

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN MARKETING DIGITAL Y GESTIÓN DE
NEGOCIOS POR INTERNET**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Diseño De Un Modelo de E-Commerce Pure Player de
Insumos Para Ortodoncistas/Odontólogos De
Consultorios En CABA

AUTOR: GABRIELA LÓPEZ RUIZ

DIRECTOR: NICOLÁS MARIO GORE

MAYO-19

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos los profesionales dentales que accedieron a contestar la encuesta y participar en las entrevistas. También quiero agradecer a mi hermana que me ayudó a distribuir la encuesta a todos sus colegas y a las demás personas que me posibilitaron el contacto con los odontólogos.

Por último, pero no menor, quiero agradecer al director de mi tesis por haberme acompañado en la realización del presente proyecto y haber colaborado con valiosísima información.

Resumen

El presente trabajo final de maestría, tiene como objetivo proponer un modelo de negocios teórico para la implementación de un Sitio de e-commerce pure player destinado a comercializar productos para la salud dental en CABA.

La justificación del proyecto, surge de la necesidad de odontólogos, de realizar compras recurrentes sobre insumos que consumen de manera frecuente en sus consultorios en CABA. Se plantea la manera en la que un Sitio dedicado a la comercialización de los insumos dentales, podría solucionar los inconvenientes a los cuales se enfrentan los dentistas, a la hora de adquirirlos.

El espacio temporal sobre el cuál se organiza la información, toma fuentes secundarias desarrolladas a partir del año 2016 y hasta el presente año. Geográficamente, la información se focaliza en CABA y Buenos Aires.

Se propone también, una fuente primaria elaborada específicamente para el presente trabajo y consiste en una encuesta destinada a especialistas dentales que desarrollan su vida profesional dentro de CABA.

Para establecer los ejes de la investigación, se debió investigar: el mercado destino, la competencia, las variables técnicas y funcionales para la implementación de un Sitio de e-commerce y el estudio de márgenes/costos.

Para el diseño conceptual del modelo de negocios, se recurrió al Modelo de Canvas que se utiliza como una hoja de ruta para explorar los diferentes aspectos a estudiar y analizar. Sobre las diferentes dimensiones propuestas por el modelo canvas se recolectan y analizan datos empíricos y se llega a un conjunto de hallazgos que se detallan en resumen a continuación.

Los odontólogos de CABA, no usan en general el e-commerce para la compra de sus insumos. Sin embargo, sí son asiduos usuarios de Internet y de las Redes sociales. Muchos de ellos, a pesar de mirar con escepticismo el uso del e-commerce como medio de compra de insumos, admiten que enfrentan dificultades con sus proveedores actuales y se muestran entusiasmados al pensar en una opción diferente que puede resolverlas.

La mayoría de la competencia identificada hoy, no se encuentra en el cuadrante de “Leaders” según el Cuadrante Mágico de Gartner. Una propuesta de modelo de negocios como la presentada en este trabajo, les permitiría desarrollar su Visión. Por esta razón, se

considera a parte de la competencia analizada, como potenciales socios proveedores del Sitio.

Para la puesta en marcha del Sitio, se analizaron variables tanto funcionales como técnicas y se las validó con una agencia de implementación. También se plasmó el costo y los márgenes de la puesta en marcha de la Tienda online mediante el cálculo del EBITDA.

Como aporte invaluable a la culminación del presente proyecto, se logra tener una visión holística de todas las aristas que deben considerarse a la hora de poner en marcha un emprendimiento de las características presentado en el presente proyecto.

Índices

Tabla de contenidos

Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Índices	5
Tabla de contenidos.....	5
Índice de Ilustraciones.....	7
Introducción	9
Presentación.....	9
Descripción del tema/problema.....	9
Relevancia	10
Justificación.....	11
Estructura del TFM.....	15
Planteamiento del tema/problema.....	16
Formulación del tema/problema del TFM.....	16
Objetivos: general y específicos	17
Marco teórico	18
El comercio electrónico.....	18
Definición de modelo de negocio.....	19
Modelo de negocio Canvas	19
Los modelos de negocio en Internet.....	25
Modelos para la obtención de ganancias en Internet.....	28
Otros conceptos utilizados en el trabajo	31
Metodología	36
Objetivo Específico 1: Identificación del mercado potencial.....	37
Objetivo Específico 2: Análisis de situación actual	39
Objetivo Específico 3: Identificar y evaluar las consideraciones a tener en cuenta a la hora de crear un sitio de e-commerce.....	41
Objetivo Específico 4: Elaborar un estudio de costos y márgenes para determinar la viabilidad del lanzamiento del proyecto en un período acotado de tiempo.....	47
Hallazgos/desarrollo	48
Hallazgos y desarrollo del Objetivo Específico 1: Identificación del mercado potencial	48

Hallazgos y desarrollo del Objetivo Específico 2: Análisis de Situación Actual	64
Hallazgos y desarrollo del Objetivo Específico 3: Identificar y evaluar las consideraciones a tener en cuenta a la hora de crear un sitio de e-commerce.....	77
Hallazgos y desarrollo del Objetivo Específico 4: Elaborar un estudio de costos y márgenes para determinar la viabilidad del lanzamiento del proyecto en un período acotado de tiempo.....	108
Conclusiones/reflexiones finales	115
Conclusiones sobre Objetivo Específico 1: Identificación del mercado potencial.....	115
Conclusiones sobre el Objetivo Específico 2: Análisis de situación actual	118
Conclusiones sobre Objetivo Específico 3: Identificar y evaluar las consideraciones a tener en cuenta a la hora de crear un sitio de e-commerce.....	123
Conclusiones sobre el Objetivo Específico 4: Elaborar un estudio de costos y márgenes para determinar la viabilidad del lanzamiento del proyecto en un período acotado de tiempo..	129
Canvas conclusiones y reflexiones finales	130
Sugerencias para investigaciones futuras	132
Referencias bibliográficas.....	134
Anexos	139
Anexo I: Encuesta distribuida a los profesionales de la salud dental seleccionados para la muestra	139
Anexo II: Análisis numérico sobre Fuentes de Fuentes	147

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Las 5 categorías más compradas U6M (Kantar Tns, 2016)	13
Ilustración 2: La Larga Cola (de Saeger & Cadiat, 2016)	14
Ilustración 3: El Modelo de negocios Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011).....	19
Ilustración 4: Fases de Canal (Osterwalder & Pigneur, 2011)	21
Ilustración 5: Modelos disruptivos de Ganancias (Pavel & Tybinka, 2018)	28
Ilustración 6: Modelo de Afiliación (Pavel & Tybinka, 2018).....	30
Ilustración 7: Estructura de Costos Modelo Digital (Hoisil, 2013)	33
Ilustración 8: Gartner Magic Quadrant (Gartner, Inc., 2019)	34
Ilustración 9: Clasificación de adoptadores (Rogers, 1961)	35
Ilustración 10: Distribución de Especialistas por Prepaga.....	49
Ilustración 11: Distribución por Especialidad Dental	50
Ilustración 12: Distribución de Especialistas por Barrios de CABA.....	52
Ilustración 13: Mapa de Calor según la densidad poblacional de Especialistas Dentales (Ministerio de Educacion, 2018)	53
Ilustración 14: Distribución de especialistas según la cantidad de barrios en los que trabajan	54
Ilustración 15: Encuesta - Datos demográficos	57
Ilustración 16: Encuesta - Datos sobre el trabajo y el rol en el proceso de compra	58
Ilustración 17: Encuesta - Contacto a los Proveedores Actualmente	59
Ilustración 18: Sara (Getty Images, 2019)	60
Ilustración 19: Miguel (Getty Images, 2019).....	61
Ilustración 20: Mapa de Calor según la densidad de presencia de comercios de insumos odontológicos (Ministerio de Educación, 2018)	65
Ilustración 21: La competencia y su presencia online en sitios web	66
Ilustración 22: Sitios Web odontológicos según la actualización de las tecnologías empleadas	66
Ilustración 23: Sitios Web odontológicos y la presencia de catálogo de productos	67
Ilustración 24: Sitios Web odontológicos preparados para e-commerce.....	68
Ilustración 25: Actividad de la competencia en Facebook/Twitter/Instagram	69
Ilustración 26: Seguidores de la competencia en RRSS	70
Ilustración 27: Presencia de la competencia en otras RRSS.....	71
Ilustración 28: Categorías de Mercado Libre (Mercado Libre S.R.L, 2019).....	72

Ilustración 29: Categorías de OLX (OLX, 2019)	75
Ilustración 30: Encuesta - Postura de los odontólogos frente a una nueva propuesta de valor con e-commerce.....	77
Ilustración 31: Postura de los odontólogos frente al proceso de compra de sus actuales proveedores.....	78
Ilustración 32: Encuesta - Tiempo y Calidad de Pedidos en Proveedores Actuales	79
Ilustración 33: Los dispositivos usados en el momento previo a la compra (Kantar Tns, 2019).....	81
Ilustración 34: Los dispositivos usados en el momento de a la compra (Kantar Tns, 2019).....	82
Ilustración 35: Uso de las Apps en el e-commerce (Kantar Tns, 2019)	83
Ilustración 36: Encuesta - Uso de dispositivos	84
Ilustración 37: E-commerce Plataformas MarketShare Argentina (Datanyze, 2017)	86
Ilustración 38: e-commerce benchmark global rating (NBS System, 2017)	87
Ilustración 39: Inversión Inicial vs. Rendimiento para Plataformas de e-commerce (NBS System, 2017)	89
Ilustración 40: Medios de pago usados en el e-commerce (Kantar Tns, 2019).....	90
Ilustración 41: Ciclo de adopción del Sitio.....	94
Ilustración 44: Encuesta - Periodicidad de adquisición de productos comprados más frecuentemente.....	95
Ilustración 42: Opciones de envío elegidas por el usuario de e-commerce en Argentina (Kantar Tns, 2019).....	97
Ilustración 43: Lapso de entrega (Kantar Tns, 2019)	98
Ilustración 46: Encuesta - Horario de recepción de los pedidos.....	99
Ilustración 47: Encuesta - Días de recepción de los pedidos.....	99
Ilustración 48: Encuesta - Lugar de recepción de los pedidos.....	100
Ilustración 49: Servicios de Post-Lanzamiento de Agencia de Implementación (Gore, 2019).....	106
Ilustración 50: Cálculo del EBITDA	112
Ilustración 51: Análisis DAFO	119
Ilustración 52: Análisis de la competencia sobre el Gartner Magic Quadrant	122
Ilustración 53: Canvas del Sitio	131

Introducción

Presentación

El presente trabajo final tiene como objetivo proponer un modelo de negocios teórico para la implementación de una Tienda de e-commerce pure player destinada a comercializar productos para la salud dental.

Se estipula inicialmente que el modelo de negocios esté orientado a profesionales de la salud dental en CABA. Posteriormente y como propuesta futura, se podría aplicar el mismo modelo de negocios para extender la iniciativa a nivel geográfico.

Primero se plantea la descripción y relevancia del presente estudio, así como la motivación del mismo y los objetivos perseguidos. Se continúa con la presentación del marco teórico sobre el cual se basa la estructura del presente trabajo. Posteriormente se realiza una investigación sobre datos empíricos que darán soporte teórico-empírico al planteo del problema, con el propósito de llegar a una conclusión que fundamente los objetivos perseguidos.

Descripción del tema/problema

El tema/problema tratado en el presente trabajo, surge de la necesidad de los profesionales del área de la salud dental, de realizar compras recurrentes sobre insumos que se consumen de manera frecuente en sus consultorios independientes en CABA. Se plantea la forma en la que un sitio dedicado a la comercialización de los insumos dentales, podría solucionar los inconvenientes a los cuales se enfrentan los profesionales, a la hora de adquirirlos.

Para intentar dar respuesta al problema planteado se propone un modelo de negocio conceptual, centrando el estudio en el mercado potencial del Sitio propuesto, el análisis del mercado actual tanto online como offline, el análisis de diferentes variables a analizar y a poner en marcha a la hora de crear un Sitio de e-commerce con las mencionadas características y por último el análisis de costos y márgenes necesarios para el lanzamiento del Sitio.

El espacio temporal sobre el cuál se organiza la información evaluada en el presente trabajo, toma fuentes oficiales del mercado a partir del año 2016 y hasta el año

actual. Dichas fuentes, son exploradas posteriormente en el presente trabajo en la sección de hallazgos.

Por otro lado, el alcance geográfico que se propone, se limita en el entorno de este trabajo a CABA, como región inicial a explorar.

Por último, las condiciones en las que se realiza la presente investigación, se enfoca en encuestas realizadas a los profesionales del área de la salud dental para la recolección de datos de tipo cualitativo y cuantitativo, como así también el análisis de mercados y competencias a partir de otras fuentes con análisis de tipo cuantitativo.

Relevancia

El presente trabajo final profesional propone pensar en un modelo de negocios conceptual como un planteo necesario y relevante a la hora de embarcarse en un emprendimiento tipo startup, de esta manera se sugiere que se disminuiría el riesgo de error o fracaso que este tipo de iniciativas tiene y está demostrado por estadísticas (Noya, 2016).

Se propone entonces, como solución al problema/tema planteado, modelar un Sitio de e-commerce pure player destinado a los profesionales de la salud dental. La importancia hoy por hoy de sitios de este tipo, constituye el eje de este trabajo final profesional. La relevancia del mismo, también se presenta en la utilización de diferentes temáticas que se aprendieron durante la cursada de la maestría. Entre las temáticas, podemos mencionar las siguientes:

- El modelo de canvas como planteo inicial para abordar la conceptualización de un modelo de negocios.
- En análisis de las diferentes alternativas de logística para dar solución la distribución de los productos comercializados vía el e-commerce.
- El estudio profundo del perfil del cliente a través del uso de técnicas como por ejemplo “Persona”, utilizada en el presente trabajo.
- El análisis del mercado actual y la competencia.
- La identificación de los socios necesarios para poder poner en marcha un emprendimiento de tipo e-commerce.
- El análisis de costos y márgenes para entender con antelación cuál es el costo mínimo necesario para el lanzamiento de un emprendimiento de esta naturaleza

y la proyección de estos valores en el tiempo, para determinar la viabilidad del mismo.

La relevancia fundamental del presente trabajo, es la de poder poner bajo un mismo objetivo, la identificación, estudio y análisis de las diferentes temáticas recorridas durante la maestría, con el propósito de resolver una situación de la vida real.

Justificación

¿Por qué un modelo de negocios?

Un startup es hoy en día una de las formas que está en auge para realizar un emprendimiento. Veamos su definición: una empresa startup es una institución humana concebida para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre (Ries, 2011).

