enlatado, y solo las clínicas de mayor tamaño tienen

acceso a un software más moderno, ya que los costos de estos son muy altos o tienen un alto grado de complejidad para implementar.

Entre los jugadores de la industria, uno de los más importantes se trata de Consulmed Emprendimientos Odontológicos.

Consulmed y el CRM Sultapp

Consulmed nace en 1986, con el objetivo de brindar un servicio de excelencia, incluyendo atención de urgencia, ortodoncia, tratamientos estéticos, chequeos preventivos y de rutina, a la mayor cantidad de personas, al mejor costo posible.

Consulmed cuenta con una red de profesionales, que trabajan en consultorios y clínicas propias o contratadas para atender a las personas que requieren atención odontológica.

Desde sus inicios, buscó desarrollar la cartera más importante del mercado odontológico y hoy cuenta con más de 1 millón de beneficiarios que utilizan sus servicios.

En la actualidad la red de prestadores de Consulmed cuenta con más de 8.000 consultorios y clínicas en todo el territorio argentino. Se trata de la red de odontólogos más grande e importante del país.

Entre sus clientes se encuentran prepagas, obras sociales y empresas como, Osde, Omint, Galeno, Medifé, Medicus, Sancor Salud, Galicia, Ososs, Ospe y muchos más a los que les presta los servicios de su red de odontología.

Consulmed estima haber atendido, en estos 37 años de vida, a casi 7.000.000 de argentinos y con un nivel de calidad de primerísimo nivel.

A partir del año 1998, Consulmed comprendió que era necesario tener un software de gestión que le permita manejar el creciente caudal de profesionales y pacientes.

Consulmed convocó a nuestro co-founder Fabio Novello, quien era el responsable de sistemas de Consulmed, para que luego de hacer una investigación de mercado, seleccionara un software que pudiera satisfacer las necesidades para la gestión de la empresa. Luego de un análisis de las soluciones relevadas, Consulmed tomó la decisión de desarrollar un software propio, que se ajustara a las necesidades de la empresa.

Así nació el CRM Sultapp que, luego de 25 años sirviendo a la empresa número uno de odontología del país, y pasando por distintas versiones e iteraciones, finalmente se encuentra lista para ser llevada a todos los consultorios del país mediante una transformación a CRM Sultapp SaaS.



Identificación de la Oportunidad de Negocio

Los Clientes

A los profesionales de la odontología los podemos clasificar de la siguiente forma:

- Los autónomos independientes que trabajan en su propio consultorio, determinan sus propios valores de atención, pagan los sueldos de sus empleados y son dueños de sus horarios.
- Los profesionales independientes que integran una clínica de terceros y pagan sus espacios de atención, el fee correspondiente estableciendo sus horarios y sus valores.
- Los profesionales que trabajan por facturación (sin relación laboral) en clínicas de terceros, que los proveen de pacientes y elementos de atención, cobrando un porcentaje de los valores.
- Los profesionales que trabajan en relación de dependencia en clínicas privadas, donde reciben un sueldo por ello y no tienen injerencia en los valores, ni el manejo de la agenda.
- Los profesionales que trabajan en hospitales públicos, con relación de dependencia y atención establecida por la autoridad designada.
- Y para finalizar, los profesionales independientes con consultorios zonales que integran la cartilla de una entidad de salud, aceptando los aranceles pactados por la entidad financiadora y atendiendo pacientes que pertenecen a dichas entidades.

Cliente Target

Para simplificar, decidimos que hay dos segmentos de clientes que nos parece prioritario encarar a nosotros como proveedores de SaaS:

- Las clínicas y/o hospitales
- Los profesionales con su propio consultorio

Elegimos estos dos segmentos ya que los mismos engloban a todos los mencionados anteriormente. Por ejemplo, podemos decir que clínicas y/o hospitales incluye tanto a los profesionales que trabajan por facturación en clínicas de terceros, cómo a los profesionales que trabajan en relación de dependencia por un sueldo y a los que trabajan en hospitales públicos con relación de dependencia. Mientras que los profesionales con su propio consultorio incluyen tanto a los autónomos con su propio consultorio como los que alquilan un espacio en clínicas de terceros y los de consultorios zonales.

Arquetipos de Persona

Las clínicas odontológicas y/o hospitales

Las clínicas odontológicas y/o hospitales, que brinden servicios odontológicos, la podemos caracterizar como una organización pequeña (10 a 59 empleados) o mediana (50 a 199 empleados). Suele estar dirigida por gente entre 40 y 60 años, con una considerable experiencia en el rubro, pero al mismo tiempo con vigor suficiente para enfrentar los desafíos diarios del manejo de la misma. Puede ser tanto odontólogo como un administrador profesional dedicado a la salud que se encarga de la operación diaria de la misma.

Suele ser una persona pragmática, encargado de desactivar los problemas que surjan con los clientes y los empleados. Como encargado de mantener los estándares de calidad, el director de la clínica/hospital entiende la importancia de contar con los sistemas adecuados para llevar a cabo las operaciones del día a día y poder brindar un mejor servicio, pero se ve obstaculizado por las trabas y resistencias que le impone el personal para enfrentar cambios. Además, un presupuesto generalmente apretado y cuenta con poco tiempo disponible para la implementación de un sistema nuevo.

Las clínicas/hospitales ven un gran movimiento de gente, suelen tener al menos más de 20 profesionales trabajando por día en varios consultorios. Tiene un par de profesionales y consultorios para realizar guardias, pero mayormente tienen consultorios con

profesionales que se encargan de atender a pacientes con turnos, ya sea para control, cirugía, ortodoncia, o un procedimiento estético.

El director del manejo de todos los aspectos administrativos de la clínica/hospital ya sean honorarios, apertura de nuevas agendas, contratación, laboratorios y materiales. Por eso es importante que tenga acceso a las métricas resultantes de la operatoria diaria.

Profesionales con su propio consultorio

A los profesionales con su propio consultorio, los podemos caracterizar como personas entre 30 o 50 años. Con varios años de experiencia en la industria, pero la necesidad de desarrollar su negocio a su manera lo llevó a mantenerse alejado de las grandes clínicas y hospitales. Es emprendedor y sabe mantener una relación profesional con los pacientes e intenta atraer por su cuenta clientes con tareas de marketing, pero lo que realmente le apasiona es su profesión, no le interesan tanto las tareas administrativas o el seguimiento de estas.

Generalmente tiene a una persona que se encarga de esas tareas por él, una asistente odontológica y/o una secretaria. Su nivel socioeconómico es medio-alto, sin embargo, es una persona que tiene altos costos en insumos y maquinaria, así que intenta ahorrar en lo que puede, ya sean salarios o gastos de administración para su consultorio.

Suele atender entre 15 a 25 pacientes por día. La situación económica del país lo lleva a tener que atender la mayor cantidad de pacientes posibles así que tienen turnos y sobre turnos asignados. Necesita captar mejores pacientes para trabajar menos horas.

Mapas de Empatía

Mapa de Empatía de las Clínicas y Hospitales Odontológicos

¿Qué piensa y siente? Preocupación por rentabilidad, el negocio es cada vez más demandado pero las obras sociales y prepagas se demoran con los pagos y los costos se vuelven más altos. Necesitan hacer más eficientes las tareas diarias, la gestión de sus tiempos y recursos.

¿Qué ve? Ve cada vez más pacientes descontentos, más exigentes que con los altos precios de las obras sociales y prepagas, quieren utilizar cada vez más los servicios que estas ofrecen, pero al mismo tiempo esto genera falta de turnos, profesionales y capacidad para atender la demanda actual.

¿Que escucha? Las quejas de los pacientes por las demoras, sobre turnos y falta de una adecuada atención. Escucha las quejas de las secretarías y asistentes con los actuales sistemas de gestión que no les avisa cuando se cancela un turno o que permite dar turnos por sobre la capacidad real de los profesionales de ver pacientes.

¿Qué dice y hace? Busca soluciones para la gestión actual de los pacientes. Se contacta con colegas de otros centros de salud y pregunta que herramientas están utilizando e intenta entender cuáles son las herramientas actuales que utiliza el mercado.

Mapa de Empatía de los Profesionales con Consultorio Propio

¿Qué piensa y siente? Les frustra que la escalabilidad del negocio es compleja por la cantidad limitada de pacientes que uno puede atender en un día. Sienten que uno tiene que atender a la máxima cantidad de clientes y de mejor "calidad". Sienten que pierde mucho tiempo productivo con asuntos administrativos o de gestión y que gasta mucho en suministros y laboratorio.

¿Qué ve? Que las obras sociales pagan poco o a destiempo. Por ende, es mejor tener clientes privados que por obra sociales o círculos odontológicos, pero es complicado conseguir clientes privados. Por otro lado, observa que es costoso conseguir asistentes y secretarias para que le ayuden en la operatoria diaria. Entorno, círculos, obras sociales, mercados

¿Qué escucha? Escucha a colegas y gente del entorno. Suele escuchar que la tecnología puede ayudarlo a mejorar su eficiencia y optimización, pero piensa que se trata nomás de maquinaria costosa e inaccesible. Escucha que las obras sociales y los círculos recomiendan ciertos programas para ayudar con lo administrativo y operacional, pero son productos viejos e inútiles.

¿Qué dice y hace? Dice que es clave conseguir clientes privados, pero no logra captarlos y sigue dedicando su tiempo a derivados. Afirma que la tecnología es importante para escalar, pero luego no invierte en ella. Dice no tener tiempo para invertir en aprender el uso de nuevas tecnologías ni dinero.

Necesidad de los Clientes

Necesidades de las Clínicas y Hospitales Odontológicos

Esfuerzos (miedos, dolores, obstáculos). Sienten frustración por las limitaciones de los sistemas de gestión actuales, que son o muy antiguos o muy caros o muy difíciles de implementar. Les preocupa que los trabajadores se resistan al cambio de sistema.

Deseos/necesidades. Desean ordenar los turnos y optimizar tiempos para lograr tener una mejor relación con el paciente. Agilizar las tareas administrativas. Ejercer mayor control sobre el negocio con datos en tiempo real para poder tomar mejores decisiones y mantener los clientes con un mejor servicio.

Necesidades de los Profesionales Autónomos con Consultorio Propio

Esfuerzos (miedos, dolores, obstáculos). Falta de conocimiento. No posee el tiempo para entenderla y aplicarla. Piensa que es costoso.

Deseos/necesidades. Ordenar los turnos y optimizar tiempos. Agilizar las tareas administrativas. Mayor información para mejor control sobre el negocio. Lograr tener una mejor relación con el paciente. Feedback sobre el servicio que ofrece.

Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio se trata de lograr una asociación estratégica entre Consulmed, propietario de Sultapp, y el equipo emprendedor, quienes serán responsables de la gestión de una nueva sociedad que recibe los derechos de propiedad de Sultapp, con el fin de que mediante un modelo de negocios SaaS (Software as a Service), adapte y comercialice Sultapp al resto del mercado que por cuestiones de competencia, Consulmed le resulta imposible atender.

Sultapp es un CRM cloud diseñado originalmente para Consulmed que es la empresa número uno de prestación de servicios para la odontología, hoy se encuentra en uso en sus clínicas, pero nadie más cuenta con acceso al mismo.

Consulmed quiere monetizar el desarrollo de su CRM pero como se trata de un mercado distinto, la venta de software as a service, y porque prefiere no realizar actividades en un rubro nuevo, está dispuesto a ceder los derechos de autor sobre el software a una nueva sociedad, Sultapp, para que desarrolle el negocio, a cambio de un porcentaje de acciones en la misma.

Sultapp permite facilitar la gestión diaria de los consultorios y profesionales, asignar turnos de manera automática, registro de la ficha clínica de los pacientes y radiografías, tener video consultas y ver estadísticas e informes en tiempo real.

Innovación del Producto

Que es un CRM? CRM o Customer Relationship Management es un software que facilita la gestión de las relaciones con los clientes y permite la obtención de datos y estadísticas que ayuden a mejorar los procesos para mantener a los clientes y captar nuevos.