Cada vez con mayor fuerza se habla del emprendorismo, las startups, la innovación y las rondas de inversores. Son todos términos que están comenzando a ser parte de nuestro vocabulario diario. El mismo gobierno tiene iniciativas, dicta cursos, crea espacios en Internet en donde los emprendedores pueden nutrirse de información al respecto (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2017) .

Sin embargo, todos los años muchas startups fallan en los primeros 20 meses de funcionamiento. Hay variables de diferente índole que llevan al fracaso de dichas startups como ser (Noya, 2016):

- errores en el diseño de sus productos iniciales,
- complejidad en los proyectos de lanzamiento,
- errores en el cálculo de los presupuestos iniciales,
- no contar con los recursos adecuados al momento de su lanzamiento o en las etapas posteriores tempranas,
- pérdida de foco en ítems fundamentales de un modelo de negocio como ser: el cliente, el producto y la estrategia,
- falta de asesoramiento profesional y
- no tener en cuenta el feedback de los usuarios, si los emprendimientos se refieren al mundo del software o Internet.

Quizás si todos los emprendedores pudieran tomarse el trabajo de diseñar un modelo de negocios que les permitiera minimizar los riesgos detallados previamente, la

probabilidad que los mismos ocurran se minimizaría. Pensar en el modelo de negocios a seguir, motiva a plantear de qué manera establecer una hoja de ruta para que una idea de negocio pueda convertirse en una realidad.

¿Por qué un e-commerce?

En el mundo, el comercio electrónico crece a tasas exponenciales. En la Argentina la facturación del comercio electrónico en el año 2018 creció un 47% respecto al año anterior. Se llegó a facturar un total de 229.760 millones de pesos correspondientes a 79 millones de órdenes de compra, un 32% más que en el 2017 (Kantar Tns, 2019).

A pesar de estos números prometedores, el mercado del e-commerce en América Latina se encuentra atrasado con respecto al resto del mundo. Esto ocurre tanto en materia de volumen y de penetración como en la apertura del mercado latino hacia nuevas tecnologías. En el caso puntual de la Argentina, el desafío en cuanto a la adopción y apertura a nuevas tecnologías, se encuentra más avanzada que en el resto de los países de Latinoamérica (Kantar Tns, 2016).

Lo expuesto anteriormente permite vislumbrar el gran potencial de explotación que hay en las actividades de e-commerce en la región y más puntualmente en Argentina. Por ello se apunta a desarrollar una Tienda de e-commerce pure player comenzando con la región de Capital Federal de Argentina, como primer proyecto piloto para la modelización del negocio aquí presentado.

¿Por qué en CABA?

Viendo un análisis de la distribución de las ventas en e-commerce en Argentina, se concluye que las transacciones online estuvieron concentradas en el 2018 en un 37% sólo en AMBA (Kantar Tns, 2019). Esto muestra una mayor densidad de uso del comercio electrónico en la región AMBA con respecto al resto del país.

Se selecciona CABA dentro de la región, para acotar a nivel geográfico la prueba e implementación del modelo de negocios aquí propuesto. Como fin último y excediendo los límites del presente trabajo, se propondrá que las conclusiones obtenidas puedan replicarse en otras áreas geográficas.

¿Por qué un mercado de nicho?

A continuación, vemos un cuadro en donde se visualizan los porcentajes de compra de las diferentes categorías más elegidas por los consumidores tanto en Argentina como en AMBA.

Las 5 categorías más compradas U6M		
	AMBA	TOTAL
Entradas Espectáculos Y Eventos	47%	33%
Turismo	44%	37%
Indumentaria	39%	47%
Electrodomésticos Línea Blanca & Marrón	37%	34%
Equipos Y Accesorios De Audio/imagen, Consolas, TI Y Telefonía	30%	30%
Muebles Y Decoración	21%	20%

Ilustración 1: Las 5 categorías más compradas U6M (Kantar Tns, 2016)

En el cuadro, se vislumbra una total ausencia de otras categorías de producto. Por ejemplo, los productos de nicho, más precisamente y en este caso puntual los insumos utilizados por ciertos profesionales para el ejercicio de su profesión.

Según la teoría de Long Tail, gracias a la Internet las reglas del mercado han cambiado reduciéndose el costo del almacenamiento y distribución de mercadería, permitiendo que las empresas no se focalicen sólo en la venta de unos pocos productos (Anderson, 2004). De esta manera surgen dos tipos de mercados:

- Los mercados de masas: Con altos rendimientos de pocos productos. Según el autor, este esquema está quedando atrás.
- Los mercados de nicho: Constituido por pequeñas ventas de muchos y diversos productos. Según el autor pueden igualar o superar al primero.



Ilustración 2: La Larga Cola (de Saeger & Cadiat, 2016)

Entonces visualizando los números y la concentración de los porcentajes de venta hoy atacados en el comercio electrónico en Argentina, sumada a la oportunidad que esta expresada en la teoría del Long Tail, se puede suponer que hoy existe una gran oportunidad de explotación en mercados de nicho. De este análisis surge la idea de apuntar a un mercado de nicho particular: en este caso el de los insumos para profesionales del área dental.

¿Por qué el sector de la ortodoncia y/o odontología?

Analizando las estadísticas arrojadas por el comportamiento de los consumidores en la Argentina en el año 2018, el 90% de los potenciales clientes eligieron comprar online, entre otras cosas porque: les resultó cómodo al poder comprar en cualquier momento, les ahorra tiempo o les es fácil de realizar (Kantar Tns, 2019).

Si imaginamos a los profesionales de la salud dental, que están trabajando todo el día dentro de sus consultorios, atendiendo pacientes y que desearían optimizar el uso de su tiempo para la adquisición de aquellos insumos que por su uso deben renovarlos constantemente, el hecho de tener la posibilidad de adquirir sus insumos online les sería muy beneficioso, cómodo y les ahorraría mucho tiempo.

Entonces la propuesta es brindar una solución digital online que les permita a los especialistas de la salud dental, adquirir sus insumos de manera rápida y cómoda, de manera tal que este Sitio les resuelva parte de sus problemas.

Estructura del TFM

Se inicia el desarrollo del presente proyecto con una larga lista de preguntas que justifican el porqué de la selección de la temática elegida: El diseño de un modelo conceptual de un Sitio de e-commerce pure player dedicado a la adquisición y distribución de insumos de pedidos recurrentes, para el área de la salud dental en CABA.

En la sección siguiente, se describe el problema que se intenta resolver y cuáles son los objetivos que se persiguen como conclusiones del presente trabajo.

Terminada la parte introductoria, se comienzan a analizar los diferentes ejes a tener en cuenta a la hora de idear el diseño conceptual de una propuesta de negocios. Para ello, se recurre a una herramienta ampliamente utilizada en el mundo de los negocios: el Modelo de Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011). El modelo de canvas permite visualizar y establecer los ámbitos que son necesarios entender, analizar y diseñar a la hora del pensar un modelo de negocio.

A continuación, y a partir del planteo inicial del canvas, utilizado en este caso como una hoja de ruta para poder explorar los diferentes aspectos a estudiar y analizar a la hora de diseñar un modelo de negocios, se explorarán las diferentes dimensiones del modelo desde un punto de vista conceptual en el marco teórico.

Luego, se incluirá una sección de investigación y análisis de variables. Para tal fin, se utilizarán diferentes metodologías y técnicas de exploración de datos, tanto primarios como secundarios, mediante los que se podrá entender cuál es la situación en cada dimensión planteada en el modelo canvas, para el caso aplicado al Sitio de comercio electrónico propuesto en el presente trabajo.

Para finalizar, se presentarán las conclusiones de cada objetivo y se plasmarán dichas conclusiones en un modelo canvas final.

Planteamiento del tema/problema

Formulación del tema/problema del TFM

El planteamiento del problema surge luego de interrogar a ortodoncistas y odontólogos de CABA acerca de cómo realizaban las compras recurrentes de insumos para sus consultorios. La opinión generalizada de los interrogados fue que, en la mayoría de los casos, esta actividad constituía un trastorno debido a que la mayoría de los comercios dedicados a la venta de insumos de ortodoncia y odontología se encontraban alrededor de la Facultad de Medicina en Capital Federal. En muchas ocasiones, para poder llegar a dicho lugar, les era necesario viajar lejos desde dónde quedaban sus consultorios y sus hogares. Sumada a la problemática antes mencionada, también debe tenerse en cuenta el precio del estacionamiento en la zona céntrica y el tránsito caótico durante los días laborales. Otro obstáculo encontrado fue que los insumos muchas veces eran difíciles de conseguir, sobre todo aquellos que eran importados y que dicha situación había empeorado en la época de la disminución de las importaciones ya que muchos de los productos nacionales no eran de buena calidad. Por último, se identificó que la frecuencia de compra de los de los insumos antes mencionados en general era de una vez al mes, ya que los mismos deben reponerse con cierta frecuencia, por lo que el inconveniente de la compra recurrente no es menor.

Como conclusión de la información brindada por los odontólogos y ortodoncistas, surge la idea de desarrollar una Tienda online que les ofrezca a los profesionales del área dental, la posibilidad de adquirir los insumos de consumo frecuente que utilizan en sus consultorios.

La propuesta del presente proyecto entonces, es investigar y diseñar un modelo de negocio que responda a la necesidad antes descrita. Un modelo de negocio conceptual podría proponer una idea general de lo que se busca al responder a las necesidades de los profesionales dentales a través de la implementación de una tienda online. Quizás también en un futuro se podría replicar esquemas parecidos para otros rubros de profesionales o extenderlo a otras localidades.

Objetivos: general y específicos

Objetivo general

Diseñar un modelo de e-commerce pure player de insumos para ortodontistas y odontólogos de consultorios independientes en CABA

Preguntas orientativas

- ¿Quiénes constituyen el *mercado destino* y cuáles serían sus características y necesidades al adquirir sus *productos* dentales?
- ¿Cuál es el *contexto competitivo* con el cual se enfrenta el emprendimiento?
- ¿Qué es necesario tener en cuenta a la hora de poner en marcha un *Sitio de e-commerce* como el presentado en esta propuesta?
- ¿Cuál sería la *estructura de costos y márgenes* iniciales para el lanzamiento de este emprendimiento, para que el mismo potencie su factibilidad económico-financiera?

Objetivos específicos

1. Identificar el *mercado destino potencial*, sus características y necesidades a cubrir en cuanto a los productos de adquisición frecuente.
2. Indagar y analizar la *situación actual del mercado* de la venta de productos de ortodoncia y odontología en CABA.
3. Identificar y evaluar las *consideraciones a tener en cuenta a la hora de crear un Sitio de e-commerce*: propuestas de valor, socios clave, actividades, dimensionamiento de usuarios y pedidos, plataformas tecnológicas, contenido, catálogo, diseño del sitio, medios de pago, y logística.
4. Elaborar un *estudio de costos y márgenes* para determinar la viabilidad del lanzamiento del proyecto en un período acotado de tiempo.

Marco teórico

El comercio electrónico

El comercio electrónico está definido como el uso de la tecnología e Internet para la ejecución de gran parte de los procesos de negocio en la empresa. Dentro del negocio electrónico se distinguen actividades relacionadas a la gestión de la firma y la coordinación con proveedores y partners. Puntualmente dentro del negocio electrónico, el comercio electrónico está destinado a la compra-venta de bienes y/o servicios por medio de Internet. Implica además otras actividades de soporte como: las transacciones del mercado, la publicidad online, el marketing digital, el soporte al cliente, la logística y distribución de los bienes y/o servicios adquiridos por los clientes y por supuesto el pago (Noya, 2016).

Dentro de las características propias de la tecnología e-commerce podemos mencionar (Noya, 2016) :

- Su ubicuidad: ya que la Internet está disponible desde cualquier lugar.
- Su alcance a nivel global: excediendo los límites geográficos.
- Su estandarización internacional: posibilitando que sistemas de todas partes del planeta puedan interactuar entre sí e intercambiar información.
- Su riqueza: caracterizada por la variedad de formatos que adquiere la información en la Internet como los videos, las fotografías y la lengua escrita en diferentes idiomas.
- Su interactividad: permitiendo al usuario que interactúe con el contenido de la Red y siendo participe de la misma, transformándose él también en un co-creador de contenidos o prosumidor (Piscitelli, 2009).
- La densidad de su información: en la medida en que los costos de almacenamiento, comunicación y procesamiento de datos cae, es posible almacenar más y más contenido volviendo a la Internet una base inmensa de información.
- Su personalización: la Internet permiten que los mensajes sean cada vez más pertinentes al usuario que interactúa con ella (Igarza, 2014).
- Su tecnología destinada a lo social: los nuevos modelos sociales y de negocio constituidos por las RRSS.

Definición de modelo de negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La definición clásica de un modelo de negocio dice que: es el plan previo al plan de negocio que define qué se va a ofrecer al mercado, cómo se lo va a hacer, quién va a ser el público objetivo, cómo se va a vender el o los productos y/o servicios y cuál será el método elegido para generar ingresos.

En definitiva, es plasmar en un documento cómo se va a crear, desarrollar y capturar valor. Una pequeña visión de todo lo que puede ser un emprendimiento en un futuro y los diferentes aspectos sobre los que se va a construir toda la empresa.

Modelo de negocio Canvas

El Modelo de negocios canvas, es una plantilla que sirve como herramienta para el diseño de modelos de negocios y actualmente es ampliamente utilizada por casi todas las nuevas startups.

El modelo de negocios canvas tiene distintos apartados que se encargan de cubrir todos los aspectos básicos de un negocio, desde los segmentos de clientes hasta los socios claves (o partners) y la estructura de costes. En general, sigue la definición de modelo de negocio y busca plasmar en una sola página cómo se crea, entrega y captura ese valor de un startup (Osterwalder & Pigneur, 2011).