Los CRM permiten automatizar procesos manuales y simplificar las interacciones con los clientes, ya sea desde la asignación de turnos a la facturación por el servicio.

Hay dos tipos de CRM que pueden tener las empresas. Un CRM local o CRM Cloud (online).

- Los CRM locales son los que se encuentran en los servidores de las empresas y necesitan gente que se encargue de la arquitectura y su mantenimiento.
- Los CRM Cloud son CRM con servidores en la nube que pueden ser contratados como SaaS por las empresas eximiéndolos de la arquitectura y su mantenimiento.

Que es Sultapp? Sultapp es un CRM en la nube, accesible desde cualquier ordenador o teléfono móvil inteligente, flexible y configurable, integrable, que viene a solucionar todo esto de manera sencilla y directa.

Permite gestionar la administración del consultorio de manera simple y centralizada. Facilita distintas tareas como, sacar turnos, ver las fichas de los pacientes, enviar recordatorios, hacer encuestas de satisfacción, tener citas virtuales con los pacientes, analizar métricas y mejorar el seguimiento de los pacientes para retenerlos con campañas de marketing personalizadas.

El Mercado Objetivo

“El último dato oficial estimado por el Censo Nacional Económico (INDEC 2010), es que el número de odontólogos en el país ascendería a 53.011 colegas, que representan en relación a la población actual a una densidad profesional de un odontólogo cada 701 habitantes y el 6,08 % del total de las profesiones sanitarias. Según la Federación Argentina de Colegios de Odontólogos (FACO) la cantidad de egresados es de 1500 odontólogos por año. Por lo que realizando una inferencia desde 2011 hasta fines de 2018, se cuenta aproximadamente con 63.511 odontólogos argentinos”¹ (González y Rivas, 2019)

Con estos datos podemos inferir que al día de hoy, aproximadamente hay 70.000 odontólogos activos en la Argentina, ya que esa información corresponde al año 2019 y deberíamos ajustarlo al 2024. Ese es el mercado al que apuntamos con Sultapp como objetivo, el mercado de odontología en la República Argentina.

En palabras de David Aaker, el mercado objetivo debe definirse después de un estudio de mercado minucioso, que considere las necesidades del consumidor, la competencia y las capacidades de la empresa.² (Aaker, 1996)

Las necesidades del consumidor ya las hemos analizado con anterioridad y podríamos resumirlas en optimizar tiempos, agilizar las tareas administrativas, tener más información y estadísticas para llevar un mayor control del negocio, tener feedback del paciente para poder mejorar su servicio y retener los pacientes.

La competencia dentro de la industria del sector odontología, es casi inexistente en cuanto a CRM en la nube diseñados para el mercado argentino. Hay un solo jugador en

¹ González y Rivas, M. (2019). La salud bucal en la República Argentina. Análisis del sector. *Universitas Odontologica*, 38(80). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.uo38-80.sbra>

² Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press

Argentina en este momento que se esté dedicando a desarrollar un CRM exclusivo para odontología y uno en Chile que por ahora no demuestra interés en el mercado argentino.

En cuanto a las capacidades de la empresa, ninguna empresa esta tan capacitada como Sultapp para encarar este mercado. Entre los founders contamos con un CTO (Favio Novello) que desarrolla hace más de 25 años este software para una gran empresa del mercado de odontología, además contamos con Consulmed como partner del proyecto que puede aportar el conocimiento que falte al equipo.

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado, consiste en dividir el mercado en grupos de potenciales consumidores, llamados segmentos de mercado, con distintas características, comportamientos o necesidades. El objetivo es agrupar consumidores en grupos que claramente difieran unos de otros, pero muestran una gran homogeneidad dentro del mismo. (Sarvary & Elberse, 2006)

Esto nosotros lo hicimos con anterioridad cuando identificamos dos grupos de odontólogos que separamos en clínicas y/o hospitales y profesionales con su propio consultorio.

Segmento Objetivo

Ambos segmentos tienen sus pros y sus contras, por eso nosotros decidimos enfocar nuestros esfuerzos en ambos segmentos, sin dejar ninguno de lado. Decidimos esto, ya que, es un mercado bastante acotado al que estamos apuntando y la idea de una empresa SaaS vertical es entrar con profundidad en el mismo.

Creemos que tenemos una posibilidad de captar gran parte del mercado, y que la captación de clientes de un segmento nos puede traer clientes del otro. Muchos de los

odontólogos que trabajan en una clínica u hospital tienen además un consultorio donde atienden dos o tres veces a la semana.

Si en la clínica u hospital se acostumbran a usar nuestro sistema, es probable que luego lo quiera contratar él para su consultorio.

Tamaño de Mercado Potencial

En todo el mundo hay aproximadamente 2,5 millones de odontólogos, 1,2 millones de asistentes dentales y casi 300.000 técnicos dándonos un TAM o Total Addressable Market de aproximadamente 4.000.000 de especialistas. Esto quiere decir que hay casi 4.000.000 de potenciales clientes.

El total de odontólogos en Argentina es de aproximadamente 70.000 odontólogos. Ese sería nuestro SAM o Serviceable Available Market. Es el mercado que podríamos captar por cercanía y objetivos. El mercado que se podría llegar a obtener.

El SOM o Serviceable Obtainable Market es el mercado realmente obtenible, el mercado realista al que debe apuntar una empresa. Al ser nuestro modelo de negocio el de una SaaS vertical, el cual suele tener bastante penetración de mercado, y la falta de competidores fuertes, calculamos que aproximadamente un 35% del market share es un número realista que podríamos alcanzar en un par de años, algo así como 24.500 usuarios.

Este número puede parecer muy alto pero creemos que a través de alianzas estratégicas con distintos jugadores de la industria de la salud, como obras sociales, círculos odontológicos, prepagas, es un número muy alcanzable pero igualmente con un market share menor el negocio sigue siendo rentable.

Para cubrirnos del mismo, realizamos el análisis financiero teniendo en cuenta un market share mucho menor, una quinta parte casi del mismo para estar cubiertos.

Análisis de la Industria

Contexto macro y microeconómico

“El sistema de salud en Argentina está conformado por el sector público, el sistema de seguridad social y la medicina privada estructurada principalmente mediante la denominada “medicina prepaga”. Es importante señalar que, si bien el sector público cubre al 100% de la población, es usado principalmente por aquellos habitantes que carecen de seguridad social, lo que contempla aproximadamente al 39% de la población (unos 17,7 millones de personas).”³

El sistema de salud argentino es uno de los más sólidos en América Latina, con una cobertura del 100% de la población distribuida en servicios públicos, seguridad social y medicina privada. El mercado de salud argentino ha demostrado señales de leve mejora desde 2018, impulsado en gran parte por el sector público. Esto se refleja en un incremento de gasto desde el estado y un aumento de la cobertura pública vs otros tipos de cobertura.

Durante el 2023 se han apreciado momentos de expansión tanto en la salud pública como la privada aunque el contexto macro y microeconómico haya sido desafiante. El sector cuenta con oportunidades de crecimiento para estos años pero deberá adaptarse a las necesidades económicas y de los consumidores en una Argentina que intenta cambiar el rumbo macroeconómico pero aún cuenta con muchas trabas para lograrlo, es por esto que se vuelva importante el armado de nuevos “Planes económicos” y el desarrollo de nuevas tecnologías como la videoconsulta para abaratar costos. (CLAVES Información Competitiva S.A., 2023)

³ Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2023). Salud / Servicios de Salud [Informe sectorial para inversores internacionales]. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

El desarrollo futuro del sector de salud privado en el país enfrenta desafíos significativos como el estancamiento económico crónico que impide que se pueda consolidar la demanda interna.

Cadena de Valor

“Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor...”⁴ (Porter, 1997)

Actividades Primarias:

Logística interna: Gestión de la infraestructura de servidores, bases de datos y almacenamiento de datos de los clientes.

Operaciones: Desarrollo y mantenimiento de software, actualizaciones e integración de nuevas funcionalidades.

Marketing y ventas: Promoción de Sultapp por el mercado de la odontología, gestión de los clientes y ventas.

Soporte: Soporte al cliente, ayuda para la implementación del software y respuestas a las preguntas de los usuarios. Servicio de post venta.

Actividades de apoyo:

Administración de la empresa: gestión general, financiera y planificación estratégica de la empresa.

⁴ Porter, M. E. (1997). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (p. 52). Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Recursos Humanos: Reclutamiento, entrenamiento y desarrollo del personal.

Desarrollo de la tecnología: Innovación constante para mantener un producto competitivo en el mercado.

FODA

Realizamos un análisis FODA para analizar las fortalezas y debilidades de Sultapp y las amenazas y oportunidades externas. En el Anexo 1 se puede observar el cuadro.

- Fortalezas:
 - Especialización: Enfoque en el mercado de la odontología Argentina. Un software con más de 25 años en uso en el mercado por una empresa del rubro.
 - Tecnología: Uso de tecnología disruptiva en este tipo de software como inteligencia artificial y reconocimiento de voz.
 - Adaptabilidad: Capacidad de adaptarse a los distintos clientes ofreciendo distintos módulos e integraciones .
 - UX/UI: Modernizaremos el CRM a los estándares más altos del diseño para desarrollar una plataforma fácil e intuitiva para los clientes.

- Oportunidades:
 - Mercado en crecimiento: Es un mercado con un solo jugador importante que aún tiene mucho espacio para crecer.
 - Alianzas estratégicas: Con el conocimiento del mercado que aporta Consulmed, es posible realizar alianzas estratégicas con los distintos jugadores del mismo.
 - Innovación: Oportunidad de ser el primero en lanzar funciones como la toma de nota por voz o la inteligencia artificial aplicada en agendas.

- Expansión futura: A futuro se puede decidir expandirse de manera horizontal (a otros mercados como el de salud, estética o veterinaria) o de manera internacional.
- Debilidades
 - Competencia: Tenemos un rival ya establecido en el mercado, aún sin mucho market share pero que tiene la delantera en cuanto a tiempos.
 - Limitaciones financieras: Tenemos un alto costo de desarrollo de producto y un fondeo limitado por lo cual puede costar escalar el negocio al principio.
 - Cambios regulatorios: Al manejar datos sensibles como ocurre en salud con información de pacientes, hay que seguir muy atentos los cambios regulatorios
 - Dependencia tecnológica: Un fallo técnico o un ataque cibernético puede paralizar nuestra operación.
- Amenazas
 - Nuevos competidores: Las barreras de entrada en las SaaS no son muy altas y al ser un mercado aún no saturado hay probabilidad de surgimiento de nuevos competidores.
 - Cambios en legislación: Argentina no se caracteriza por ser un país con estabilidad y seguridad jurídica por lo que los cambios legislativos pueden acarrear consecuencias negativas.
 - Tecnología disruptiva: Hay un riesgo de que salga tecnología totalmente disruptiva y deje el CRM obsoleto el día de mañana.

Competencia

Como mencionamos brevemente en la introducción, no hay un gran jugador en el mercado de CRM argentino. Principalmente podemos mencionar a dos empresas SaaS como competidores de CRM en la nube.

Bilog

En el plano nacional, podemos encontrar a Bilog, un software diseñado en Argentina formada por gente de sistemas con cierta experiencia en odontología. Ellos se describen como "...la compañía tecnológica líder en gestión odontológica de Argentina" (Bilog, 2024)

Brindan soluciones de software para la gestión, control e implementación en plataformas en el área de la odontología. Hoy por hoy, le prestan servicios a aproximadamente dos mil consultorios y cuentan con un equipo de, estimado, doce empleados. (Bilog, 2024)

Ofrecen una prueba de su programa de manera gratuita para que la gente pruebe su aplicación que le permite cargar hasta 50 pacientes y sus precios consisten en cuatro planes distintos, que varían según cantidad de usuarios y funcionalidades. Dos planes económicos, uno para un solo usuario y el otro con multiusuario. Y dos planes "premium" también diferenciados por la cantidad de usuarios.