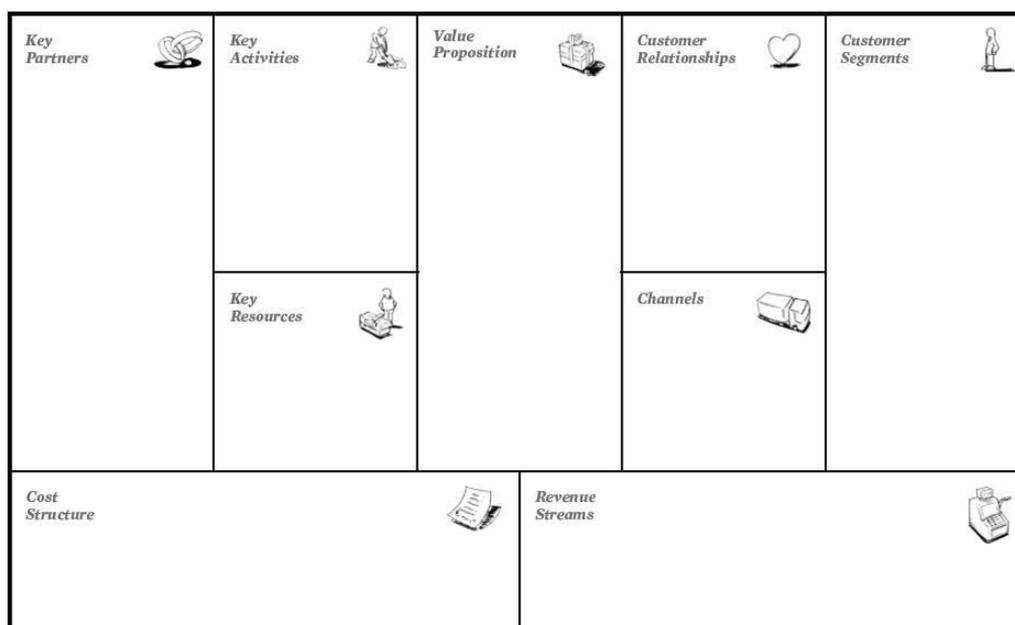


Ilustración 3: El Modelo de negocios Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Segmentos de clientes

En este apartado, se representa la segmentación de mercado o grupo de personas a las que se va a vender un producto o servicio.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado. Las empresas deben seleccionar los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que quedarán fuera de su alcance. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Se puede agrupar el público destino en función de necesidades, canales, relaciones u ofertas. Algunos ejemplos de segmentos serían: el mercado de masas (muy amplios), los nichos de mercado (muy específicos), los mercados diversificados (distintos públicos) o los mercados multi-segmentos (que dependen de varios clientes a la vez).

Propuesta de valor

En la sección de propuesta de valor del modelo de Canvas, se identifican aquellos factores que hacen que un cliente elija una empresa determinada por sobre otras. Su objetivo fundamental, es el de solucionar un problema o satisfacer la necesidad de un cliente a través de productos o servicios que ofrece la empresa. La pregunta que se deben plantear las empresas al pensar en una propuesta de valor es: ¿Cuál es la ventaja que encontrará el potencial cliente sobre los productos o servicios, con respecto a otros que puede hallar en el mercado?

En conclusión, una propuesta de valor, está constituida por aquellas características y beneficios que se encargan de crear interés para cada uno de los segmentos de mercado identificados. Se pueden mencionar, por ejemplo, características como: la novedad, las mejoras en el rendimiento, la comodidad, el precio, la personalización, la confianza, el diseño, entre otros.

Canales

En el siguiente sector del modelo, se identifican los canales. Los canales, son los medios a través de los cuales una empresa se comunica con sus clientes y les hace llegar la propuesta de valor.

Mediante los canales de comunicación, distribución y venta, la empresa establece contacto con los clientes. Entre otras cosas, los canales de comunicación tienen las siguientes funciones:

- Dar a conocer los productos y servicios de la empresa.
- Ayudar a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir la compra y distribución de productos y servicios.
- Ofrecer servicios de post-venta.

Se pueden distinguir entre canales directos e indirectos, ya bien sean canales propios o de los socios comerciales.

Se pueden distinguir cinco fases distintas de canal, según muestra la siguiente ilustración:

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	<i>Equipo comercial</i> <i>Ventas en internet</i> <i>Tiendas propias</i>					
Socio	Indirecto					
	<i>Tiendas de socios</i> <i>Mayorista</i>					

Ilustración 4: Fases de Canal (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Los márgenes de beneficios son mayores en los canales propios con respecto a los canales indirectos. El desafío que se presenta a la hora de analizar los canales de una empresa, es el de poder encontrar el equilibrio apropiado entre los diversos tipos de canales y sus fases, para integrarlos de manera que el cliente disfrute de una buena experiencia y los ingresos de la empresa aumenten lo máximo posible.

Relación con el cliente

En este apartado se debe definir en función de diferentes variables, cuál es la relación que la empresa desea tener con sus clientes. Entre las variables que hay que evaluar, se pueden mencionar: el modelo de negocios que sigue la empresa, el coste que implica la relación que quiere tener la empresa con sus clientes, el segmento cliente al cual la empresa está apuntando, la manera en la que va a captar los clientes, las estrategias de fidelización que se quieren llevar adelante y a cuáles de sus clientes se aplicarán dichas estrategias, entre otras.

Existen varias categorías de relaciones que las empresas pueden mantener con los clientes, por ejemplo:

- Se puede mantener una asistencia personaliza, automatizada o una mezcla de ambas.
- Se puede mantener una asistencia personalizada o exclusiva, que generalmente está destinada a clientes que generan gran rentabilidad.
- Se pueden generar comunidades de usuarios, posibilitando de esta manera una profundización de la relación entre los clientes.
- Se puede apelar a la creación colectiva conjunta con el cliente para crear valor. Un ejemplo que se puede mencionar, es el de posibilitar a los clientes que escriban comentarios y valoraciones sobre productos o servicios brindados por la empresa. En este tipo de relaciones con el cliente, se explota el perfil de aquellos usuarios que contribuyen activamente con los medios digitales y se los conoce como prosumidores (Piscitelli, 2009). Estos usuarios colaboran con la definición de sus propias necesidades y aportan a la creación de servicios y productos que satisfarán esas necesidades.

Recursos clave

En este panel del modelo canvas, se describen los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione, los recursos clave. Estos recursos permiten que la empresa pueda crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar al mercado y percibir ingresos.

Los recursos clave dependen del modelo de negocio de la empresa y pueden ser, por ejemplo:

- Activos físicos, como las instalaciones, maquinarias, rodados, etc.
- Recursos intelectuales, como marcas, patentes, derechos de autor, etc.
- Recursos humanos, los cuales para muchas empresas son más importantes que cualquiera de los otros recursos clave, pero obviamente esto depende del modelo de negocios de cada empresa.
- Recursos económicos como, por ejemplo, garantías o dinero en efectivo.

Actividades clave

En esta sección se describen las acciones imprescindibles que debe emprender una empresa para que su modelo de negocios funcione.

Para poder completar este panel del modelo canvas, se deben responder a preguntas tales como: ¿cuáles son las actividades sin las que el negocio de la empresa moriría?, ¿de qué tipo de actividades estamos hablando?, ¿son de producción?, ¿de solución a problemas individuales?, ¿de una plataforma a través de la que funciona toda la startup?

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- De producción: son actividades destinadas al diseño, fabricación y distribución de productos.
- De resolución de problemas: por ejemplo, lo que hacen las consultoras o los hospitales.
- De plataforma y red: en este caso las redes, plataformas de contactos y el software pueden funcionar como una plataforma.

Socios clave

En este grupo, se incluyen los colaboradores y personas que son claves para que el negocio arranque y funcione.

¿Por qué se buscan estos socios clave? Porque se busca optimizar los recursos, reducir riesgos con alianzas estratégicas y adquirir recursos y actividades que no se tienen en su propia startup.

Estructura de costes

En este sector del modelo, se desglosan los principales costes en los que se incurren al trabajar en el desarrollo de un modelo de negocios. Los apartados del canvas tienen costos, ya sea la creación de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y esencialmente la generación de ingresos. Los costos se calculan al final, una vez identificados los recursos, las actividades y las asociaciones clave.

Una típica estructura de costes tiene las siguientes características:

- Costos fijos: Este tipo de costos no varía en función del volumen de productos vendidos.

- Costos variables: Este tipo de costos tiene relación directa al volumen de productos vendidos.
- Economías de escala: Sirven para reducir costes.

Fuentes de Ingreso

En este apartado se definen respuestas a preguntas tan esenciales como: ¿de dónde va a llegar el dinero a la empresa?, ¿cómo se va a generar el beneficio?, ¿cómo se determinará el precio que pagarán los clientes por los productos y/o servicios que brinda la empresa?, ¿cómo será la generación de fuente de ingresos de la empresa?

Para la definición de la fuente de ingresos, se debe identificar y detallar el flujo de caja que genera una empresa en función del mercado o segmentos de mercado en el cuál desarrolla su actividad.

Las diferentes formas de generar fuentes de ingresos son:

- Venta de activos: Es la venta de derechos de propiedad sobre un producto físico.
- Cuota por uso: Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado.
- Cuota por suscripción: Esta fuente de ingresos se genera por el acceso ininterrumpido a un servicio por parte del cliente.
- Préstamo, alquiler o leasing: Esta fuente de ingresos se genera a partir de la concesión temporal de un derecho de uso de un activo durante un período de tiempo acotado.
- Licencias: Esta fuente de ingresos se genera por la concesión de permisos de utilización de una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.
- Otros: A raíz de la aparición de modelos de negocio de empresas en Internet más avanzados y novedosos, los tipos de fuente de ingresos se han multiplicado en la era digital, como se verá cuando se exploren los diversos modelos de negocios digitales.

Otro punto importante sobre el cual la empresa debe decidir, es el mecanismo de fijación de precios sobre los productos o servicios que ofrece. Éstos pueden ser:

- Fijos: Los precios predefinidos se basan en variables de tipo estáticas.
- Dinámicos: Los precios cambian en función del mercado.

Los modelos de negocio en Internet

Los modelos de negocio del comercio electrónico, se clasifican en función de la naturaleza de sus transacciones como así también, de la manera en la cual se generan sus ingresos. Dentro de los modelos clásicos existentes, podemos mencionar los siguientes (Echeverría, 2008):

Business to Business (B2B)

En este modelo de negocios, todos los participantes son empresas, por eso recibe el nombre de: Negocio a Negocio. Las empresas que usan este modelo, se focalizan en vender productos y servicios a otras compañías. En contraposición con el modelo B2C, las empresas que usan el modelo B2B ofrecen materiales primos, partes o servicios a otras compañías con el propósito que las mismas alcancen sus objetivos de rentabilidad.

Buenos ejemplos del modelo B2B tradicional es la industria automotriz. Las ruedas, las baterías, la electrónica automotriz son partes del producto final que es el auto. Las partes están generalmente manufacturadas por otras compañías que luego al fabricante del auto usa. Cuando se compra un auto como consumidor final, realmente se están comprando partes que fueron manufacturadas por docenas, sino cientos, de otras empresas.

Las empresas con modelos B2B, dependen ampliamente de su función de ventas y gestión de cuentas, las cuales tienen como objetivo establecer fuertes relaciones con los clientes. El marketing orientado a tal objetivo suele incluir publicaciones en revistas especializadas, presencia en convenciones y marketing digital, entre otros esfuerzos destinados a “awareness”.

En el caso del B2B aplicado al e-commerce, mediante el uso de plataformas digitales, las compañías pueden no solo vender directamente a otras compañías, sino también compartir información relacionada con los productos y servicios ofrecidos de una manera más fácil y rápida (Uzialko, 2017).

Business to Consumer (B2C)

En este modelo de negocios, las empresas se relacionan con los consumidores, por eso recibe el nombre de: Empresas a Consumidor. En este tipo de comercio, una empresa vende productos o servicios directamente a los consumidores.

Ejemplos tradicionales de empresas aplicando el modelo B2C son: individuos haciendo compras en un shopping, cenas en un restaurant, etc. En el mundo digital, B2C

también se refiere, por ejemplo, a la venta de productos a consumidores finales mediante el uso de plataformas de e-commerce.

El modelo B2C aplicado al e-commerce ha llegado para quedarse. Las ventas a consumidores finales vía internet, van a continuar evolucionando y expandiéndose gracias al uso de diferentes dispositivos como tabletas, celulares, smartTVs, etc. Las redes sociales son las nuevas herramientas de marketing dirigidas a consumidores finales para el afianzamiento del e-commerce B2C (Hom, 2013).

Business to Business to Consumer (B2B2C)

En este modelo de negocios, se producen transacciones comerciales entre empresas y los consumidores finales. La sigla B2B2C surge de la combinación de B2B y B2C y no se trata sólo de una superposición de modelos de negocio, sino que la idea expuesta por este modelo es la de la creación de la propuesta de valor desde que un producto o servicio se manufactura hasta que un consumidor final la adquiere.

Los casos más emblemáticos de éste tipo de modelo son Amazon.com o Alibaba.com y proponen un nuevo ecosistema de comercio electrónico (también llamado Mercados Diagonales) (Pueyrredon, 2014).

Consumer to Business (C2B)

En este modelo de negocios las transacciones son originadas desde el consumidor final hacia las empresas, por eso recibe el nombre de: Consumidor a Negocio.

A diferencia del modelo tradicional B2C, el modelo C2B permite a las compañías extraer valor de sus consumidores y viceversa. En este modelo las compañías se benefician del deseo de sus consumidores de contribuir con información o marketing a la compañía, mientras que los consumidores a cambio, tienen mayor flexibilidad, pago directo o beneficios como precios reducidos o gratuitos.

La ventaja que trae aplicar un modelo C2B en una compañía es que ésta, se beneficia de involucrar al consumidor mediante la co-creación de ideas, por ejemplo, mediante la conceptualización de productos y servicios a través del uso de las redes sociales.

El modelo C2B ha tomado auge desde la era de la Internet debido a la facilitación al acceso de los consumidores que utilizan las marcas. Anteriormente, la relación de negocios era unidireccional, compañías ofreciendo servicios y mercaderías a los consumidores.

Ahora la relación entre compañías y consumidores está tendiendo a ser más bidireccional, permitiéndoles a los consumidores establecer redes y crear sus propios negocios. Como resultado de todo esto, tanto los consumidores como las empresas, pueden beneficiarse del modelo C2B.

Ejemplos de la realidad de modelos C2B son los bloggers, que promocionan marcas dentro de sus blogs o plataformas de oferta y demanda y actúan como intermediarios entre las necesidades de las compañías y aquellas de la masa de individuos.

Las herramientas de marketing que una compañía que quiere extender su modelo a C2B, son: la tradicional investigación de mercado, canales de comunicación con los consumidores como ratings y revisiones, redes sociales, etc (Arline, 2015).

Consumer to Consumer (C2C)

En este modelo de negocios, las transacciones se realizan entre consumidores finales a través de un intermediario, por eso recibe el nombre de Consumidor a Consumidor.

C2C es el modelo de negocios que facilita el comercio entre individuos privados. Ya sea por productos o servicios, ésta categoría de e-commerce conecta a personas para que realicen negocios entre sí.

Un ejemplo clásico del modelo C2C sería, la sección clasificados de un diario o en el mundo digital, las aplicaciones como LetGo o OfferUp serían típicos casos en donde los consumidores venden a sus vecinos.

El objetivo de una compañía con un modelo C2C es el de posibilitar la relación entre compradores y vendedores y que puedan conectarse y localizarse.