El más barato ronda los 20 USD mensuales y el plan más caro, que incluye funcionalidades de administración como stock o auditoría, alrededor de los 60 USD mensuales. La versión básica parece que carece muchas funcionalidades de la versión full. Cuenta con aplicación en iOS y Android.

Dentalink - Healthatom

Dentalink es un proveedor de software de origen chileno que opera desde el año 2009. Durante el año 2023 levantó USD 10 Millones de inversión a través de la empresa madre Healthatom, que nuclea a Dentalink, Medilink y Gerty. (Dentalink, 2023)

Cuentan con un equipo de más de doscientas personas y hoy en día desarrollan actividades en Chile, España, México y Colombia y otros países de habla hispana, atendiendo a aproximadamente siete mil clientes y cuentan con setenta mil usuarios activos. (Dentalink, 2024)

Venden sus servicios en tres planes distintos: Basic, Pro y Titanium que se diferencian por funcionalidades, los usuarios se cobran de a una licencia por cada uno. Llamativamente, las funcionalidades reales de CRM, solo se encuentran disponibles en el plan más alto, en los otros solo el software de gestión.

Cuenta con una interfaz de usuario moderna y adecuada a los estándares de la época y con aplicaciones en iOS y Android.

Los planes se pagan de manera semestral o anual y los precios arrancan de USD 10 por mes por profesional, por el plan más básico, y llegan hasta los USD 20 por mes por profesional, el plan más caro,

Aparentemente, Argentina no es un país que sea prioridad para ellos ya que no lo mencionan explícitamente en su página y no hay campañas de marketing en la región, se puede apreciar que su mercado más fuerte es el de Colombia.

Diferencias Sultapp con la competencia

Podemos encontrar diversas diferencias entre Sultapp y los dos principales competidores que mencionamos.

Primero que nada, el foco en el mercado argentino. Mientras que Bilog se centra especialmente en el mercado argentino cómo nosotros, Dentalink no le da una real importancia y desconoce el mercado argentino y a sus jugadores. Nosotros contamos con una ventaja, de la mano de Consulmed, no solo conocemos al mercado argentino, sino que además conocemos a todos los jugadores y contamos con un software especialmente diseñado para este mercado, con más de veinticinco años de mejora continua.

Segundo, podemos mencionar el tema de los planes, mientras que Bilog en su plan básico no da las herramientas de control de gestión, pero si las de CRM y Dentalink no te da las de CRM y si las de control de gestión, nuestra idea con los planes es que todos nuestros planes tengan las funcionalidades básicas de CRM y software de manejo de gestión, lo que incluiríamos en el plan premium es las funcionalidades extra como video consultas, control de voz y, en un futuro, la agenda con implementación de IA y la aplicación de inteligencia artificial en las campañas de marketing.

Con respecto a Inteligencia Artificial, el día de hoy ya arrancamos con el desarrollo de estas tecnologías que nadie tiene aún. La agenda con implementación de IA reconoce que tipo de turno está agendando el cliente y reserva solo la cantidad de tiempo necesaria para el mismo. Hoy por hoy el sistema de agenda se maneja con bloques fijos de cierta cantidad de minutos, esto hará mucho más eficiente la coordinación de los pacientes y reducirá significativamente los tiempos en las salas de espera llevando a una satisfacción de clientes mayor.

Además, la implementación de permitirá mediante algoritmos reducir de gran manera el ausentismo, encargándose de contactar y recordarle de su turno a la persona que haya una probabilidad mayor de que se ausente si no se lo recuerdan.

Otra función que se encuentra en desarrollo son las notificaciones de sala de espera, que le avisan al paciente cuanto tiempo de demora aproximado tiene por si no quiere esperar dentro del consultorio y le avisa cuando ingresa el que tiene el turno anterior.

Estas funciones innovadoras, más el partnership con Consulmed, creemos que son un diferencial de extrema importancia con el resto de los competidores. Entre el conocimiento del mercado y expertise de Consulmed y la innovación del producto creemos que el potencial de Sultapp es enorme en un mercado donde hay pocos competidores que poseen un market share negligible.

Cinco fuerzas de Porter

La esencia de la formulación de estrategia, es sobrevivir a la competencia. El estado de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas. La fuerza colectiva de estas, determinan el potencial de ganancia de la industria. El estratega de una corporación debe encontrar una posición donde su compañía pueda defenderse de estas fuerzas o influenciarlas a su favor.⁵ (Porter M. , 1979)

Rivalidad de los competidores

En mercados de nicho, cómo el de odontología en Argentina, la competencia es intensa. Lo positivo es que por ahora soy hay un jugador con cierto peso propio, pero esto puede cambiar velozmente. Para evitar esto, Sultapp debe diferenciarse con los competidores teniendo mejores servicios.

Amenaza de nuevos competidores

⁵ Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 1-9.

Al popularizarse el uso de este tipo de software en el mercado, nuevos jugadores pueden surgir, sobre todo al ser bajas las barreras de entrada para las SaaS. Por esto, es clave generar una marca fuerte como el jugador más grande del mercado.

Potencial de los productos sustitutos

El riesgo de un producto sustituto es bajo ya que las soluciones digitales para odontología son bastante específicas, sin embargo, el riesgo de una tecnología disruptiva siempre está presente por lo que tiene que mantenerse Sultapp innovando constantemente para mantenerse relevante.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes en salud suelen tener cierto poder de negociación, pero esto se intensifica cuando se trata de una organización que representa a muchos profesionales de la industria. Clínicas grandes y hospitales tienen aún mayor poder de negociación, hay que ofrecer un servicio excelente para mantener la satisfacción de los clientes.

Poder de negociación de los proveedores

Como todo SaaS, los principales proveedores de software y servidores en la nube, son jugadores pesados contra los que uno no tiene mucho poder de negociación salvo que sea un gigante como ellos. Por ejemplo, proveedores como Alphabet y Amazon.

Evaluación general del atractivo de la Industria

A pesar de los desafíos presentados, el mercado de odontología en Argentina presenta oportunidades de crecimiento, sobre todo, teniendo en cuenta la tendencia de digitalización del sector de manera global. Es un nicho que en este momento se encuentra desatendido y hay una oportunidad de convertirse en un jugador fuerte en el arranque del mismo.

Modelo de Negocio

La Propuesta de Valor

Consulmed cuenta con un CRM de uso interno que ya varios competidores le han pedido que le vendan pero como no se dedica a la venta de software no quiere ni puede venderlo. Entonces, Consulmed decide ceder los derechos de su propio CRM a Sultapp para que nosotros nos encarguemos de transformar el CRM interno de ellos en una SaaS que pueda salir a ofrecer un producto al mercado, quedándose ellos con una participación en la nueva sociedad a cambio de la cesión de los derechos sobre el software

Sultapp es un CRM en la nube, sencillo de implementar, con una interfaz de usuario simple que se encuentra desarrollándose y perfeccionándose hace más de veinticinco años en la empresa número uno de odontología de Argentina.

Es de un valor inconmensurable el aporte de la experiencia de Consulmed en nuestro producto, ya que el mismo se desarrolló especialmente con el mercado odontológico argentino en mente.

Ofrece una plataforma integral y especialmente adaptada al mercado odontológico argentino que se puede acceder desde cualquier dispositivo con una conexión a internet, ya sea tablet, teléfono celular o computadora.

Ofrecemos una solución simple y económica para el manejo de agenda de los profesionales, inventarios, la asignación de turnos, envíos de recordatorios y encuestas de satisfacción, integración a AFIP para facturación, métricas sobre la operación, fichas digitalizadas de los pacientes y manejo relaciones con clientes.

En poco tiempo podrán notar beneficios al implementar nuestro software en distintas áreas como:

- Eficiencia operativa: reducción de tiempos en tareas administrativas.
- Aumento de satisfacción del cliente: al reducir tiempos de espera y comunicaciones de marketing especialmente dirigidas.
- Recolección de datos e información de la operación que facilite la toma de decisiones.

Sultapp cuenta con funcionalidades que nadie más en el mercado cuenta aún, como reconocimiento de voz, para que el profesional pueda solicitar información o ir tomando notas en la ficha del paciente mientras lo atiende y tiene las manos ocupadas.

En un futuro, estamos analizando la implementación de inteligencia artificial para mejorar aún más la automatización de tareas y el análisis de datos con funcionalidades que aún nadie en el mercado cuenta.

Product-Market Fit

Como dicen en su blog, Survival to Thrival, Bob Tinker y Tae Hea Nahm: Para encontrar el Product Market Fit, se comienza con la hipótesis de una solución convincente (el producto) para un punto de dolor enorme experimentado por un segmento de cliente específico (el mercado). Trabajando con esa hipótesis, haz tres cosas importantes: Encuentra clientes que encajen en el objetivo, itera en el producto mínimo viable, valida el interés del cliente. (Survival to Thrival, 2021)

En el anexo 2, podemos observar el Value Proposition Canvas que realizamos para Sultapp basado en el modelo de “Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want” de los autores Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith y Trish Papadakos.

En el mismo, encontramos una gran correlación entre los dolores principales de los clientes y las soluciones que ofrece Sultapp. Ellos necesitan automatizar procesos, llevar controles y hacer menos tediosa la administración de los consultorios, todos problemas que Sultapp claramente puede solucionar.

Además, utilizar Sultapp le daría beneficios al cliente como Optimización de costos, facilidad para cumplir tareas tediosas, una simplificación de la gestión diaria de los consultorios con un mayor control gracias a los datos y estadísticas que este le provee.

Cómo recomienda Survival To Thrival, el siguiente paso es iterar el MVP. Sultapp se encuentra en una rara posición donde aún tiene que hacer un MVP (uno abierto a todos los que lo quieran probar) pero al mismo tiempo ya un software funcionando, testeado y muy iterado con años de uso por una empresa con años en odontología.

Por último, debemos validar el interés del cliente, esto ya podemos decir que en parte ya lo validamos con la encuesta o el interés que demostraron en las entrevistas los odontólogos, pero nos gustaría también de lanzar un MVP abierto para que testeen en clínicas y consultorios antes del lanzamiento oficial.

Por todo lo dicho anteriormente, creemos que hay un gran fit entre el mercado y el producto que ofrecemos.

Estrategia de Negocio

Sultapp es una SaaS vertical. La diferencia entre una SaaS vertical y una horizontal es el mercado al que apuntan. Las empresas SaaS horizontal son las empresas tradicionales de venta de software como servicio que se pueden aplicar en distintas industrias. Las SaaS verticales son empresas que ofrecen soluciones meticulosamente armadas para las necesidades de una industria. (Firodiya, 2023)

Porter dice que hay dos formas de posicionarse estratégicamente, por diferenciación, teniendo una performance superior en una industria, o por costos, siendo más barato.

La principal estrategia de Sultapp, por lo tanto, podemos decir que es la diferenciación por especialización. Apuntamos a ser la mejor empresa de CRM en odontología.

Arquitectura de Valor

En el Anexo 3 podemos apreciar el Business Model Canvas de Sultapp que ofrece una visión clara y estructurada de como Sultapp crea, entrega y captura valor. A continuación, haremos un rápido repaso del mismo.

Cómo *socios claves* tenemos a Consulmed, los círculos odontológicos, obras sociales y prepagas que nos pueden presentar a un mayor número de clientes que si nosotros vamos puerta por puerta.

Actividades clave creemos que son el desarrollo de software, que es la actividad principal de la empresa, el soporte al cliente, y el marketing y las ventas que son fundamentales para escalar.

Recursos clave consideramos a la plataforma de Sultapp, el equipo de desarrollo y la base de datos que nos permite hacer una aplicación hiper enfocada en las necesidades de los usuarios.

La *propuesta de valor* incluye un software especialmente diseñado para odontólogos, teniendo en cuenta sus necesidades y dándole las herramientas que precisan. La eficiencia operativa que resulta de optimizar los procesos clínicos y administrativos. El aumento de satisfacción de clientes y la recolección de información y datos para la toma de decisiones.

Las *relaciones con los clientes*, basadas en una atención personalizada para atender sus necesidades específicas, una comunidad en línea para darles soporte en todo momento y un mantenimiento constante de la aplicación con las correspondientes actualizaciones.