La mayoría de las compañías C2C obtienen sus ganancias de un porcentaje de comisión obtenido de las transacciones entre compradores y vendedores y tienen poco control acerca de la calidad de los productos o servicios que se ofrecen entre sí. Por eso éstas compañías tratan de ofrecer avales legales y de control para prevenir la venta de productos o servicios ilegales. Sin embargo, todavía existen ciertos vacíos legales al respecto del funcionamiento y control de dichas plataformas (Rivera, 2018).

Modelos para la obtención de ganancias en Internet

En esta sección se plantearán los diferentes modelos que se utilizan en las compañías basadas en Internet para el manejo de dos secciones muy importantes antes analizadas en el modelo de canvas, ellas son: la estructura de costos y el flujo de ingresos. A continuación, se listan los diferentes modelos utilizados por las empresas digitales para gestionar éstos dos puntos.

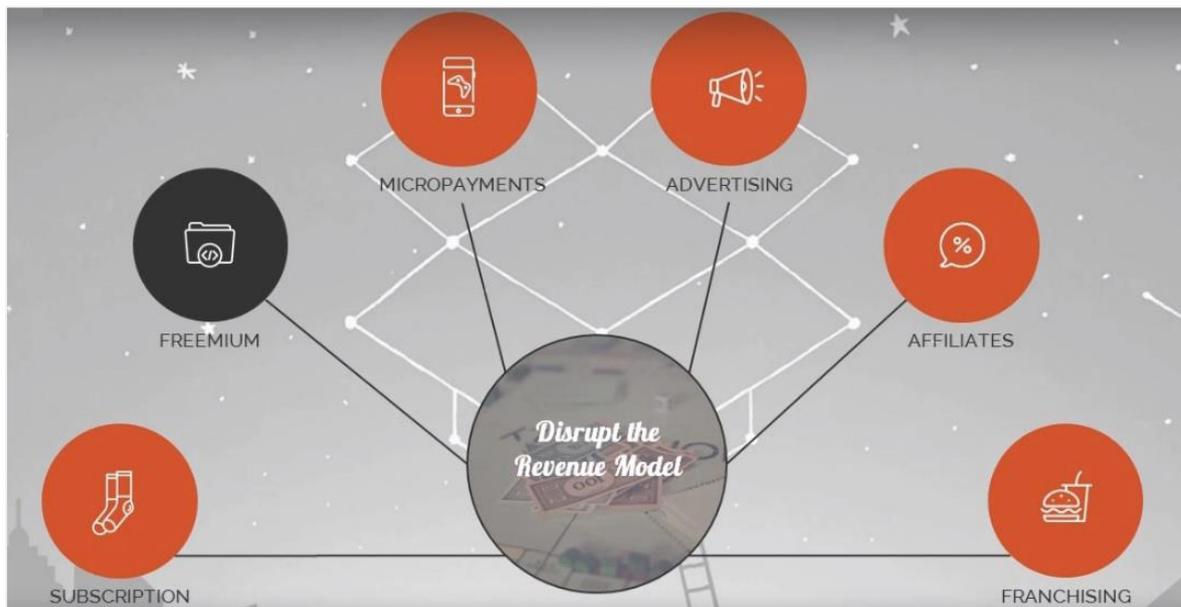


Ilustración 5: Modelos disruptivos de Ganancias (Pavel & Tybinka, 2018)

Modelos de negocio por suscripción

Este modelo de negocios consiste en que el usuario paga una suscripción con una frecuencia determinada y a cambio recibe una propuesta de valor que compensa la cuota que paga.

Este formato de suscripción, está reemplazando paulatinamente el antiguo modelo de pago por una sola vez.

Presenta varias ventajas para las compañías, por ejemplo, los ingresos mensuales son más predecibles debido a que las empresas saben de antemano cuántos suscriptores tienen, cuántos dan de baja las suscripciones o cuántos nuevos usuarios tienen bajo determinada frecuencia de tiempo. Para los usuarios se pueden mencionar ventajas como la facilidad de pago (ya que generalmente se debita de sus cuentas tras una transacción mensual) o la facilidad de acceso o distribución a los servicios, de manera periódica.

La industria del software es la que más ha adoptado este tipo de modelo. El software reside como servicio en la nube y los usuarios utilizan ese servicio y lo pagan mediante una suscripción periódica. El usuario tiene ventajas con respecto al antiguo modelo de pago por única vez, porque por ejemplo recibe actualizaciones de software de manera automática. Por otro lado, las compañías de software ofrecen planes de suscripción flexibles que se adecúan con las necesidades de los diferentes usuarios (Pavel & Tybinka, 2018).

Modelos freemium

Este modelo de negocios ofrece servicios básicos gratuitos, pero dando la posibilidad al cliente de optar por servicios premium por los cuales cobra una cuota mensual o un pago por uso. Los servicios premium, generalmente ofrecen características o ventajas que los usuarios básicos no gozan. Por ejemplo: LinkedIn.

Micropagos

Este modelo es ampliamente utilizado por la industria de los video juegos. Los juegos pueden instalarse de manera gratuita, pero para poder obtener ganancias, la compañía habilita la compra de pequeños implementos necesarios, por ejemplo, para poder cumplir con ciertos objetivos dentro del video juego, o para acelerar los tiempos en alcanzar ciertos objetivos. Éstas pequeñas compras son denominadas micropagos.

Otras industrias que están adoptando éste modelo, son las compañías editoriales que ofrecen la venta sobre un artículo de un diario o la industria de la música online que ofrece la venta de un determinado tema musical.

Publicidad

Mostrar publicidad patrocinada en el Sitio o aplicación. Para lograr un buen margen de ganancias sólo con publicidad, se necesita una gran masa crítica de publicistas y público, por eso se usa generalmente como complemento de otro modelo de ganancias.

Dentro de las opciones de publicidad más utilizadas, podemos mencionar GoogleAds como así también la publicidad en redes sociales como FacebookAds, entre otros.

Afiliación

En el modelo basado en comisión, la página o aplicación toma un porcentaje de cada transacción como fuente de ingresos. Éste porcentaje puede retenerse tanto a sus

clientes como a sus proveedores. Éste modelo es muy común en sitios de e-commerce y también en plataformas de conexión entre diferentes sitios web.

En el modelo de afiliación es aquel que vincula 2 sitios web o aplicaciones de la siguiente manera:

La compañía A tiene un producto y la compañía B tiene una audiencia que puede estar interesada en ese producto, aunque la compañía B no está interesada en vender un producto, aún puede hacer dinero vendiéndolo. De esta manera la compañía B crea links o publicidades al producto de la compañía A y por cada venta del producto, gana una comisión.



Ilustración 6: Modelo de Afiliación (Pavel & Tybinka, 2018)

Franquicias

El modelo de licenciamiento o franquicias es bastante utilizado por restaurantes. Se paga una sola vez al principio por la utilización de una marca, imagen y/o procesos y se saca el beneficio de la utilización de esa marca ya conocida. Las marcas obtienen un porcentaje del modelo de ganancias, generalmente de manera mensual.

Venta en verde o dropshipping

Otro modelo de comercialización de dropshipping o también llamado Venta en Verde, implica principalmente una alianza entre el sitio de e-commerce y el proveedor de los productos comercializados por medio del mismo. En esta alianza, el proveedor es el responsable de manejar su inventario y a veces, la entrega de los productos, mientras que el sitio de comercio electrónico está encargado de la re-venta de los productos y para ello también es responsable de actividades que llevan a la promoción, posicionamiento en el mercado y marketing.

Para que este modelo de comercialización, bastante utilizado hoy por los sitios de e-commerce, funcione correctamente, la relación entre la empresa de e-commerce y el proveedor toma gran relevancia (Sánchez Vellvé & Milla Burgos, 2018).

Otros conceptos utilizados en el trabajo

Personas

Para poder entender de una mejor manera a los clientes, se suele utilizar el concepto de: “Personas”. Personas son personajes de ficción genéricos que abarcan las diferentes necesidades, objetivos y patrones de comportamiento entre los potenciales clientes identificados. La creación de Personas permite segmentar los contactos, asignarles flujos de trabajo y poder encasillar a un contacto con una determinada Persona utilizándola como plantilla de características generales (HubSpot, 2017).

Personas es una guía para ayudar a la gente que se dedican al marketing, a estar más en sintonía con el mercado al cual le están tratando de vender. En otras palabras, Personas es una ilustración de alguien que vive en el segmento de mercado al cual la empresa está tratando de vender. Es una técnica que permite describir y entender mejor la audiencia destino respondiendo preguntas como ¿Quiénes son?, ¿Cómo son?, ¿Cómo utilizan el producto que la empresa les vende? (Gospe, 2018).

En resumen, Personas es:

- Una extensión personalizada del segmento destino de la empresa.
- Una representación ficticia de un conjunto de personas reales que comparten características, objetivos o experiencias similares.
- No es una persona de verdad, pero, él o ella deben sentirse como una persona de verdad.

La identificación de las “Personas”, es sólo un paso en la definición y estrategia de los procesos de marketing y producto. Es un ciclo evolutivo que deber retroalimentarse en la medida en que las condiciones del mercado evolucionen. Por ejemplo, diferentes circunstancias pueden modificar al mercado (entrada de un nuevo competidor, una nueva tecnología o cuando el comportamiento de un cliente se modifique) y entonces, las “Personas” también deben volver a analizarse.

EBITDA

¿Qué es el EBITDA?

El EBITDA como sus siglas en inglés lo indican (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization), es un indicador financiero que muestra el beneficio de una empresa antes de restar los intereses que tiene que pagar por deuda contraída, los impuestos, las depreciaciones por deterioro y la amortización de las inversiones realizadas. El propósito del EBITDA es obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo del negocio.

El EBITDA es una ratio que permite saber de una manera rápida y sencilla si un negocio es o será (a la hora de proyectar su viabilidad económica) rentable, ya que representa el beneficio bruto de explotación calculado antes de deducir los gastos financieros (Banco Santander, 2018).

¿Para qué sirve el EBITDA?

La principal utilidad del EBITDA, es que muestra los resultados de un proyecto sin considerar aspectos financieros ni tributarios. Es decir, permite saber si el motor de una empresa funciona o no, más allá de otros ajustes o de cómo se esté financiado. Para el EBITDA, lo importante es conocer cuánto puede generar un proyecto dado, basándose en su modelo de negocios. Si este indicador es positivo, quiere decir que el negocio que se está evaluando es rentable y que su éxito dependerá de la gestión que se haga de los gastos financieros, de la fiscalidad, de las políticas de depreciación y amortización. De la misma manera, si se obtiene un EBITDA negativo, se deberá plantear la continuidad del proyecto o su misma puesta en marcha.

Es muy útil también para comparar empresas, sus datos históricos, su salud y vitalidad, ya que muestra una información que no está afectada por el apalancamiento financiero, por los impuestos ni por los costes de amortización, que en determinadas empresas son muy altos. Además, permite medir en términos homogéneos las rentabilidades de diferentes empresas, incluso situadas en diferentes países.

También puede servir para ver de un vistazo, la solvencia de una empresa. Y es que, con este indicador se puede estimar cuál es el flujo de efectivo disponible de una empresa.

A continuación, se puede ver un ejemplo de la estructura de costos y márgenes:

Typical Cost Structures - Mature Companies	Traditional Biz Model	Digital Biz Model
Total Revenue	100	100
Cost of Revenue - Total	75	25
Gross Profit	25	75
<i>Gross Profit Margin %</i>	<i>25,0%</i>	<i>75,0%</i>
R&D (Research & Development) <i>% of revenue</i>	5 <i>5,0%</i>	15 <i>15,0%</i>
Sales & Marketing <i>% of revenue</i>	9 <i>9,0%</i>	23 <i>23,0%</i>
General & Administrative - Total <i>% of revenue</i>	3 <i>3,0%</i>	6 <i>6,0%</i>
Other Operating Expenses <i>% of revenue</i>	1 <i>1,0%</i>	1 <i>1,0%</i>
Operating Profit	7	30
<i>Operating Profit Margin %</i>	<i>7,0%</i>	<i>30,0%</i>

Ilustración 7: Estructura de Costos Modelo Digital (Hoisil, 2013)

Cuadrante mágico de Gartner

El Cuadrante Mágico de Gartner es una metodología de análisis de competencia en donde se busca encontrar el posicionamiento de una empresa frente a sus competidores (Gartner, Inc., 2019).

- Sobre el eje de las X se mide, la “integridad de visión”, que significa el conocimiento de los competidores sobre cómo se puede aprovechar el momento actual del mercado para generar valor.
- Sobre el eje de las Y se mide, la “capacidad de ejecutar”, donde mide la habilidad de los competidores para ejecutar con éxito su visión del mercado.

Ambos ejes están representados en el gráfico que sigue:

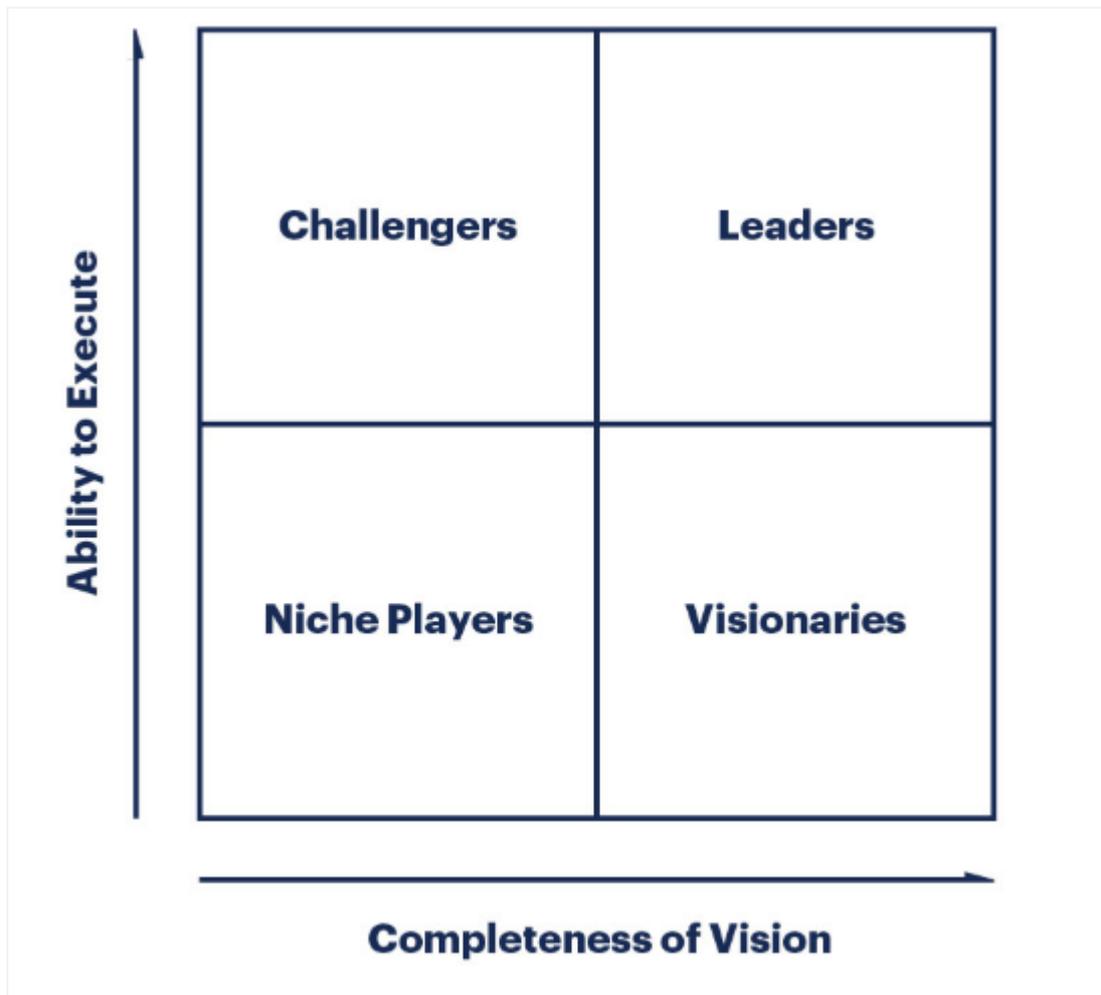


Ilustración 8: Gartner Magic Quadrant (Gartner, Inc., 2019)

La matriz DAFO

La matriz DAFO, cuyas siglas significan debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es una guía para realizar un análisis acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa que se está analizando y de las oportunidades y amenazas que puede llegar a enfrentar con respecto al entorno. De esta manera, ésta técnica permite que se tome pleno conocimiento de la situación en donde la empresa analizada se encuentra parada, de forma tal de tomar mejores decisiones acordes a la situación encontrada y realizar un plan estratégico que ayude al éxito de la empresa (Renault, 2018).

Tipos de plataformas de e-commerce

Los sitios de e-commerce hoy en día, se implementan sobre plataformas de e-commerce. Las opciones que se pueden tener en cuenta para dicha implementación, son las siguientes: Saas, Open Source y Desarrollos a Medida (On premise). A continuación, se describe cada una de ellas (NBS System, 2017):

- SaaS: Las opciones de tipo SaaS o Cloud Solutions, son aquellas soluciones de servicios integralmente suministradas por un proveedor y suelen pagarse por su uso. Con frecuencia, estas soluciones las utilizan las empresas que quieren tener bajo coste de entrada.
- Soluciones OpenSource: En cuanto a las soluciones de tipo OpenSource, la gran ventaja que ofrece es que esta tecnología está basada en código de acceso público y de uso gratuito, sin pago de licencias y con una comunidad amplia de desarrolladores que alimentan y fomentan el mantenimiento y crecimiento de la tecnología. Entre las plataformas a analizar, la mayoría cuenta con capacidad de gestión de catálogo de productos, reglas de promoción de productos, gestión de venta cruzada, diferentes sistemas de pago, zonas de gestión del usuario, sistema de seguimiento de pedidos y analítica de ventas.
- Desarrollos a medida: Los desarrollos a medida, a diferencia de las soluciones SaaS y de las soluciones pre-configuradas, conllevan una programación desde la base permitiendo soluciones a medida.

Teoría de la Difusión de las Innovaciones

La teoría clásica de la difusión de la tecnología fue desarrollada por Rogers (1961) y propuso la curva “S” de difusión.

Esta curva muestra la clasificación de los perfiles de los adoptantes en: innovadores (que constituyen una minoría reducida), primeros adoptadores (que no esperan que haya un gran número de usuarios para adquirir un producto y son líderes de opinión), mayoría temprana (son menos amantes del riesgo y deliberan más, la entrada de este grupo es decisiva para una nueva tecnología), mayoría tardía (tienen mayor aversión al riesgo que la primera mayoría) y rezagados (personas de ideas tradicionales que se resisten a un nuevo producto o tecnología).

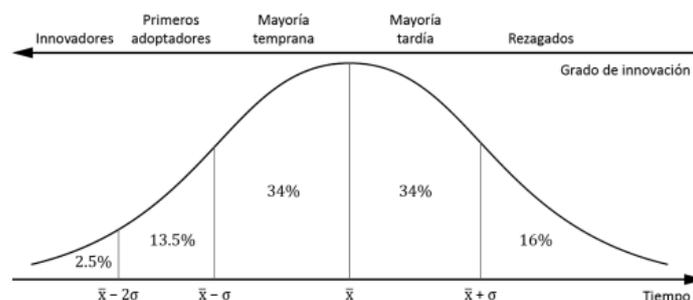


Ilustración 9: Clasificación de adoptadores (Rogers, 1961)

Metodología

Para trabajar sobre los objetivos específicos presentados durante el planteamiento del presente trabajo, se optó por un enfoque de investigación de tipo mixto. Éste método implicó la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos y sobre la base de ambos tipos de datos en su conjunto, mediante el uso de procesos sistemáticos, empíricos y críticos, se procedió a realizar inferencias como producto de la información recolectada. El método de investigación mixta usado, integra tanto métodos cuantitativos como cualitativos de manera tal de obtener una observación completa del fenómeno a estudiar (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010). Además, cómo la muestra de datos proviene de diferentes fuentes, se procedió a la triangulación de los mismos al finalizar la fase de recolección.

El diseño de la investigación que se utilizó, fue de tipo no experimental transeccional descriptivo. Éste tipo de diseños tienen por objetivo indagar acerca de los niveles de una o más variables en una mercado (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Tal como se presentó en el marco teórico, el modelo canvas, es la metodología a utilizar para explorar los diferentes ejes de investigación planteados en los objetivos específicos. A continuación, se describirán las fuentes y aspectos a indagar sobre cada uno de estos objetivos:

Objetivo Específico 1: Identificación del mercado potencial

En esta sección se planteó determinar cuál es el segmento de consumidores para el proyecto, cuál es la magnitud del mismo y sus características generales. Para ello se hizo un estudio sobre fuentes de datos tanto primarias como secundarias.

Análisis de fuentes de datos secundarias

A la hora de analizar el segmento de clientes potenciales para determinar la población actual de profesionales dentales que trabajan en consultorios medianos y pequeños en CABA, se consultaron fuentes de datos secundarias provenientes de mutuales y prepagas. Puntualmente se relevó la cartilla médica de las principales prepagas del sistema de salud en Capital:

- Osde (Osde, 2015).
- Swiss Medical (Swiss Medical, 2017).
- Galeno (Galeno, 2017).
- Omint (Omint, 18).
- SanCor Salud (SancorSalud, 2018).

Para el análisis de estos datos obtenidos como resultado de esta muestra no representativa, se utilizó un enfoque metodológico de tipo cuantitativo el cuál usa la recolección de datos numéricos con base estadística para probar patrones de comportamiento y teorías (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010).

En esta muestra utilizada como fuentes de datos, quedan fuera del análisis aquellos profesionales dentales que no trabajen para las principales Obras Sociales de CABA o se encuentren fuera de cartilla. De allí que la muestra es no representativa.

Análisis de fuentes de datos primarias

Como segunda actividad se generaron, para este trabajo concreto, fuentes de datos primarias basadas en una muestra acotada de profesionales del área y se llevó adelante una encuesta estructurada que incluye preguntas: demográficas, de localización, de costumbres a la hora de adquirir productos online y de hábitos sobre la utilización de Internet y redes sociales. La encuesta apuntó a recolectar datos primarios que permitieron:

- a) crear “Personas”, como se describió en el marco teórico, que caractericen y segmenten la muestra de profesionales a evaluar y

- b) delinear las características de compra que describen el comportamiento y las preferencias de las “Personas”, identificadas en el punto anterior, en el momento de adquirir insumos para sus consultorios.

La muestra acotada de profesionales encuestados fue de tipo no representativa, no probabilística y se eligió a partir de primeros contactos existentes con los profesionales, ampliándola posteriormente mediante la utilización de la técnica de bola de nieve. El proceso de muestreo de bola de nieve consiste en que a partir de los primeros sujetos identificados, se designen a otros con el mismo rasgo como los próximos sujetos. Luego, el investigador observa a los sujetos designados y sigue de la misma manera hasta obtener el número suficiente de sujetos (Benassini, 2009).

Como complemento final de las encuestas realizadas, también se llevaron adelante algunas entrevistas no estructuradas a un número reducido de especialistas dentales.

Objetivo Específico 2: Análisis de situación actual

En esta sección se planteó determinar la situación actual del proyecto modelado en el presente trabajo, versus la competencia. Para ello se hizo un estudio sobre fuentes de datos secundarias y se procedió a la utilización de técnicas utilizadas en el mundo empresarial (análisis DAFO y el cuadrante mágico de Gartner), para analizar las variables encontradas y determinar la situación actual del sitio propuesto.

La competencia: El mercado de offline y online de insumos de ortodoncia y odontología en CABA

En esta sección, el análisis se focalizó en la identificación de la competencia actual de venta de insumos dentales.

Para trabajar sobre este objetivo, se optó por un método de investigación mixto. A la hora de analizar la competencia, se consultaron fuentes de datos secundarias en donde se indagó acerca de la cantidad de comercios dedicados al rubro dental en CABA y sus características generales. Para ello se utilizó la observación investigativa de los negocios de venta de insumos de odontología y ortodoncia ubicados en la zona reconocida alrededor de la facultad de medicina. También se identificaron comercios del mismo rubro mediante el uso de Internet. Por último, se utilizó como fuente primaria el resultado de las encuestas realizadas a los ortodoncistas en donde se preguntaba en dónde adquirirían frecuentemente sus insumos odontológicos, ya sea utilizando canales offline u online. Con esto se pretendió identificar una muestra no representativa de la competencia offline y online.

Para continuar con la investigación cualitativa y cuantitativa, se hizo una observación investigativa de los sitios online dedicados al rubro de la ortodoncia y odontología y de la presencia en Internet y RRSS, de los comercios antes identificados. También se analizaron otros sitios de competencia multi-rubro como por ejemplo MercadoLibre y OLX.

Análisis DAFO

Basándose en los resultados obtenidos en la sección anterior, se procedió a realizar un diagnóstico inicial, analizando la situación actual de la propuesta de negocio del presente trabajo y midiendo la misma frente a la situación de la competencia. La conclusión se plasmó mediante la utilización de la técnica DAFO explicada en el marco teórico.

Análisis de la competencia usando el cuadrante mágico de Gartner

Basándose en los resultados obtenidos en la sección anterior, se procedió a ubicar el posicionamiento del proyecto actual frente a la competencia utilizando el cuadrante mágico de Gartner, también explicado en el apartado teórico del presente trabajo.

Objetivo Específico 3: Identificar y evaluar las consideraciones a tener en cuenta a la hora de crear un sitio de e-commerce

En esta sección se planteó determinar y analizar las diferentes consideraciones a tener en cuenta, a la hora de poner en marcha una Tienda online.

Consideraciones para con los clientes potenciales y la propuesta de valor del Sitio

La primera consideración se centró en los clientes potenciales para adentrarse un poco más en profundidad en sus gustos y preferencias a la hora de comprar sus insumos y navegar por Internet. Por ello, sobre la encuesta distribuida a los odontólogos, se indagó acerca de cuestiones que tenían que ver con las consideraciones de valor, facilidad de uso, horarios, gustos y preferencias de los profesionales dentales en el momento de realizar compras por Internet. Como resultado de esta temática, se tuvieron en cuenta áreas claves que luego podrían ser volcadas en el modelado de la página Web y que sentarían los ejes para el diseño, la usabilidad, capacidad, performance, estilos y el valor agregado propuesto en la misma.

Para lograr el objetivo mencionado, se incluyó toda una sección, dentro de la encuesta, en donde se exploró la posición del profesional dental frente al proceso de compra de insumos. Se incluyeron preguntas que exploran las dificultades que enfrentan hoy durante éste proceso de compra, como ser:

- ¿Cuáles son las dificultades que encontrás a la hora de comprar y recibir tus insumos?
- ¿Tus proveedores actuales, cumplen con tiempo y calidad en los pedidos?

Se incluyeron también, preguntas referentes a la propuesta de valor y potenciales perfiles de adopción del Sitio como, por ejemplo:

- ¿Te parece que un sitio de e-commerce especializado y con asesoramiento profesional, podría agilizar tus procesos de compra?
- ¿Te resulta fácil el proceso de compra de tus proveedores actuales?
- ¿Podrías comentar opciones que te facilitarían tu proceso de compra?

También se exploraron fuentes secundarias, analizando las diferentes propuestas de valor presentadas por la competencia, que dieron luz a nuevos hallazgos a la hora de identificar propuestas de valor para el presente proyecto.

Características técnicas y funcionales del Sitio a implementar

Varias son las consideraciones que se exploraron como parte del análisis técnico y funcional del sitio. Estas consideraciones se exponen a continuación.

Identificación de los dispositivos con los que se navegará el Sitio

El Sitio debería estar optimizado para funcionar correctamente sobre los dispositivos usualmente utilizados por los potenciales clientes. Preguntas relativas al uso y preferencias de dispositivos, fueron parte del eje de los puntos incluidos en las entrevistas realizadas a los odontólogos, que posteriormente se utilizaron como fuentes primarias de las variables consideradas en el análisis. Como fuentes secundarias se accedió a las encuestas de la Cámara de Comercio Electrónico (2019) y se analizó el uso genérico de dispositivos en el e-commerce en CABA.

Selección de la plataforma digital

Se inició el análisis con una investigación cualitativa sobre fuentes de dato secundarias, de las diferentes opciones de plataformas de e-commerce que hay en el mercado: Saas, soluciones OpenSource y por último los desarrollos a medida.

A continuación, una vez elegido el tipo de plataforma a utilizar, de acuerdo al análisis previo y sus características, se procedió a examinar las opciones comerciales presentes hoy en el mercado. Se evaluaron variables como: la performance, el precio, la escalabilidad, el soporte a clientes, la integración con otros módulos de negocio como CMS, ERP, etc. En base a estas características, se seleccionó una de las plataformas de e-commerce, para la puesta en marcha de la Tienda online a desarrollar.

Definición de los medios de pago

Se analizaron de manera cuantitativa, los medios de pago más apropiados a la hora de poner en marcha el proyecto, para ello se recurrió a fuentes de datos secundarias que muestran los medios de pago más utilizados en CABA provistos por la Cámara de Comercio Electrónico (2019). Otra fuente de datos secundaria analizada, fue la competencia (analizada en el punto anterior) y los medios de pago usualmente utilizados en sus sitios de e-commerce.