Los *canales* que mantendremos principalmente son un sitio web como portal principal para la información del software, redes sociales para mantener el contacto con la comunidad y eventos presenciales para captar clientes corporativos.

Los *segmentos de clientes*, cómo hemos dicho con anterioridad, son las clínicas y/o hospitales odontológicos y los profesionales independientes con su consultorio.

La *estructura de costos* que está compuesta por el desarrollo y mantenimiento de software, principalmente, marketing para lograr escalar el negocio y soporte al cliente, necesario para mantener un buen servicio post venta.

Las principales *fuentes de ingreso* serán los pagos mensuales/anuales de las ventas de suscripciones a Sultapp y las colaboraciones y alianzas estratégicas que se puedan armar con acuerdo de distribuidores.

Ventajas Competitivas

Algunas de las ventajas con las que cuenta Sultapp son:

- **Años de desarrollo:** Ya se han testado que módulos funcionan mejor y que cosas evitar
- **Conocimiento del mercado:** De la mano de Consulmed tenemos más investigación del mercado odontológico que cualquier otra empresa
- **Adaptabilidad:** La aplicación se desarrolló originalmente con muchos módulos distintos que se pueden habilitar y deshabilitar según que necesiten los usuarios

Validación de la Propuesta de Valor

Luego de describir a los Clientes y de hacer un mapa de empatía, pudimos detectar varias necesidades y dolores, pero para confirmar que estábamos en lo correcto decidimos hacer una encuesta a un grupo significativo de profesionales.

Encuestamos a cincuenta y cinco profesionales de odontología, de diversas edades y procedencias, algunos del segmento consultorio propio y otros que trabajan en clínicas/hospitales. Pueden ver los resultados de la encuesta en el Anexo 3.

De los encuestados, solo el, aproximadamente, 38% sabía lo que era un CRM antes de realizar la encuesta. Este dato nos pareció muy llamativo ya que eso quiere decir que treinta y cuatro de cincuenta y cinco personas no sabía de esto. Lo peor, o más llamativo aún, es que, de esas treinta y cuatro personas, treinta y dos atendían su propio consultorio (algunos de ellos trabajan en consultorio propio y además en hospitales/clínicas). Es decir que hay un 58% de profesionales que tiene consultorio propio y no cuenta con un CRM.

De los encuestados que sabían lo que era un CRM, solo el 19% estaba seguro de que contaba con uno al momento de la entrevista. Es decir, solo cuatro odontólogos de un total de cincuenta y cinco encuestados cuentan con CRM.

Después de darles una explicación detallada de que es un CRM y los beneficios que otorgan, solo 13% consideraba que no necesitaba uno para mejorar su rendimiento. Cuarenta y seis odontólogos de un total de cincuenta y cinco, consideraban que les sería útil.

La mayoría mostraba interés en las funcionalidades de agenda, asignación de turnos, control de gastos, pero no le dieron mucha importancia a las funciones de tele consulta, campañas de marketing y control de prestaciones.

Un 40% de los encuestados dijo estar dispuesto a pagar USD 25 o más por un software que les brinde todos los servicios mencionados.

Con los resultados de las encuestas entonces pudimos validar nuestras hipótesis:

1. Los odontólogos que atienden en consultorio y pymes de salud no saben las soluciones tecnológicas que les podría ofrecer un CRM.
2. Tienen necesidad de un CRM de fácil implementación a un precio accesible.
3. El 40% está dispuesto a pagar USD 25 o más
4. Las tareas que sienten que más podría ayudarles a resolver un CRM son:
La asignación de turnos, el control de la agenda y la administración de los gastos

Factores Claves de Éxito

Asociación estratégica con Consulmed: Contar con el conocimiento del mercado de consulmed es una ventaja competitiva a la que se le puede sacar mucho provecho. Desde, presentar a los jugadores del mercado a poder hacer pruebas y validaciones de funciones del producto con profesionales de la odontología, son diversos los motivos por los cuales es importante la relación con Consulmed.

Software ya en funcionamiento: Contamos con un software que se encuentra en uso en este momento. Se necesita desarrollo adicional pero no arrancamos de cero.

Partners de venta: A través de un programa de partners con jugadores del mercado de odontología, como los vendedores de insumos o los círculos odontológicos de las provincias, podemos llegar a más consultorios que la competencia.

Equipo emprendedor con diversos backgrounds: el equipo está compuesto por gente de distintos backgrounds. Tenemos a la gente indicada para ocupar los puestos necesarios. El desarrollador original de la App para liderar el equipo técnico, Joaquin en Marketing

para mover darle una identidad al CRM y hacer fuerte la marca, Santiago en ventas y administración, dos áreas que le resultan naturales por su experiencia.

Product Market Fit: Hay una gran correlación entre los dolores de los clientes y los gains que ofrece Sultapp. Sultapp fue desarrollada con el mercado de odontología en mente y modificada a través del feedback de profesionales del rubro durante años. Como una SaaS vertical, el software está específicamente diseñado para solucionar los dolores de la industria.



Plan de Marketing

Para realizar el plan de Marketing, se decidió tercerizar el departamento de marketing, al menos durante el desarrollo de la app y el primer año. Luego más adelante se buscará formar un equipo dentro de la empresa si es necesario al escalar.

En el presupuesto se le dio relevancia a los gastos de marketing ya que los primeros años tiende a necesitar una inversión más fuerte este tipo de empresa pero luego en el cuarto año se busca ir a niveles menores de gasto, probablemente teniendo ya un equipo interno que continúe.

Marca

Decía Philip Kotler, que el arte del marketing es el arte de crear una marca y que cuando algo no es una marca, probablemente se vea como un commodity. (Kotler, 1999)

Sultapp busca posicionarse como un CRM especializado y a medida para los profesionales de la odontología, enfocándose en el valor diferencial que tiene con la competencia, su simpleza de uso e implementación y la capacidad de mejorar la gestión del día a día y la satisfacción del cliente.

Hay que diferenciar a Sultapp de los otros CRM resaltando las características únicas diseñadas exclusivamente para el mercado de la odontología.

Plaza

Se utilizará un sitio web para la distribución de la aplicación para PC y el store de Apple y Android para las aplicaciones de celular o tablet. Se promocionará en el sitio web y redes sociales.

Se formaran alianzas con proveedores de insumos odontológicos y consultores de gestión de clínicas/hospitales, para que promuevan Sultapp.

Se participará de eventos presenciales que permitan promocionar la aplicación como convenciones.

Comunicación

Se realizará una inversión en SEO (Search engine optimization), que es el proceso de optimizar contenido en línea para mejorar la visibilidad en los resultados de búsqueda de los motores como Google, Bing, y otros. Y marketing de contenidos.

Le pediremos a la agencia de marketing que realice una fuerte campaña y que genere contenido profesional atractivo sobre temas de administración de consultorios, manejo del tiempo, introducción a concientizar a nuestro target en el valor de un paciente, el costo del ausentismo y la importancia de un cliente satisfecho.

Publicidad

Invertir en publicidad online en redes sociales, plataformas de búsqueda, y sitios web especializados en odontología. Publicidad tradicional en revistas del sector dental, alguna publicación de algún colegio odontológico. Oferta de pruebas gratuitas.

Comunicar los beneficios de Sultapp a través de estudios de caso, testimonios de usuarios y demostraciones de producto.

Promociones

Oferta de descuento temporales, bonificaciones por referidos, por suscripción de varios meses, pruebas gratuitas.

Desarrollo de un plan de fidelización de clientes para incentivar la renovación y la promoción boca a boca.

Precio

Lanzaremos el producto en tres planes distintos. El plan Basic de 20 USD, el plan PRO de 35 USD y el plan Custom de 25 USD por usuario aproximadamente.

El plan Basic ofrece todos los servicios de un CRM tradicional como asignación de turnos, agenda, facturación, recordatorio de turno automatizado, ficha electrónica del paciente, prestaciones de obras sociales o prepagas, pero sin las funcionalidades premium como: Control de stock, operación por voz, campañas de marketing automatizadas, y futuras funcionalidades como asignación de turnos con inteligencia artificial, o campañas de marketing especialmente dirigidas por inteligencia artificial.

El plan Pro ofrece todos los servicios de un CRM tradicional más las funciones más especializadas como control de stock, operación de voz, campañas de marketing automatizadas y las futuras funciones que se implementen con IA.

El plan custom es un plan para empresas con varios usuarios que necesiten una personalización mayor y el precio puede variar según la cantidad de usuarios que contraten. En este plan se pueden hacer integraciones con otros programas que solicite el cliente y se le activaran las funciones que soliciten.

Plan de Operaciones

La industria del software, especialmente los SaaS, tienen un entorno altamente tecnológico y competitivo. A tal punto, que la estructura y los procesos internos tienen una importancia fundamental en su éxito.

Es importante diferenciar los procesos de IT, encargados de la adaptación o gestión de la infraestructura tecnológica, de los nuevos procesos vinculados a la promoción, comunicación y comercialización del CRM. Distinguir estos procesos es necesario para lograr una gestión eficiente. Todos los procesos deben estar alineados de manera estratégica con las operaciones comerciales y de desarrollo.

Esta separación permite que parte del equipo se enfoque en la innovación, otra parte del mantenimiento de la tecnología y las demás áreas se concentren en generar nuevos clientes y mantener altos niveles de satisfacción de los clientes.

El plan operativo consiste en los siguientes pasos:

1. Desarrollo y mejora del producto:

- 1.1. Investigación y Desarrollo (I+D): es muy importante seguir investigando y mejorando las funcionalidades de la aplicación para mantener la competitividad y seguir siendo relevante.
- 1.2. Pruebas de producto: Hay que implementar un meticuloso proceso de testeo para garantizar que los cambios en la aplicación no traigan problemas.
- 1.3. Feedback de usuarios: Hay que armar un sistema para recopilar feedback sobre la aplicación.

2. Infraestructura Tecnológica:

- 2.1. Servidores y la “nube”: Hay que tener a alguien encargado de la gestión de datos que haga énfasis en la seguridad y prevea los problemas de escalabilidad.
- 2.2. Mantenimiento: Hay que establecer una rutina de mantenimiento preventivo.

2.3. Seguridad: Implementar políticas de seguridad que protejan los datos de los usuarios y la aplicación.

3. Operación diaria:

3.1. Atención al cliente: Tener un equipo de soporte preparado para atender las consultas de los clientes.

3.2. Procesos internos: Establecer procesos operativos estándar.

4. Marketing y Ventas:

4.1. Estrategia de adquisición de clientes: Diseñar estrategias de marketing digital e implementarlas.

4.2. Marca : Construir una marca fuerte en el sector de la odontología.

4.3. Relaciones comerciales: Mantener un vínculo cercano con los principales jugadores del sector y realizar eventos con los clientes.

5. Administración y finanzas;

5.1. Control financiero: gestionar los presupuestos y seguir de cerca los flujos de efectivo

5.2. Legales: Control de cumplimiento de regulaciones y leyes, sobre todo lo relacionado a privacidad y seguridad de los datos.

5.3. Recursos Humanos: Desarrollar la cultura de la empresa, captar y retener talento.

5.4. Planeamiento: Realizar planes diseñados para escalar el negocio y la base de clientes.

Equipo emprendedor y asociados

El equipo Sultapp está conformado por profesionales de distintos sectores e industrias que aportan diversidad de conocimientos y experiencias, pero además tiene el apoyo de Consulmed, la empresa número uno de argentina, especializada en la prestación de servicios para la odontología, que aporta el conocimiento del mercado.

- Consulmed. Empresa líder en odontología en Argentina. Socio estratégico.
- Fabio Novello. Founder. Licenciado en Sistemas. CTO en Consulmed. Development & Product Owner Sultapp.
- Joaquín Brito. Founder. Regional Marketing Coordinator en MercadoLibre. Fundador y Presidente NGO: Minkai. MBA 2020 UdeSA. Marketing Sultapp
- Santiago Nervi. Founder. Project Manager V3. Financial Controller TGA. MBA 2020 UdeSA. Administration & Sales Sultapp

Procesos del negocio

La adaptación y despliegue del CRM Sultapp SaaS, va a requerir la selección de proveedores de servicios en la nube confiable y seguros para desarrollar y alojar la aplicación CRM SaaS.