Para cada uno de estos ejes de investigación basados en el modelo canvas, se procedió a triangular las fuentes y en función de eso, evaluar los resultados obtenidos.

Definición de los contenidos del Sitio

Como parte del análisis funcional del Sitio, se partió de la fuente primaria provista por la encuesta realizada a los dentistas. Sobre la base de la encuesta, se obtuvo un listado de los productos que suelen adquirir los odontólogos, con diferentes frecuencias. Este dato, constituye el primer grupo de productos y categorías que el Sitio debería ofrecer.

Dimensionamiento de usuarios y pedidos

Como parte del análisis tanto funcional como técnico y partiendo del dimensionamiento del mercado destino identificado en el Objetivo 1, se estimó la cantidad de usuarios que se espera adopten el Sitio durante los primeros años, utilizando la teoría de difusión de las innovaciones de Rogers (1961).

Por último, se hizo una estimación de los pedidos esperados tomando como base preguntas de la encuesta acerca de la frecuencia de pedidos y el dimensionamiento de los usuarios.

Socios clave

Dentro de los socios clave, los que se pudieron identificar como los más importantes, son:

- Las empresas dedicadas a la logística y distribución de los productos.
- Las agencias especializadas en el desarrollo e implementación de sitios de e-commerce.
- Los proveedores de insumos odontológicos.
- Los Joint Ventures o partners, que se deberán encontrar para la puesta en marcha del proyecto. En el presente trabajo, no se exploraron en detalle estos socios claves quedando como una propuesta para próximos pasos.
- Por último, pero no menos importante, los socios que constituirán la comunidad de odontólogos, que trabajarán como asesores profesionales para los clientes premium en años posteriores de funcionamiento del Sitio.

Cada uno de estos socios fueron tenidos en cuenta en la sección “Socios Clave” del canvas final, como así también en el modelo de costos expuesto en el Objetivo 4. Algunos socios clave se exploraron más en detalle durante la sección de Hallazgos en del Objetivo 3, como

ser: los socios proveedores de logística y distribución, las agencias de implementación de sitios de e-commerce y los proveedores de insumos.

Socios de logística y de distribución

Para una primera fase de implementación de la Tienda online, se propuso analizar la venta en verde o dropshipping. El modelo de venta en verde en el comercio electrónico implica una alianza entre el vendedor de e-commerce y el proveedor del producto que se quiere comercializar. En este caso, la empresa dedicada al e-commerce no tiene un inventario propio de los productos, ya que no los compra directamente para revender. La alianza con el proveedor asegura que, por un porcentaje del margen de la venta, el proveedor tiene la responsabilidad de manejar su propio inventario. Se identificó el porcentaje de venta en verde sobre el ingreso por venta, en el modelo de estructura de costes del proyecto, presentado en el Objetivo 4.

Se comenzó el análisis partiendo de la información estadística provista por la Cace y las opciones de envío tanto disponibles como elegidas por los usuarios de e-commerce en Argentina. A continuación, se hizo un estudio partiendo de la información recolectada mediante las encuestas realizadas a los odontólogos, como fuente primaria. Las variables analizadas fueron las relativas a las opciones de envío preferidas por los usuarios, el dimensionamiento de envíos, los horarios, los días de distribución y los lapsos de envío.

Por último, se exploraron otras fuentes secundarias como ser, las diferentes opciones que existen de empresas de logística que realizan provisión y/o distribución de productos dentro de CABA. Para ello se eligió una muestra acotada no representativa de empresas de distribución en CABA y se consideraron variables que tienen que ver con: APIS de integración con e-commerce, tiempo de distribución, alcance geográfico de la distribución, precios, la promesa de entrega, el tipo de envío y la valoración, de ser posible, por parte de los clientes. Para obtener respuestas de los mismos se utilizó como instrumento de exploración y medición, las entrevistas telefónicas y/o la exploración de sus sitios web.

Como resultado se obtuvo una matriz de comparación de los potenciales socios clave en función de las variables analizadas.

Socios especialistas en desarrollo e implementación de sitios de e-commerce

Se exploró una opción sobre una agencia de implementación de sitios de e-commerce analizando las variables y los costes que implican desarrollar un proyecto del tipo expuesto en el presente trabajo.

Tomando en cuenta: las conclusiones obtenidas de la fuente primaria sobre la encuesta, los resultados conseguidos sobre las fuentes de datos secundarias del mercado destino en el Objetivo 1, el análisis previo sobre las consideraciones técnicas y funcionales, la selección de la plataforma de e-commerce y los resultados arrojados sobre el análisis de las fuentes de datos secundarias de la competencia exploradas en el Objetivo 2; se desarrolló un RFP definiendo el alcance funcional y técnico de la implementación del Sitio y su plataforma. Se listaron las condiciones generales requeridas del mismo: la plataforma de e-commerce con las que se pretende trabajar, la gestión de contenidos, la envergadura de mercados soportados, la posibilidad de integración con otros módulos (como CRM, ERP, CMS entre otros) y los tiempos y costos de implementación.

Posteriormente y basándose en los requerimientos expuestos en el RFP, se hizo un estudio de las características ofrecidas por la agencia de implementación mediante una propuesta comercial. También se incluyeron los costos estipulados en la propuesta, durante el modelo de costos y márgenes desarrollado en el Objetivo 4.

Socios proveedores

Para proponer un conjunto inicial de proveedores del Sitio, la selección se basó en el resultado obtenido sobre el análisis de fuentes secundarias de la competencia, en el Objetivo 2. Se buscó dentro de la competencia, aquellas cuya potencialidad de venta fuera alta pero su visión no estuviera tan desarrollada. Básicamente, si se busca dentro del cuadrante mágico de Gartner, serían las empresas de la competencia clasificadas en el cuadrante llamado “Challengers” y también aquellas dentro del cuadrante llamado “Niche Players”, con mayor capacidad de ejecución.

Una vez identificado este conjunto en la competencia, como próximos pasos, se le ofrecería ser socio estratégico como proveedor de insumos odontológicos. La ventaja fundamental que obtendría el conjunto identificado, es la de adquirir un canal más de venta de insumos odontológicos hacia el mercado destino. Como contraprestación de este servicio provisto por el Sitio que se está desarrollando, los nuevos socios proveedores aportarán con un porcentaje estipulado por la venta en verde de sus productos.

Actividades clave

Se procedió a identificar las acciones que son imprescindibles para que la empresa, cuyo modelo de negocio se está proponiendo en el presente trabajo, funcione. También se procedió a proponer una manera en la que se llevarían a cabo dichas actividades, ya sea como actividades llevadas adelante por los partners y recursos contratados, o como parte de los recursos propios de la empresa. Las actividades identificadas, que impactan en la estructura de costos e ingresos, se incluyeron en el Objetivo 4.

Objetivo Específico 4: Elaborar un estudio de costos y márgenes para determinar la viabilidad del lanzamiento del proyecto en un período acotado de tiempo.

En esta sección se planteó determinar un modelo de la estructura de costes y márgenes del proyecto presentado en el presente trabajo, principalmente al momento de lanzamiento del mismo. Sin embargo, como segunda medida, se extiende la visión del modelo a los primeros años de funcionamiento del Sitio para la identificación temprana de situaciones futuras. Para ello se utilizó la técnica del EBITDA presentada durante el marco teórico del presente proyecto.

Estructura de costes y fuentes de ingresos

Se realizó un modelo sobre la estimación de la estructura de costos y márgenes para el lanzamiento de la Tienda online. La estimación de costos y márgenes, se basó en: los datos identificados en los análisis desarrollados durante los objetivos anteriores, el ticket promedio de inversión en insumos arrojado por las entrevistas a los odontólogos, los números identificados por los ejercicios de dimensionamiento del mercado potencial inicial, los usuarios y los pedidos esperados y los costos de referencia identificados de fuentes secundarias.

Hallazgos/desarrollo

En esta sección se exponen los hallazgos del trabajo realizado durante el desarrollo del presente trabajo final. Estos hallazgos se presentan por cada objetivo específico expuesto en la sección anterior y las conclusiones de los mismos son expuestas en el apartado de conclusiones más adelante en este trabajo.

Hallazgos y desarrollo del Objetivo Específico 1: Identificación del mercado potencial

A continuación, se presentan los hallazgos que se descubrieron y analizaron a la hora de evaluar el mercado potencial de odontólogos en CABA.

Hallazgos sobre fuentes de datos secundarias

Sobre la base del análisis de la muestra no representativa utilizada para el presente estudio, los datos identificados en las cartillas médicas de las principales prepagas del sistema de salud en Capital (SancorSalud, Omint, Galeano, Swiss Medical y Osde) arrojaron las cifras que se detallan a continuación; dichas cifras se visualizan mediante los siguientes gráficos.

Especialistas por obra social

Se contaron la cantidad de 2780 especialistas e instituciones médicas destinadas a la salud dental en CABA. Las mismas se distribuyen según la prepaga, de la siguiente manera:

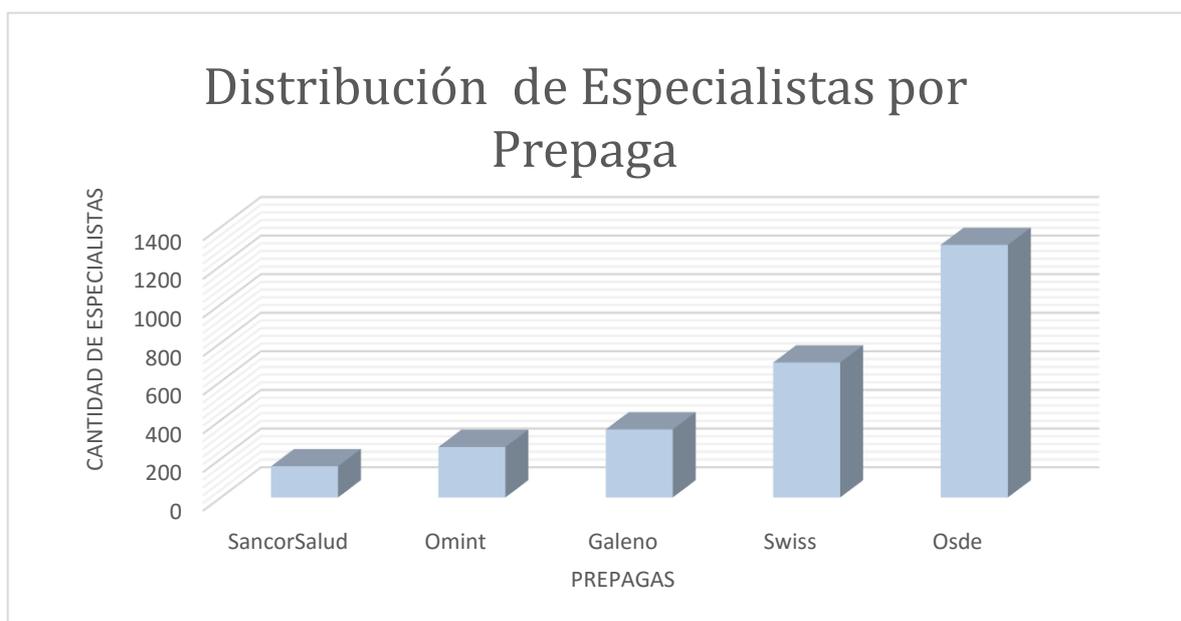


Ilustración 10: Distribución de Especialistas por Prepaga

El relevamiento de información representado en el gráfico anterior, muestra que, sobre 2780 especialistas analizados, alrededor de 2000 brindan sus servicios profesionales a través de las prepagas Osde y Swiss Medical. Esto constituye el 72% del mercado destino relevado. Ambas prepagas entonces, representan entes con los cuales el mercado destino interactúa ampliamente a la hora de la adquisición de insumos y proporción de descuentos y coberturas.

Distribución por especialidad

Otra información a destacar, resultante de los datos relevados, es la cantidad diversa de subespecialidades que surgen de las áreas odontológicas. Dichas especialidades deben tenerse en cuenta, ya que cada una de las mismas sugieren un conjunto diferente de insumos que podrían ser adquiridos mediante el Sitio propósito del presente trabajo. Esta información permitirá evaluar la diversidad de productos a proporcionar a la hora de ofrecer los mismos.

Las diferentes especialidades se muestran a continuación:

Distribución por Especialidad Dental

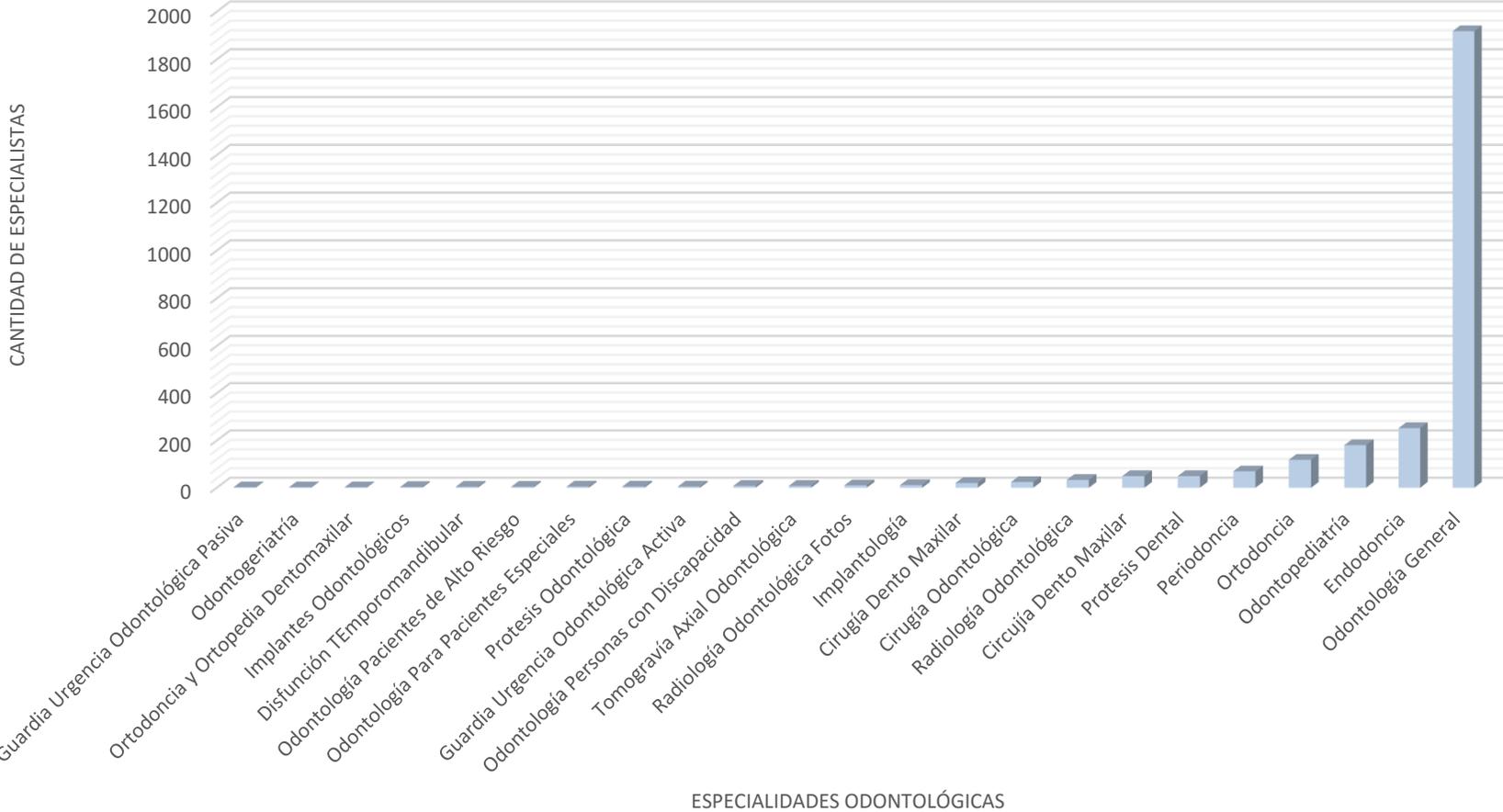


Ilustración 11: Distribución por Especialidad Dental

El relevamiento de información representado en el gráfico anterior, expone la distribución de especialistas según sus sub-especialidades odontológicas. Este gráfico muestra que la mayor cantidad de profesionales dentales se vuelca a la actividad de “Odontología General”, seguida desde muy lejos por especialidades como la “Endodoncia”, la “Odontopediatría” y la “Ortodoncia”. En el resto de las especialidades, la cantidad de odontólogos que las ejercen, es mucho menos significativa.

Este gráfico sugiere que la actividad inicial del Sitio, podría estar determinada por una sub-especialidad odontológica, si así lo ameritara a la hora de poner en marcha el proyecto.

Distribución geográfica de los especialistas dentales en CABA

Se examinó también la distribución geográfica de los especialistas dentales en Capital Federal, acudiendo a un análisis de densidad poblacional de profesionales según los barrios de CABA. Ésta información es de suma importancia para tener en cuenta a la hora de analizar:

- La logística y distribución de los insumos adquiridos mediante el Sitio de interés.
- La selección de los socios estratégicos que llevarán a cabo la distribución de los productos hacia el mercado destino, teniendo en cuenta su red de distribución.
- La definición de las áreas de cobertura.
- La selección de los sistemas de envío y de almacenamiento, si los hubiere.
- La selección de proveedores y su ubicación.

En el siguiente gráfico se puede ver dicha distribución geográfica de los especialistas según los barrios en CABA:

Distribución de Especialistas por Barrios de CABA

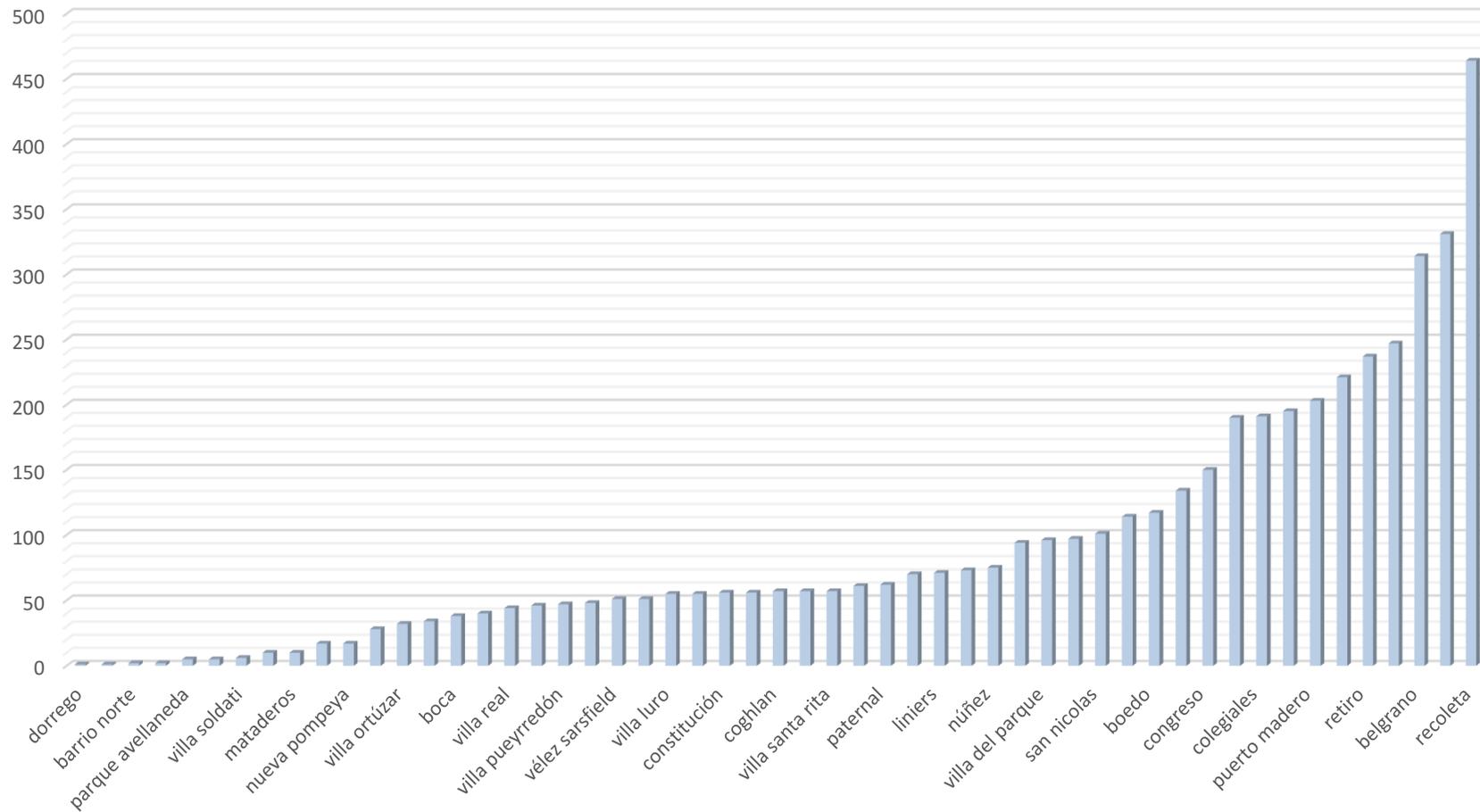


Ilustración 12: Distribución de Especialistas por Barrios de CABA

Presentamos esta distribución en un mapa de calor sobre Capital Federal, se vería como el siguiente gráfico:

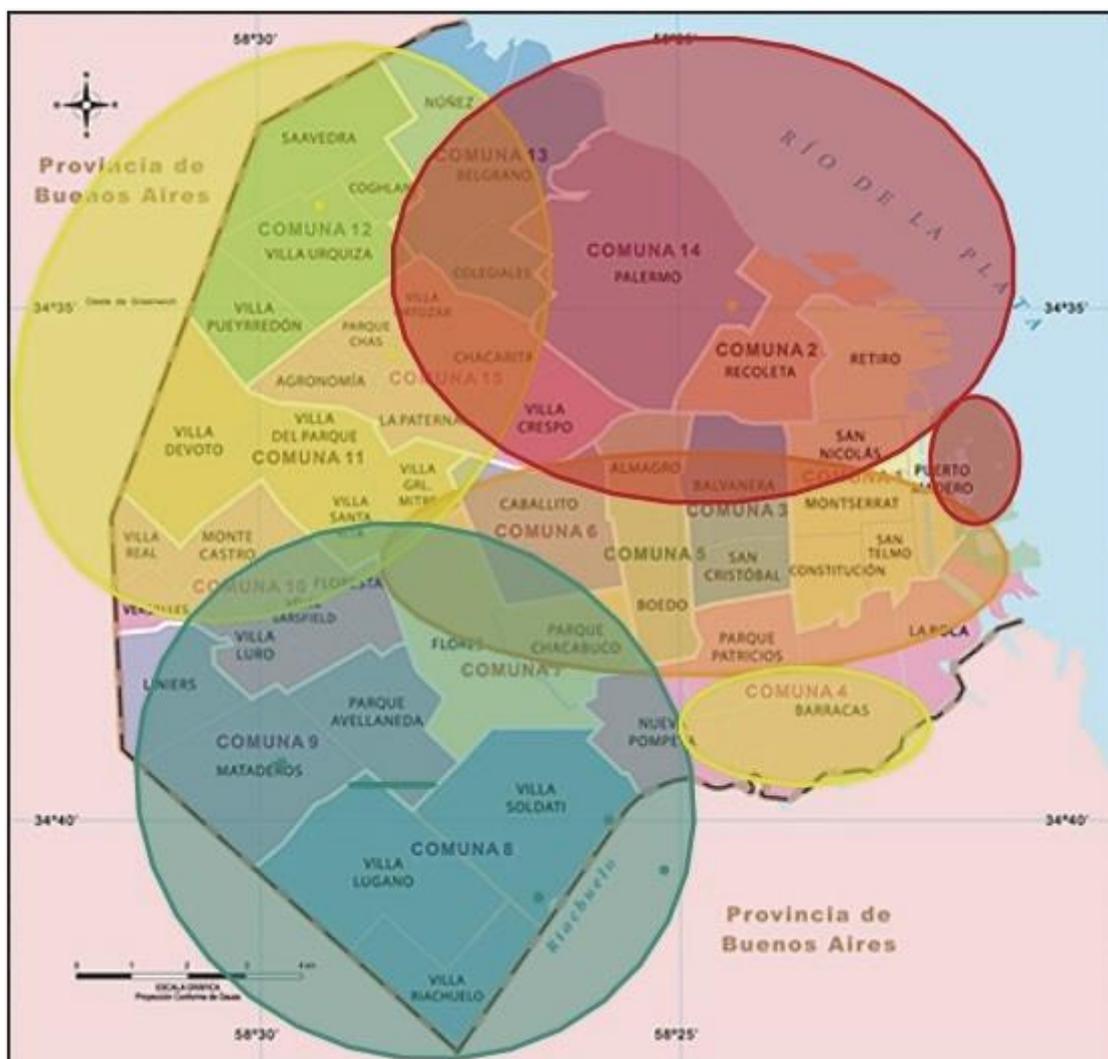


Ilustración 13: Mapa de Calor según la densidad poblacional de Especialistas Dentales (Ministerio de Educación, 2018)

Según lo relevado por el cuadro de distribución geográfica y el mapa de calor antes presentados, se muestra una clara concentración en los barrios de: Recoleta, Palermo, Belgrano, Caballito, Retiro, Monserrat, Puerto Madero, Centro, Colegiales y Almagro. En el mapa de calor sobre la cartografía de CABA, estos barrios se encuentran bajo el círculo rojo representando la mayor densidad de población de especialistas dentales. En dichos barrios se concentra el 54% de la densidad de profesionales dentales de CABA. Bajo los círculos naranja y amarillo, se encuentran los barrios cuya densidad poblacional de especialistas odontológicos es media y representa alrededor del 27% de los consultorios odontológicos restantes. Por último y bajo el círculo verde, se encuentran aquellos barrios

sobre los cuales pueden existir o no, consultorios odontológicos cubiertos por las prepagas analizadas en el presente trabajo.

En función de la densidad poblacional del mercado destino, como así también la distribución de la competencia y la cobertura de los socios distribuidores de logística, es que se espera establecer la red de distribución a la que apuntará inicialmente éste proyecto y permitirá optar por las áreas de cobertura que se pretende inicialmente.

Distribución geográfica en CABA por especialista

Sobre la base de los datos analizados, también se pudo identificar en qué proporción un especialista determinado trabaja en más de una localización geográfica dentro de CABA. Es sabido que los especialistas de la salud dental, distribuyen su tiempo laboral en más de una localización o consultorio. Ésta misma información queda evidenciada al identificar los datos de distribución de cantidad de especialistas que trabajan en una o más localizaciones geográficas. Esto queda evidenciado en el siguiente gráfico:

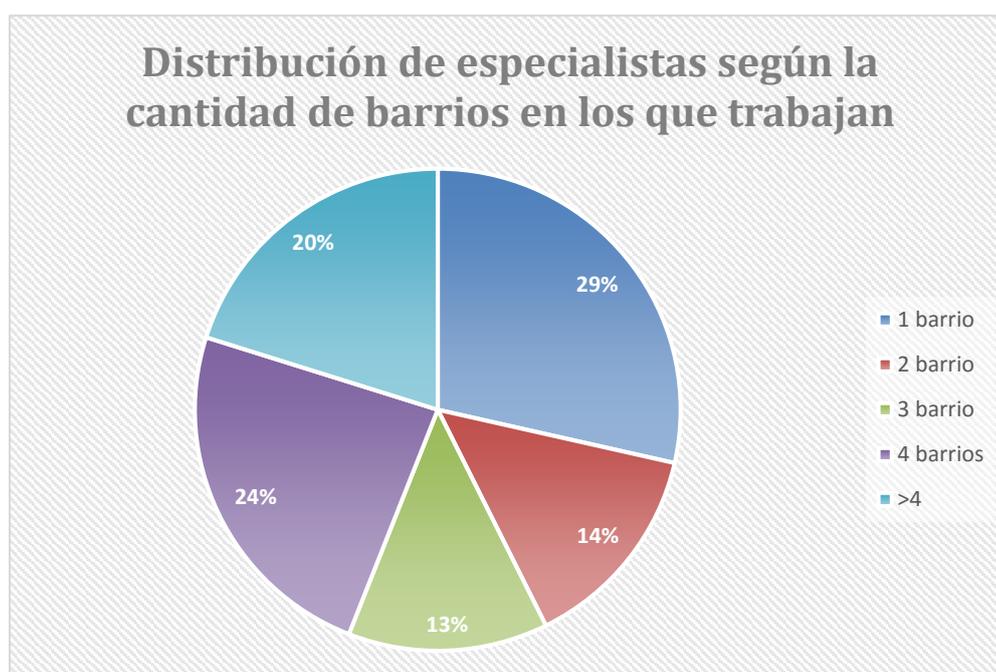


Ilustración 14: Distribución de especialistas según la cantidad de barrios en los que trabajan

Este gráfico de distribución porcentual, se lee de la siguiente manera:

Existe un 29% de la población de especialistas odontológicos que tienen un solo lugar de trabajo. De la misma manera se puede ver que existe un 14% de los especialistas que trabaja en 2 barrios distintos de CABA, un 13% que trabaja en 3 lugares diferentes en CABA. Y yendo más allá de estos números, existe un 44% de especialistas que trabajan en

más de 4 lugares diferentes en CABA, se puede asumir que este 44% está constituido no solo por consultorios, sino por clínicas odontológicas que están presentes en varios barrios de la Capital.