El equipo de IT deberá desarrollar e implementar un plan de migración de datos desde el software CRM existente a la nueva plataforma del CRM Sultapp SaaS, y deberá realizar pruebas exhaustivas que garanticen una implementación libre de errores.

Además, el equipo de IT será responsable de la configuración de la infraestructura en la nube, asegurando la conectividad, redundancia y seguridad adecuadas, mediante las siguientes operaciones:

- Desarrollo e implementación de un protocolo de seguridad informática que contemple el cifrado de datos, autenticación de dos factores y controles de accesos.
- Generación de copias de seguridad regulares y procedimientos de recuperación para asegurar la integridad de los datos.

- Configuración de monitorización continua para supervisar el rendimiento del CRM SaaS y detectar posibles problemas.
- Gestionar el soporte técnico y de atención al cliente, mediante los diferentes canales de comunicación como correo electrónico, chat en vivo y líneas telefónicas dedicadas.
- Realizar el análisis y recopilación de los comentarios de los usuarios para identificar áreas de mejora y nuevas funcionalidades requeridas.
- Desarrollar e implementar actualizaciones y mejoras periódicas del software para mantenerlo actualizado y competitivo en el mercado.
- Gestionar un tablero de comando con métricas clave de rendimiento (KPIs) que permitan evaluar el éxito del CRM Sultapp SaaS, como pueden ser la tasa de retención de clientes, la satisfacción del usuario y el crecimiento de ingresos.

Infraestructura tecnológica

Principalmente necesitaríamos contar, mínimamente, con los siguientes softwares para poder empezar el desarrollo y la operación del CRM:

- Plataforma: Google Cloud Platform
- Contenedor de aplicaciones: Serverless Cloud Run con Cloud Build para implementación continua.
- Base de Datos : Cloud SQL (MySQL)
- Back End: Laravel
- Front End: React Js con Material UI
- Herramienta de desarrollo: VS Code
- Control de versiones: GitHub
- Gestion de proyectos: Jira

Plan de Implementación

Para implementar de manera exitosa Sultapp es necesario adaptar el CRM que nos cede Consulmed y realizar en conjunto un plan de capacitación y soporte para los usuarios. Esto debería armarse de manera conjunta con el equipo de Marketing para realizar videos instructivos y material educativo sobre la aplicación.

Para realizar la adaptación del CRM de Consulmed y convertirlo en Sultapp, se invertirán, aproximadamente, 40.000 USD (cuarenta mil dólares) divididos en cuatro etapas para lograr un mínimo producto viable (MVP).

Etapa 1 – Planificación y Diseño

Inicialmente será necesario, como primera medida, formar los equipos de desarrollo y marketing. Luego, relevar las funcionalidades y características actuales del CRM, definiendo que nivel de adaptabilidad tiene considerando los aspectos relativos a la infraestructura tecnológica, los costos de licencia y de mantenimiento que posea. Hay que evaluar los requerimientos que tengan los usuarios claves.

Definir el diseño técnico y la arquitectura de Sultapp, previendo las necesidades que pueda tener en el futuro para escalar y la integración de nuevas tecnologías.

Etapa 2 – Desarrollo y testeo

Desarrollo del software con metodología ágil, la cual permite incorporar feedback e iterar de manera rápida y constante.

Se realizan pruebas de usuario con un grupo elegido especialmente dentro de Consulmed para recibir feedback y hacer los ajustes necesarios.

Se prepara la infraestructura de IT, las bases de datos y los controles de seguridad.

Etapa 3 – Despliegue y capacitación

Migración de datos de Consulmed a Sultapp, con un despliegue gradual para ir chequeando la integridad de los datos y solucionando los problemas a medida que surjan.

Se comienza a diseñar los materiales educativos y se capacita a los usuarios actuales dentro de Consulmed.

Se arma el equipo de soporte.

Etapa 4 – Lanzamiento oficial y mejora continua

Oficialmente se lanza Sultapp con una campaña de marketing que se enfoque en las empresas y los individuos (B2B y B2C).

Se recopilan datos para realizar ajustes y mejoras continuas con el feedback de los usuarios y se piensan futuras funciones adelantándose a los mismos.

En el Anexo 4 podemos observar como quería la app con el nuevo UI.

Cronograma de Lanzamiento

Como mencionamos en el punto anterior, el plan de implementación se separa en cuatro etapas que apuntan a distintos momentos y procesos fundamentales para llegar al lanzamiento con una aplicación funcional.

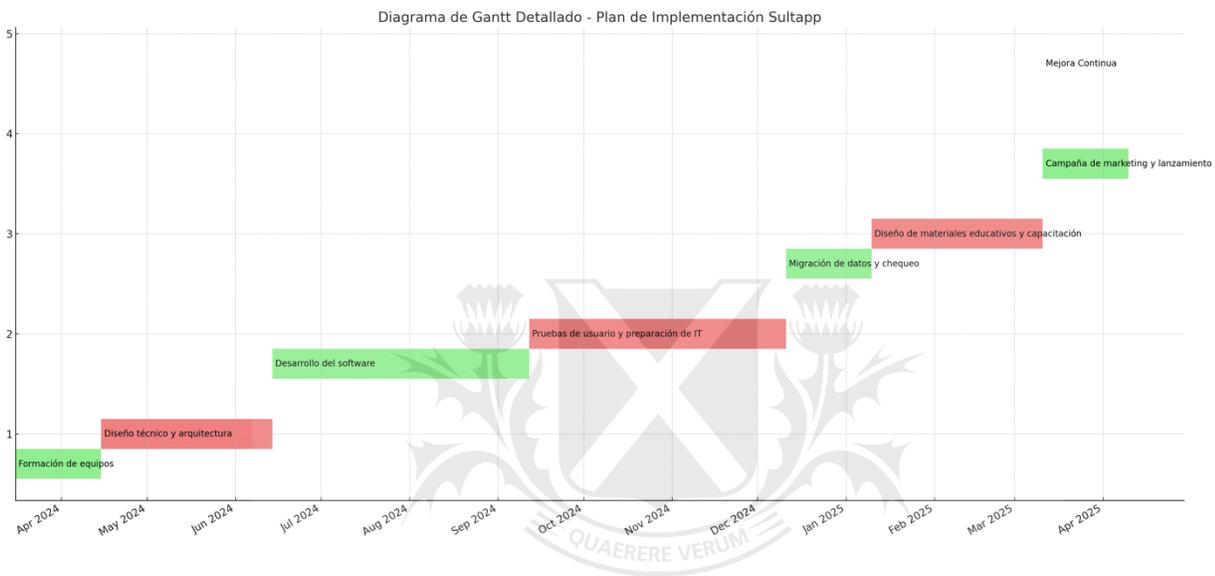
La primera etapa tomará alrededor de 2/3 meses.

La segunda etapa requiere entre 4/6 meses

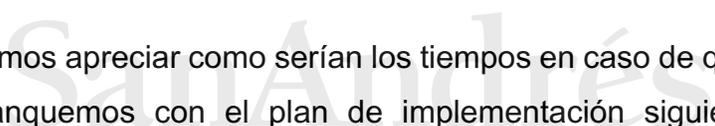
La tercera etapa llevará 2/3 meses

La cuarta y última etapa es un proceso de mejora continua que nunca se dejará de lado.

A continuación incluimos un Diagrama de Gantt del plan de implementación.



Universidad de



En el diagrama, podemos apreciar como serían los tiempos en caso de que en el mes de Marzo de 2024 arranquemos con el plan de implementación siguiendo los pasos previamente detallados.

Plan Financiero

Las proyecciones financieras se encuentran realizadas en moneda constante dólar estadounidense (USD) para facilitar los cálculos ya que el constante contexto de inflación de la economía Argentina termina dificultando realizar proyecciones.

La industria de software en Argentina está dolarizada, en su mayoría, así que todas las cotizaciones que se solicitaron y los salarios que se tomaron para hacer las proyecciones, ya se encontraban dolarizados.

Requerimientos de Inversión y Financiamiento

Se busca una inversión pre-seed, que es la inversión que se busca cuando hay que desarrollar el producto aún, buscando levantar con amigos y familia o algún ángel inversor.

Para este tipo de start up se suele buscar levantar aproximadamente 1 año de operación más parte del segundo, por lo que solicitaríamos USD 250.000,00 por un porcentaje entre el 10% y 20%. Dándonos así una valuación pre-money de 1 a 2.25 millones de USD.

Ya que la inversión inicial que necesitaríamos hacer es de 40.000,00 USD y el primer año de operatoria requeriría a 104.000 USD si no realizamos una sola venta y el mismo monto por si el segundo año hay que cerrar con la operación.

Estructura de Costos

Sultapp incurre en costos de desarrollo y mantenimiento de software, así como en gastos de marketing, ventas y soporte al cliente.

Hemos calculado que el primer año podemos salir al mercado con un staff mínimo conformado un desarrollador semi senior y un diseñador UX/UI, bajo el mando de Fabio cómo CTO.

Necesitaremos un staff de soporte de cuatro personas al menos para mantener una buena relación con el cliente.

Promediamos los salarios de las distintas escalas y los anualizamos.

	0	1	2	3	4	5	6
Cantidad de programadores		3	4	6	8	10	12
Salario de programadores	-	18.000 -	19.800 -	21.780 -	22.869 -	23.555 -	24.733
Desarrolladores y Diseñador	- 30.000 -	54.000 -	79.200 -	130.680 -	182.952 -	235.551 -	296.794
Gasto admin y soporte	-	28.800 -	48.000 -	105.600 -	132.000 -	175.560 -	233.495
Gasto de oficinas	-	3.000 -	6.250 -	17.188 -	21.484 -	26.855 -	33.569
Marketing & Ventas	- 10.000 -	16.800 -	25.200 -	25.200 -	18.900 -	18.900 -	18.900
Infraestructura Software	-	2.000 -	4.167 -	11.458 -	17.708 -	25.000 -	33.333
Total Costos + Gastos	-	104.600 -	162.817 -	290.126 -	373.045 -	481.866 -	616.091

Incluimos un abultado presupuesto de marketing el primer año, y lo aumentamos el segundo ya que es importante salir de manera contundente al mercado, el año cuatro ya con una base de clientes sólida se recorta de nuevo el presupuesto.

En el primer año tendremos egresos por 104.600 USD, en el segundo por 162.817 USD, en el tercer año por 290.126 USD, en el cuarto año por 373.045 USD, en el quinto año 481.866 USD y el sexto año 616.091 USD.

Ingresos

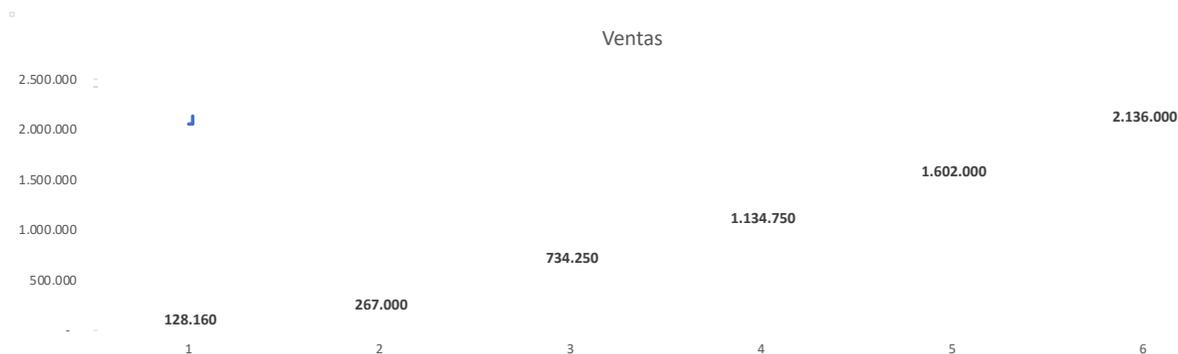
Los ingresos de Sultapp proviene de las suscripciones mensuales/anuales de los clientes y de las alianzas estratégicas. El modelo proyecta estos ingresos sacando un ingreso mensual promedio por cliente.

Año	0	1	2	3	4	5	6
Ventas	-	128.160	267.000	734.250	1.134.750	1.602.000	2.136.000
Costo de ventas	-	-	-	-	-	-	-
Costo de mano de obra	-	82.800	127.200	236.280	314.952	411.111	530.289
Gasto operativo	-	21.800	35.617	53.846	58.093	70.755	85.803
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	-	23.560	104.183	444.124	761.705	1.120.134	1.519.909
Tax	-	10.602	46.883	199.856	342.767	504.060	683.959
NOPLAT	-	12.958	57.301	244.268	418.938	616.074	835.950
<i>Depreciaciones</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Valor contable de activos</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Inversión en Desarrollo</i>	-	40.000	-	-	-	-	-
<i>inversión en noaf</i>	-	-	-	-	-	-	-
FFL	-	40.000	12.958	244.268	418.938	616.074	835.950
<i>VR</i>	-	-	-	-	-	-	3.018.917
FF libres	-	40.000	12.958	244.268	418.938	616.074	3.854.866

El primer año ingresarían 128.160 USD por ventas de software, las mismas las calculamos con un precio promedio de 22,5 USD entre el plan Basic, Pro y Custom. Teniendo una mayoría de ventas del plan Custom ya que suele venderse para hospitales y clínicas con muchos usuarios.

En el segundo año los ingresos crecerían a 267.000 USD, se aumentaría el presupuesto de marketing para lograr los objetivos de ventas y luego en el tercer año se mantendría ese presupuesto para lograr ingresos de 734.250 USD

En el cuarto año los ingresos superarían el millón, 1.134.570 USD y el presupuesto de marketing se reduciría, se buscaría tener un equipo propio y más barato que tercerizarlo que continúe las campañas. El quinto año las ventas aumentarían a 1.602.000 USD y el sexto año superaríamos los 2 millones en venta, en 2.136.000 USD.



Proyección Financiera

Para obtener la proyección financiera utilizamos una proyección de flujo de fondos libre con perpetuidad y valor residual en el 6to año de 3.018.917 USD

Año	0	1	2	3	4	5	6	7
Ventas	-	128.160	267.000	734.250	1.134.750	1.602.000	2.136.000	-
Costo de ventas	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo de mano de obra	-	82.800	127.200	236.280	314.952	411.111	530.289	-
Gasto operativo	-	21.800	35.617	53.846	58.093	70.755	85.803	-
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	-	23.560	104.183	444.124	761.705	1.120.134	1.519.909	-
Tax	-	-	-	-	-	-	-	-
NOPLAT	-	12.958	57.301	244.268	418.938	616.074	835.950	835.950
<i>Depreciaciones</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Valor contable de activos</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Inversión en Desarrollo</i>	-	40.000	-	-	-	-	-	-
<i>inversión en nof</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
FFL	-	40.000	12.958	57.301	244.268	418.938	616.074	835.950
<i>VR</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
FF libres	-	40.000	12.958	57.301	244.268	418.938	616.074	3.854.866
Margen Ebit	-	18,38%	39,02%	60,49%	67,13%	69,92%	71,16%	-
Multiplicador de clientes	-	2,08	2,08	2,75	1,55	1,41	1,33	-
Clientes por año	-	480	1.000	2.750	4.250	6.000	8.000	-
Valor al cliente	-	267	267	267	267	267	267	-
Ventas	-	128.160	267.000	734.250	1.134.750	1.602.000	2.136.000	-

	0	1	2	3	4	5	6	7
Cantidad de programadores	-	3	4	6	8	10	12	-
Salario de programadores	-	18.000	19.800	21.780	22.869	23.555	24.733	-
Desarrolladores y Diseñador	-	30.000	54.000	79.200	130.680	182.952	296.794	-
Gasto admin y soporte	-	28.800	48.000	105.600	132.000	175.560	233.495	-
Gasto de oficinas	-	3.000	6.250	17.188	21.484	26.855	33.569	-
Marketing & Ventas	-	10.000	16.800	25.200	18.900	18.900	18.900	-
Infraestructura Software	-	2.000	4.167	11.458	17.708	25.000	33.333	-
Total Costos + Gastos	-	104.600	162.817	290.126	373.045	481.866	616.091	-

El Valor Actual del proyecto es de 1.391.012 USD, el Valor Actual Neto es de 1.351.012 USD. La TIR da un retorno de 151,59% y la tasa de descuento que usamos fue de 27,69% Calculada en base a la beta de software aplicaciones (NYU Stern School of Business, 2024), la tasa libre de riesgo 4,309% - Bono del tesoro de US 10 year 15/03 (MarketWatch, 2024), prima riesgo país de 16,04% y una prima de riesgo de mercado de 10% (UCEMA, 2024), teniendo en cuenta que Argentina es un país calificado como Stand Alone.

CAPM		Rf+Rp+((Be*(Rm-Rf))	
Tasa de retorno capital propio	Ke	27,69%	
Tasa libre de riesgo	Rf	4,31%	Treasury 10 years 15/03
Riesgo país	Rp	16,04%	
Prima de mercado	Rm-Rf	10,00%	
Beta	Be	1,29	

Cálculo de Punto de Equilibrio

Con los costos fijos del primer año y el precio promedio mensual por usuario de 22.25 USD podemos averiguar cuál es el punto de equilibrio para el primer año. Los costos fijos mensuales son gasto de oficinas, marketing y ventas, e infraestructura de software.

		3	4	6	8	10	12
Cantidad de programadores		3	4	6	8	10	12
Salario de programadores	-	18.000 -	19.800 -	21.780 -	22.869 -	23.555 -	24.733
Desarrolladores y Diseñador	- 30.000 -	54.000 -	79.200 -	130.680 -	182.952 -	235.551 -	296.794
Gasto admin y soporte	-	28.800 -	48.000 -	105.600 -	132.000 -	175.560 -	233.495
Gasto de oficinas	-	3.000 -	6.250 -	17.188 -	21.484 -	26.855 -	33.569
Marketing & Ventas	- 10.000 -	16.800 -	25.200 -	25.200 -	18.900 -	18.900 -	18.900
Infraestructura Software	-	2.000 -	4.167 -	11.458 -	17.708 -	25.000 -	33.333
Total Costos + Gastos	-	104.600 -	162.817 -	290.126 -	373.045 -	481.866 -	616.091

El punto de equilibrio mensual es aproximadamente de 674 usuarios. Esto significa que la empresa necesita alrededor de 674 usuarios pagando el precio promedio mensual por usuario de 22.25 USD para cubrir sus costos fijos mensuales en el primer año.

Análisis de Sensibilidad y Stress

Escenario caída del 50% de las ventas el primer año:

El análisis de sensibilidad y stress permite evaluar las proyecciones en escenarios menos favorables para ver cómo afectaría eso las proyecciones.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7
Ventas	-	66.660	277.750	763.813	1.180.438	1.666.500	2.222.000	
Costo de ventas								
Costo de mano de obra	-	82.800 -	175.200 -	341.880 -	446.952 -	586.671 -	763.783	
Gasto operativo	-	21.800 -	46.033 -	82.492 -	97.285 -	122.611 -	152.705	
Depreciación								
EBIT	-	37.940	56.517	339.441	636.200	957.218	1.305.511	-
Tax	-	17.073 -	25.433 -	152.748 -	286.290 -	430.748 -	587.480	
NOPLAT	-	20.867	31.084	186.692	349.910	526.470	718.031	718.031
Depreciaciones								
Valor contable de activos								
Inversión en Desarrollo	-	40.000						
Inversión en I+D								
FFL	-	40.000 -	20.867	31.084	186.692	349.910	526.470	718.031
VR								
FFIlibres	-	40.000 -	20.867	31.084	186.692	349.910	526.470	3.311.101
Margen Ebit		-56,92%	20,35%	44,44%	53,90%	57,44%	58,75%	
Multiplicador de clientes			4,17	2,75	1,55	1,41	1,33	
Clientes por año		240	1.000	2.750	4.250	6.000	8.000	
Valor al cliente		278	278	278	278	278	278	
Ventas	-	66.660	277.750	763.813	1.180.438	1.666.500	2.222.000	
	0	1	2	3	4	5	6	7
Cantidad de programadores		3	4	6	8	10	12	
Salario de programadores	-	18.000 -	19.800 -	21.780 -	22.869 -	23.555 -	24.733	
Desarrolladores y Diseñador	- 30.000 -	54.000 -	79.200 -	130.680 -	182.952 -	235.551 -	296.794	
Gasto admin y soporte	-	28.800 -	48.000 -	105.600 -	132.000 -	175.560 -	233.495	
Gasto de oficinas	-	3.000 -	6.250 -	17.188 -	21.484 -	26.855 -	33.569	
Marketing & Ventas	- 10.000 -	16.800 -	25.200 -	25.200 -	18.900 -	18.900 -	18.900	
Infraestructura Software	-	2.000 -	4.167 -	11.458 -	17.708 -	25.000 -	33.333	
Total Costos + Gastos	-	104.600 -	162.817 -	290.126 -	373.045 -	481.866 -	616.091	

Solo el primer año incurriríamos en pérdidas pero al segundo año la situación se revertiría y obtendríamos ganancias por 31.084 USD.

Margen Ebit	53,90%
Tax	45%
Tasa de descuento/WACC	27,69%
TIR	103,25%
VA	\$ 1.142.980
VAN	\$ 1.102.980
CAC	-\$ 415,00
LTV	\$ 1.111,00
Dif	\$ 696,00

La TIR seguiría siendo positiva a pesar de la caída en las ventas substancial del primer año y el VNA es de cercano al del caso positivo, dando 1.102.980 UDS por lo cual podemos concluir, que aun así logrando la mitad de los objetivos de venta el primer año, Sultapp sigue siendo una buena inversión en este caso.

Escenario donde todas las ventas son la mitad de las esperadas:

Año	0	1	2	3	4	5	6	7
Ventas	-	66.660	138.875	381.906	590.219	833.250	1.111.000	
Costo de ventas								
Costo de mano de obra	-	82.800	127.200	236.280	314.952	411.111	530.289	
Gasto operativo	-	21.800	35.617	53.846	58.093	70.755	85.803	
Depreciación								
EBIT	-	37.940	23.942	91.780	217.174	351.384	494.909	-
Tax	-	17.073	10.774	41.301	97.728	158.123	222.709	-
NOPLAT	-	20.867	13.168	50.479	119.446	193.261	272.200	272.200
Depreciaciones								
Valor contable de activos								
Inversión en Desarrollo	-	40.000						
Inversión en nof								
FFL	-	40.000	20.867	13.168	50.479	119.446	193.261	272.200
VR							983.012	272.200
FFlibres	-	40.000	20.867	13.168	50.479	119.446	193.261	1.255.211
Margen Ebit		-56,92%	-17,24%	24,03%	36,80%	42,17%	44,55%	
Multiplicador de clientes			2,08	2,75	1,55	1,41	1,33	
Clientes por año		240	500	1.375	2.125	3.000	4.000	
Valor al cliente		278	278	278	278	278	278	
Ventas	-	66.660	138.875	381.906	590.219	833.250	1.111.000	
Cantidad de programadores		3	4	6	8	10	12	
Salario de programadores	-	18.000	19.800	21.780	22.869	23.555	24.733	
Desarrolladores y Diseñador	-	30.000	54.000	79.200	130.680	182.952	296.794	
Gasto admin y soporte	-	28.800	48.000	105.600	132.000	175.560	233.495	
Gasto de oficinas	-	3.000	6.250	17.188	21.484	26.855	33.569	
Marketing & Ventas	-	10.000	16.800	25.200	18.900	18.900	18.900	
Infraestructura Software	-	2.000	4.167	11.458	17.708	25.000	33.333	
Total Costos + Gastos	-	104.600	162.817	290.126	373.045	481.866	616.091	

Como podemos observar, en este caso son dos años con pérdidas, recién recuperándonos en el tercer año que habría ganancias por 50.479 USD.

Margen Ebit	36,80%
Tax	45%
Tasa de descuento/WACC	27,69%
TIR	30,61%
VA	\$ 391.269
VAN	\$ 351.269
CAC	-\$ 415,00
LTV	\$ 1.111,00
Dif	\$ 696,00

La TIR seguiría siendo positiva a pesar de la caída en las ventas del 50% todos los años, dando un retorno de 30,61% y el VNA sería bastante menor, dando 351.269 UDS por lo cual podemos concluir, que aun así vendamos la mitad todos los años, el negocio es rentable pero mucho menos atractivo ya que la TIR es bastante menor.

Valor de Vida del Cliente

El LTV (Life time value) o valor de vida del cliente, calcula el valor del cliente en relación a cuánto tiempo mantiene la relación con la compañía. Nosotros tomamos como LTV 4 años de ingresos promedios de 22,5 da un LTV de 1.068 USD

$$\text{LTV} = 22,5 * 12 * 4 = 1.068 \text{ USD}$$

Costos de Adquisición de clientes

Esta medida indica cual es el costo de adquirir un nuevo cliente, se calcula dividiendo el total de gastos de marketing y venta por la cantidad de ventas. En nuestro caso en el año 1 el CAC = 207,50

Esto quiere decir que obtener cada nuevo cliente nos cuesta, promedio, 207,50 USD durante el primer año.

Este es un número que hay que seguir de cerca año a año ya que el mismo va a ir cambiando y resulta importante que el costo no aumente sobre el LTV.

La relación de LTV – CAC nos da $1.068 - 207,5 = 860,50$ USD. Lo cual es muy importante ya que significa que cada cliente nos deja 4 veces aproximadamente lo que nos cuesta obtenerlo.



Conclusiones

Consideramos que Sultapp es un proyecto con un enorme potencial. El futuro de los SaaS es el software vertical, la hiper especialización, la solución de problemas y personalización del software para el cliente que le haga muy simple implementarlo solucionando sus dolores específicos.

El mercado de salud tiene una creciente demanda de soluciones digitales y el mercado de odontología se encuentra muy rezagado, Sultapp está en una posición muy favorable para capitalizar esto.

Sultapp tiene posibilidades de escalar ya sea de manera horizontal, adaptando el CRM para hospitales, veterinarias o estéticas, o mantenerse vertical y abrirse paso en otros mercados. El día de mañana con una inversión fuerte en marketing se podría intentar abrir otros países de Latinoamérica cómo Chile, Paraguay, Colombia o Perú.



Agradecimientos

Quiero aprovechar esta oportunidad para expresar mi más sentido agradecimiento a todas las personas que me apoyaron durante mi MBA y el desarrollo del TFG.

En primer lugar quiero agradecer a mi familia por todo su apoyo y comprensión, a mis hermanos que siempre me dan una mano y especialmente a mis padres, Guillermo y Diana, que me dieron la oportunidad de realizar el MBA en UDESA.

En segundo lugar quiero agradecerle a Mili que se bancó mis noches de estudio sin dormir o cursando con los auriculares puestos durante la pandemia y siempre me apoyó.

Quiero agradecerle a Sebastián Lerman por ser mi tutor que nunca me abandonó y siempre dio todo para que yo pueda llegar a entregar el TFG en tiempo y forma.

Quiero agradecer a toda la Universidad de San Andrés, los profesores y todo el staff, en especial a María Uralde y mis compañeros de la cohorte MBA 2020.

Al equipo 7 que empezaron como compañeros en una pantalla de Zoom y ahora son todos amigos, Euge, Vicky, Quique, Fran, y Javi.

Bibliografía y Recursos Electrónicos

Bilog. (7 de Marzo de 2024). *Bilog*. Obtenido de Sitio Web de Bilog:

<https://www.bilog.com.ar/about>

Bilog. (7 de Marzo de 2024). *Perfil de empresa Bilog*. Obtenido de LinkedIn:

<https://ar.linkedin.com/company/bilog-software-odontol%C3%B3gico>

Dentalink. (17 de 01 de 2023). *Dentalink*. Obtenido de Blog de Dentalink:

<https://www.softwaredentalink.com/blog/healthatom-inversion-10-millones-mejorar-el-acceso-salud-america-latina>

Dentalink. (7 de Marzo de 2024). *Perfil de Dentalink Software*. Obtenido de LinkedIn:

<https://cl.linkedin.com/showcase/dentalinksoftware>

Survival to Thrival. (11 de 03 de 2021). *Survival To Thrival*. Obtenido de Survival To Thrival

Blog: <https://survivaltothrival.com/product-market-fit/>

Porter, M. (1997). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Mexico.

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.

González y Rivas, M. (2019). La salud bucal en la República Argentina. Análisis del sector. *Universitas Odontologica*, 38(80).

Sarvary, M., & Elberse, A. (2006, 4 17). HBS No. 9-506-019. *Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business Publishing. Retrieved from Harvard Business Publishing : <https://hbsp.harvard.edu/product/506019-PDF-ENG>

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1-9.

CLAVES Información Competitiva S.A. (Agosto de 2023). Estudio del mercado argentino de medicina prepaga y obras sociales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Firodiya, S. (14 de Julio de 2023). *Forbes Technology Council*. Obtenido de The Rise Of Vertical SaaS: Harnessing The Next Wave In Business Software:

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/07/14/the-rise-of-vertical-saas-harnessing-the-next-wave-in-business-software/?sh=1701932c1383>

Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*. Free Press.

NYU Stern School of Business. (January de 2024). *NYU Stern School of Business*. Obtenido de Betas by sector (US):

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

MarketWatch. (15 de 03 de 2024). *MarketWatch*. Obtenido de Mercado de Bonos - TMUBMUSD10Y:

<https://www.marketwatch.com/investing/bond/tmubmusd10y?countrycode=bx>

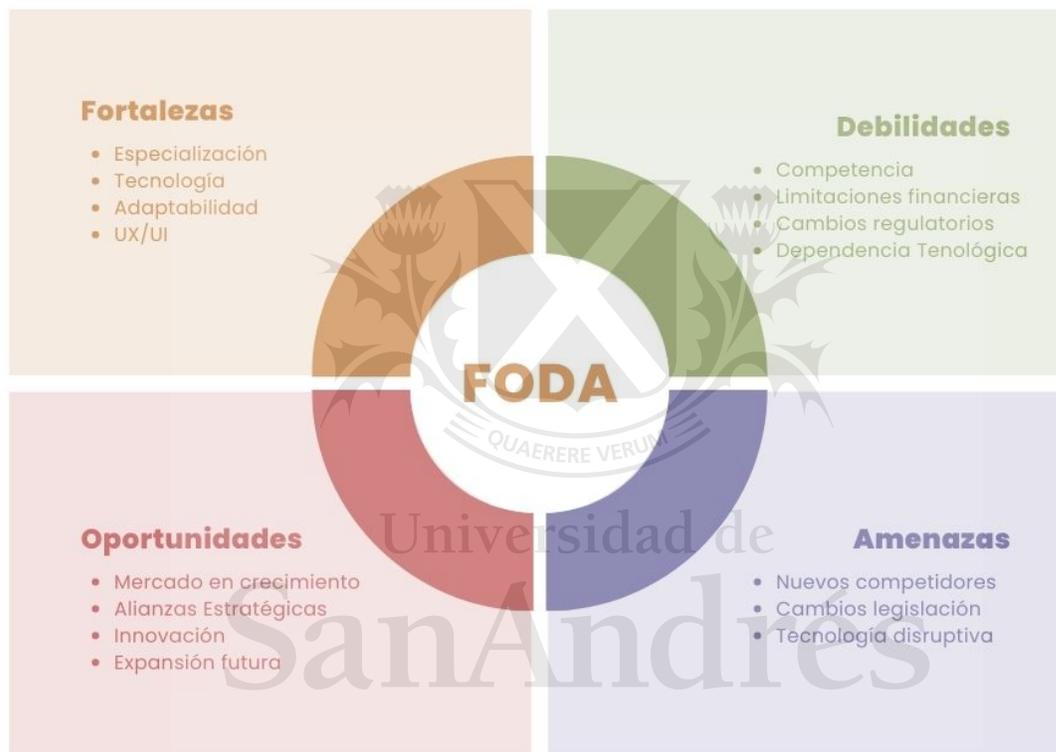
UCEMA. (15 de Marzo de 2024). *Postales Macro (CEA)*. Obtenido de Sitio web de la Universidad del CEMA: <https://ucema.edu.ar/cea/postal-prima-riesgo>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: FODA



Anexo 2: Value Proposition Canvas

Value Propositions

Products & Services: <ul style="list-style-type: none"> Realizar y comercializar un CRM enfocado en salud para administrar y optimizar recursos. 	Gain Creators: <ul style="list-style-type: none"> Atención de video consultas. Encuesta de calidad Asignación de turnos Ficha medica de los pacientes Control de voz Métricas de operación completa
	Pain Relievers: <ul style="list-style-type: none"> Agenda y calendario Control de inventarios Sistema de pago de prestadores. Control de pago de pacientes Accesibilidad desde cualquier plataforma

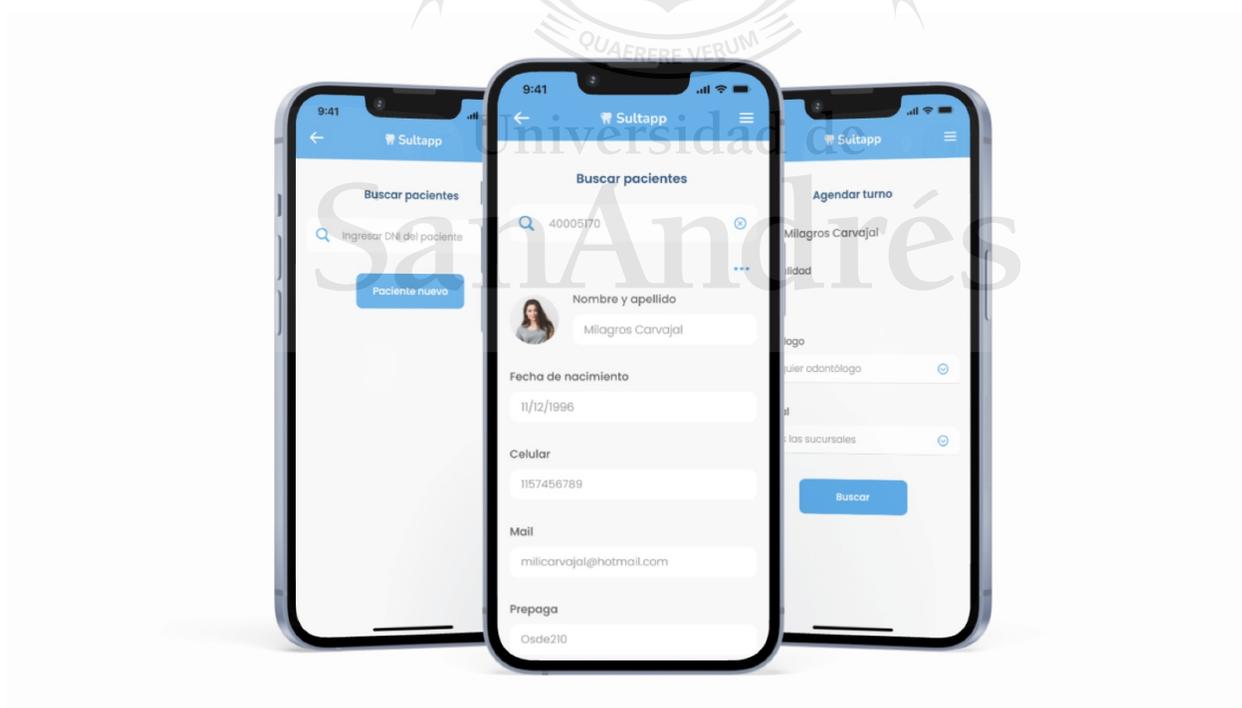
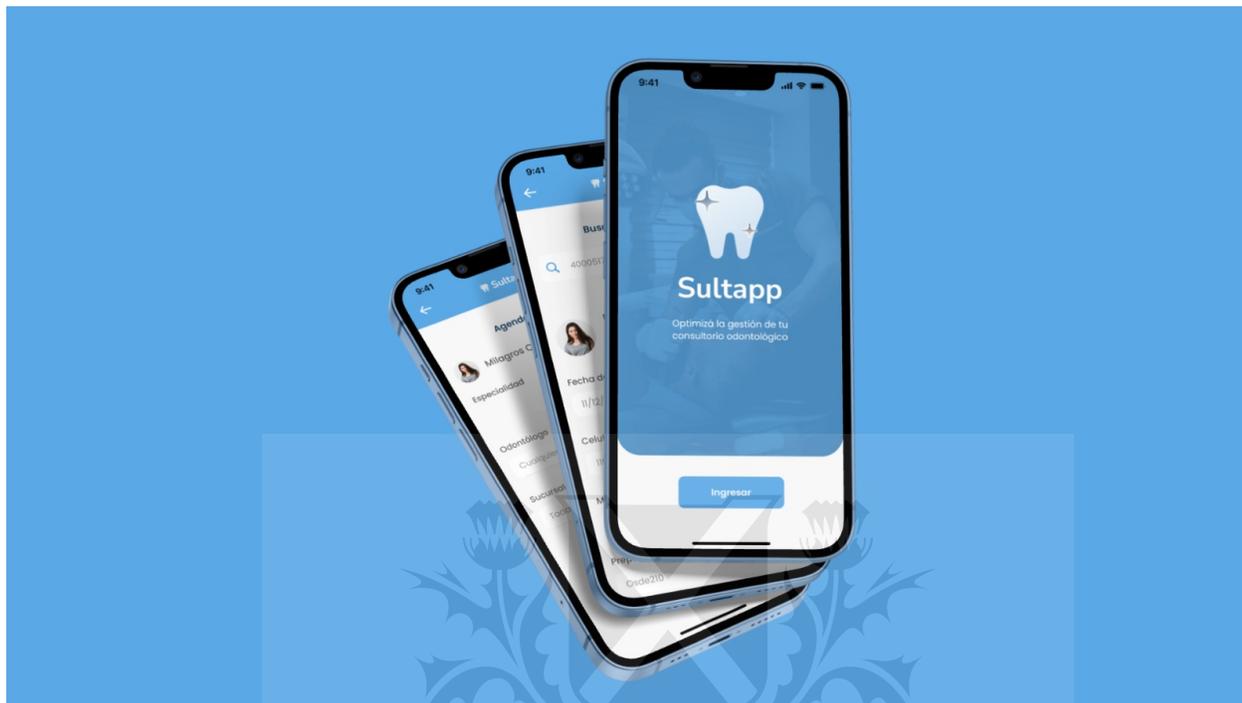
Customer Segments

Gains: <ul style="list-style-type: none"> Optimizar costos. Tener una organización fácil, simple y rápida de las tareas tediosas. Simplificar las tareas operativas. Ampliar sus servicios de atención. Tener historia de los pacientes UX/UI Sencilla 	Customer Jobs: <ul style="list-style-type: none"> Un CRM intuitivo y fácil de usar Precio accesible. Que pueda elegir las funcionalidades que busca el cliente.
Pains: <ul style="list-style-type: none"> Procesos Manuales: agenda, asignación de turno y pago de proveedores. No tienen control de inventario Tediosa administración de gastos. 	

Anexo 3: Business Model Canvas

<p>Key Partnerships </p> <ul style="list-style-type: none"> - Consulmed - Círculos odontológicos - Obras Sociales - Prepagas 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de software - Soporte al cliente - Marketing y ventas 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> - Software diseñado exclusivamente para uso odontológico. - Eficiencia operativa - Aumento de la satisfacción del cliente - Recolección de datos e información para toma de decisiones 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Comunidad en línea - Actualizaciones y mantenimiento constante 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> - Las clínicas y/o hospitales - Los profesionales con su propio consultorio
<p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma tecnológica - Equipo de desarrollo - Base de datos de clientes 		<p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> - Sitio Web - Redes sociales - Eventos y conferencia 		
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y mantenimiento de software - Marketing y ventas - Soporte al cliente 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios mensuales/ anuales - Colaboraciones y alianzas estratégicas 		

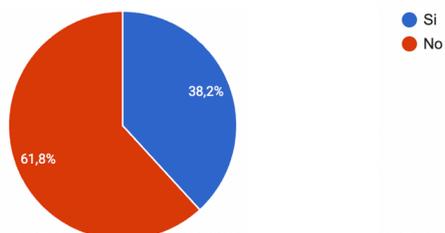
Anexo 4: Rediseño UI



Anexo 5: Resultados encuesta

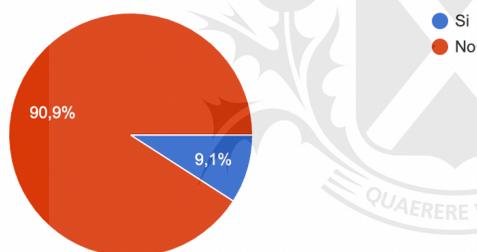
¿Sabes lo que es un CRM?

55 respuestas



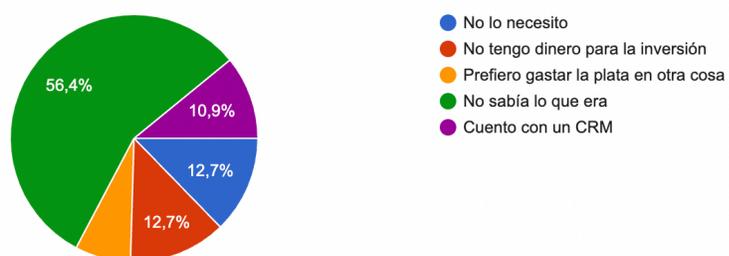
¿Tenes un CRM?

55 respuestas



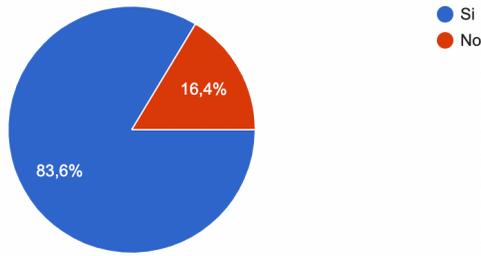
En caso de no tener, ¿por qué no tienes?

55 respuestas



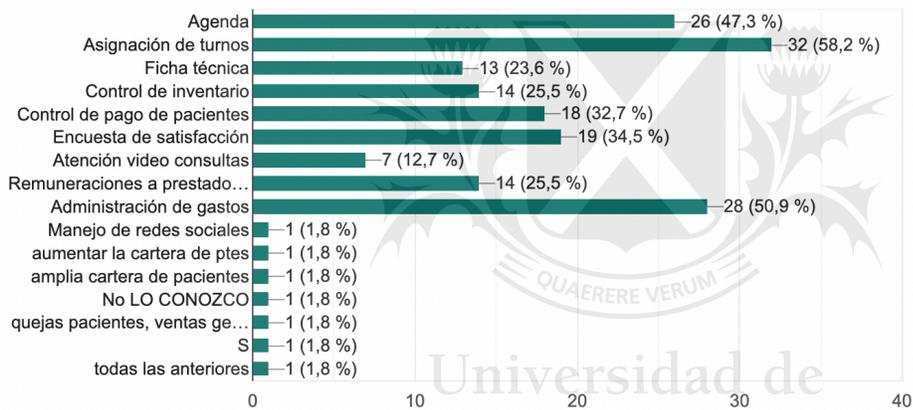
¿Crees que son útiles?

55 respuestas



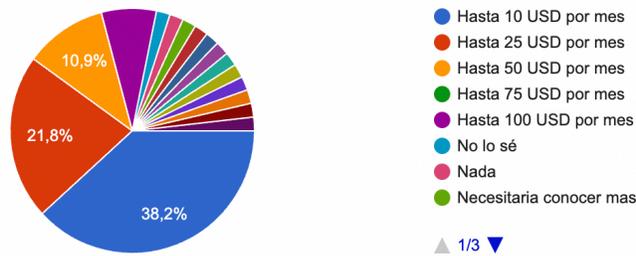
¿Para que te resultaría útil?

55 respuestas



¿Hasta cuánto estarías dispuesto a pagar por esas prestaciones?

55 respuestas



Anexo 6: Finanzas

Año	0	1	2	3	4	5	6	7
Ventas	-	128.160	267.000	734.250	1.134.750	1.602.000	2.136.000	
Costo de ventas								
Costo de mano de obra	-	82.800 -	127.200 -	236.280 -	314.952 -	411.111 -	530.289	
Gasto operativo	-	21.800 -	35.617 -	53.846 -	58.093 -	70.755 -	85.803	
Depreciación								
EBIT	-	23.560	104.183	444.124	761.705	1.120.134	1.519.909	-
Tax	-	10.602 -	46.883 -	199.856 -	342.767 -	504.060 -	683.959	-
NOPLAT	-	12.958	57.301	244.268	418.938	616.074	835.950	835.950
<i>Depreciaciones</i>								
Valor contable de activos								
Inversión en Desarrollo	-	40.000						
Inversión en nof								
FFL	-	40.000	12.958	57.301	244.268	418.938	616.074	835.950
VR							3.018.917	
FF libres	-	40.000	12.958	57.301	244.268	418.938	616.074	3.854.866
Margen Ebit		18,38%	39,02%	60,49%	67,13%	69,92%	71,16%	
Multiplicador de clientes			2,08	2,75	1,55	1,41	1,33	
Clientes por año		480	1.000	2.750	4.250	6.000	8.000	
Valor al cliente		267	267	267	267	267	267	
Ventas	-	128.160	267.000	734.250	1.134.750	1.602.000	2.136.000	

	0	1	2	3	4	5	6	7
Cantidad de programadores		3	4	6	8	10	12	
Salario de programadores	-	18.000 -	19.800 -	21.780 -	22.869 -	23.555 -	24.733	
Desarrolladores y Diseñador	-	30.000 -	79.200 -	130.680 -	182.952 -	235.551 -	296.794	
Gasto admin y soporte	-	28.800 -	48.000 -	105.600 -	132.000 -	175.560 -	233.495	
Gasto de oficinas	-	3.000 -	6.250 -	17.188 -	21.484 -	26.855 -	33.569	
Marketing & Ventas	-	10.000 -	16.800 -	25.200 -	18.900 -	18.900 -	18.900	
Infraestructura Software	-	2.000 -	4.167 -	11.458 -	17.708 -	25.000 -	33.333	
Total Costos + Gastos	-	104.600 -	162.817 -	290.126 -	373.045 -	481.866 -	616.091	

Payback

1,1386

13,66376

Margen Ebit

67,13%

Tax

45%

Tasa de descuento/WACC

27,69%

TIR

151,59%

VA

\$ 1.391.012

VAN

\$ 1.351.012

CAC

-\$ 207,50

LTV

\$ 1.068,00

Dif

\$ 860,50

CAPM
Tasa de retorno capital propio
Tasa libre de riesgo
Riesgo país
Prima de mercado
Beta

Ke **27,69%**
Rf 4,31%
Rp 16,04%
Rm-Rf 10,00%
Be 1,29

$Rf + Rp + ((Be * (Rm - Rf)))$

Treasury 10 years 15/03

Precio promedio mensual p 22,25

Precios

Planes Basic - Pro - Custom

15 - 30 - 25 por user

Salario mensual promedio : 1500

Empleados admin/soporte | 600

Mkt x mes 1er año 1400

Año 1	Basic	Pro	Custom
Usuarios	80	75	325
Precio	\$ 20,00	\$ 35,00	\$ 25,00