Es muy importante ésta información ya que a la hora de analizar las redes de distribución y logística de los insumos que adquiera nuestra población destino en la Tienda que se está desarrollando, habrá que saber que quizás un mismo pedido deba ser distribuido en más de un barrio de CABA o que un mismo usuario del Sitio haga pedidos para diferentes barrios de CABA.

Dimensionamiento mercado destino

En función a las cinco prepagas analizadas, que se toman como las más populares de CABA, se pudo identificar sobre la muestra no representativa, un total de 2780 especialistas diferentes sólo en Capital Federal. Cabe destacar que este número representa a especialistas totales y se repiten aquellos que tiene presencia en más de un consultorio o clínica odontológica dentro de CABA. Si se eliminan los duplicados, se llega a un número de especialistas de alrededor de 1630. Como el objetivo del presente trabajo es apuntar a los consultorios medios/pequeños que figuran en cartilla, también se eliminó de la cuenta final las grandes clínicas (se asume como grandes clínicas aquellas que tienen más de 4 localizaciones diferentes en CABA). Ésta eliminación se hace asumiendo que un mismo especialista compra en los mismos proveedores una cantidad total de insumos, independientemente de la localización de sus consultorios, si tiene más de uno. El número final considerado en posteriores análisis y dimensionamientos, es alrededor de **1500** especialistas. Éste es un número aproximado, pero sirve para orientar sobre la magnitud del potencial mercado destino y es el número que se tuvo en cuenta durante el resto del desarrollo del presente trabajo.

Cabe aclarar, como se explicó en el apartado metodológico, que la fuente de datos es no representativa y que quedan fuera del análisis de la misma los profesionales dentales que no figuren en las cartillas de las obras sociales analizadas, dentro del CABA.

Para una mayor comprensión del análisis numérico que se hizo en este trabajo de dimensionamiento, se adjunta en la versión digital del presente trabajo en el Anexo II, un archivo Excel con el detallado del trabajo realizado.

Hallazgos sobre fuentes de datos primaria

Para recopilar datos de fuentes primarias, se distribuyó una encuesta a un número aproximado de 25 profesionales dentales y personal, que trabajan en consultorios odontológicos en CABA.

La encuesta se dividió en 3 partes:

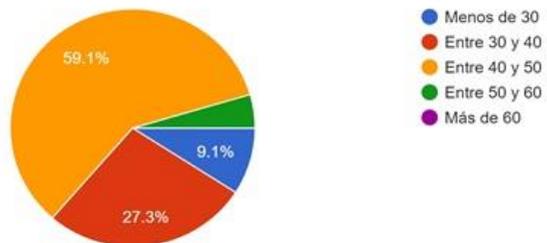
1. Preguntas demográficas.
2. Preguntas sobre su trabajo.
3. Preguntas sobre el proceso de adquisición de insumos y sus hábitos en Internet.

La información estadística, también se complementó con entrevistas a un número más reducido de profesionales dentales para ahondar en algunas variables de tipo cualitativas.

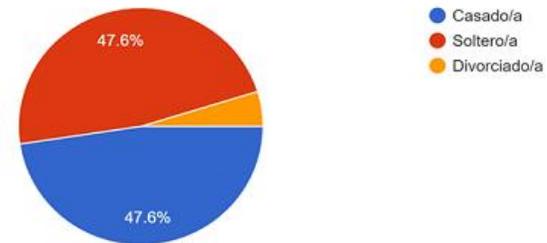
A continuación, se muestran gráficos con parte de los resultados de los datos recabados durante la encuesta.

Estadísticas

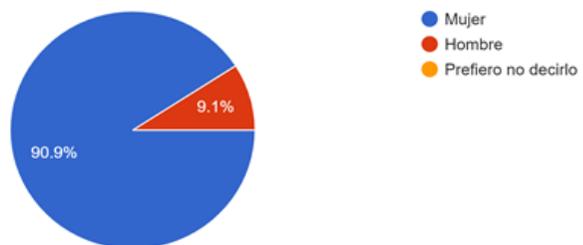
¿Cuál es tu edad?



¿Cuál es tu estado civil?



¿Sos hombre o mujer?



¿Cuál es tu nivel de educación?

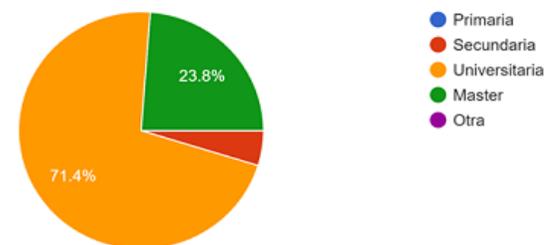
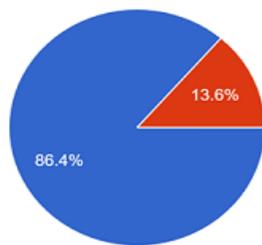


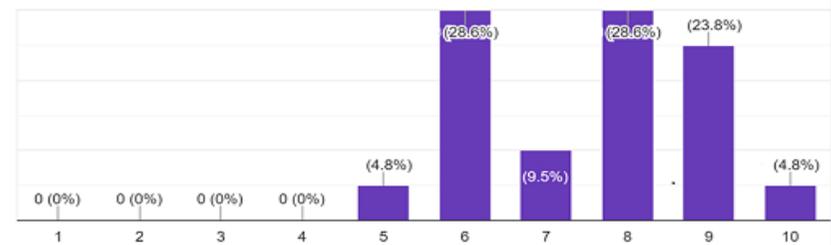
Ilustración 15: Encuesta - Datos demográficos

¿Cuál es tu profesión/rol?

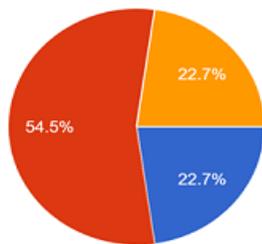


- Odontólogo/Ortodoncista
- Secretario o encargado de consultorio

¿Cuántas horas trabajás al día?



¿Trabajás los fines de semana?



- Sí
- No
- A veces

¿Cuál es tu rol en el proceso de compra de insumos?

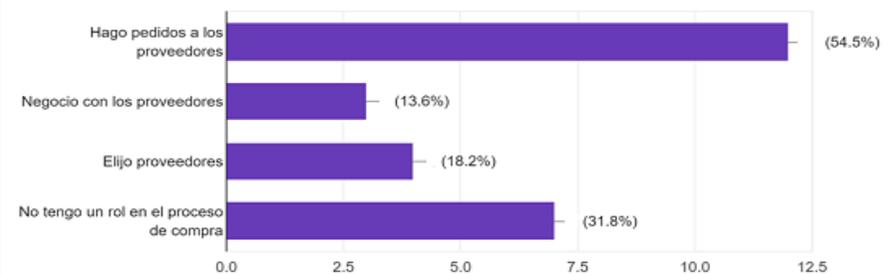
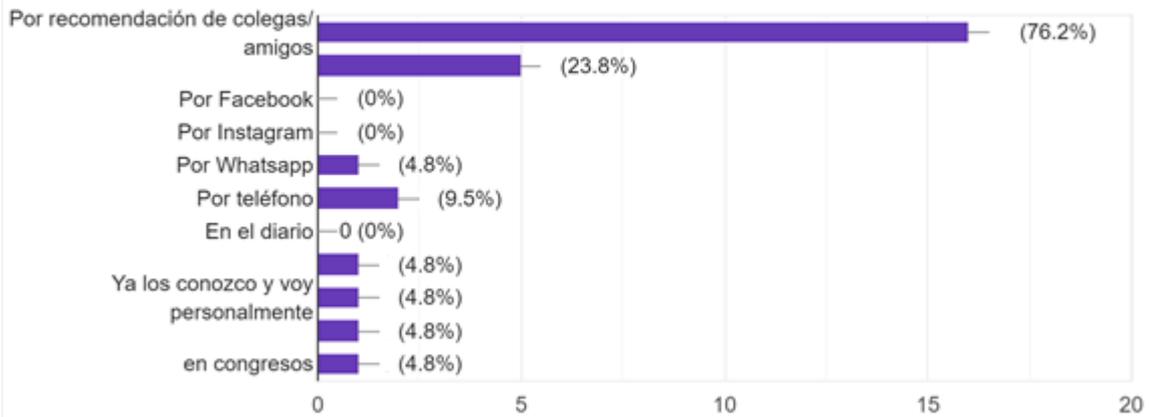


Ilustración 16: Encuesta - Datos sobre el trabajo y el rol en el proceso de compra

¿Cómo buscás/encontrás a tus proveedores?



¿Cómo contactás a tus proveedores?

21 respuestas

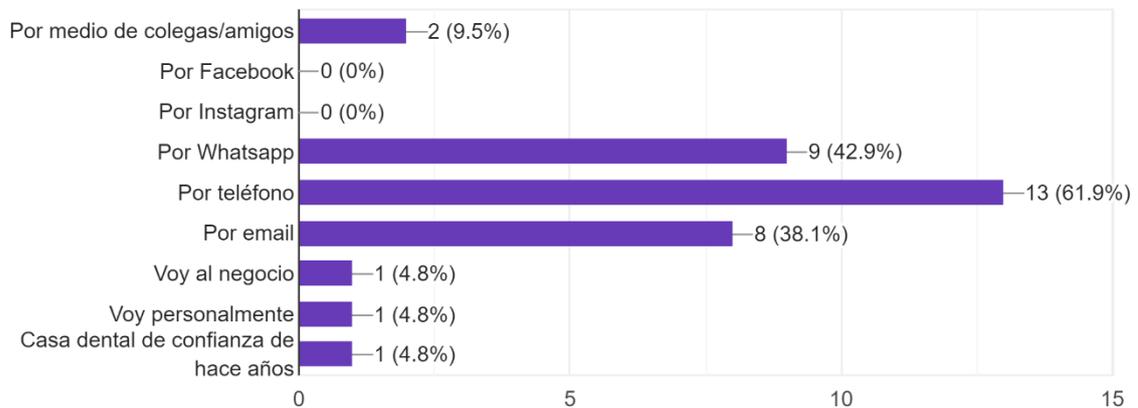


Ilustración 17: Encuesta - Contacto a los Proveedores Actualmente

Personas

Sobre la base de las estadísticas mostradas anteriormente, como así también las demás preguntas que se extendieron durante la encuesta y que apuntaron a los demás objetivos del presente trabajo, se crearon las siguientes “Personas”, que representan los perfiles más destacados del mercado destino:

<p>Sara</p>	 <p style="text-align: center;">Ilustración 18: Sara (Getty Images, 2019)</p>
<p>Género: Femenino</p>	<p>Familia:</p> <p style="text-align: center;">Casada. Madre de dos niñas menores de 5 años.</p>
<p>Edad: 41</p>	<p>Motivaciones:</p> <p style="text-align: center;">Trabaja 6 días a la semana durante 8 horas en su consultorio privado. Tiene grandes ideas acerca de cómo incrementar la cantidad de pacientes en su consultorio una vez que sus niñas pequeñas crezcan. Es dueña de un consultorio independiente en el barrio de Recoleta.</p> <p style="text-align: center;">Utiliza Internet y Redes sociales de manera habitual, pero no contacta a proveedores de manera online, ni realiza compras online, por lo que espera que la interacción con los sitios de e-commerce sea lo más intuitiva y fácil posible.</p>
<p>Dirección de trabajo:</p> <p>Recoleta, CABA</p>	<p>Objetivos:</p> <p style="text-align: center;">Necesita poder realizar compras de los insumos recurrentes de su consultorio de una manera fácil y rápida.</p>

	<p>Necesita que la entrega de los productos se haga de manera eficiente y en los horarios en los cuales ella se encuentra en el consultorio.</p> <p>Necesita poder encontrar los insumos que ella requiere siempre en stock y con las especificaciones adecuadas.</p>
Ocupación: Odontóloga	<p>Frustraciones:</p> <p>Le resulta engorroso tener que ir a los comercios físicos ya que la mayoría se encuentran alrededor de la Facultad de Medicina y allí es muy difícil encontrar lugar en donde estacionar.</p> <p>Ve dificultades a la hora de interactuar con sus actuales proveedores que los contacta por teléfono, ya que muchas veces no responden o tienen tiempos de demora en la entrega.</p>

Miguel	 <p>Ilustración 19: Miguel (Getty Images, 2019)</p>
Género: Masculino	<p>Familia:</p> <p>Soltero. Padre de 1 niño de 1 año.</p>
Edad: 30	<p>Motivaciones:</p>

	<p>Trabaja 3 días a la semana en un consultorio privado en Palermo y otros 3 días en otro consultorio privado en Belgrano. Divide los 6 días de la semana entre ambos consultorios.</p> <p>Se hace cargo de la recepción de los pacientes, pero también está a cargo del pedido de los insumos a los proveedores de los consultorios. Es aficionado a la Internet y a las Redes sociales, sin embargo a la hora de contactar a los proveedores, lo hace generalmente por teléfono, WhatsApp o email y no suele contactar proveedores nuevos, sólo los que los dueños de los consultorios le recomiendan.</p>
<p>Dirección de trabajo: Palermo, CABA</p>	<p>Objetivos:</p> <p>Necesita poder realizar compras de los insumos recurrentes de los consultorios en los que trabaja.</p> <p>Necesita que la entrega de los productos se haga en los horarios y días en los cuales trabaja en cada uno de los dos consultorios y que las direcciones de envío sean diferentes dependiendo del consultorio del que se trate.</p> <p>Le gustaría tener asesoramiento profesional a la hora de realizar la compra de insumos ya que muchas veces tiene que decidir él sobre esas compras y por cuestiones de tiempo no cuenta con el apoyo de los odontólogos para los cuales trabaja.</p>
<p>Ocupación: Asistente de consultorios de ortodoncistas independientes. Estudia Comunicación Social en la UBA.</p>	<p>Frustraciones:</p> <p>Él es un simple intermediario de los consultorios en los que trabaja, por eso no quiere usar su tiempo de vida personal y de estudios, para hacer las compras necesarias para los consultorios.</p>

	<p>A veces comete errores a la hora de decidir sobre la compra de un insumo y eso le demanda tiempo y esfuerzo extra.</p> <p>Muchas veces las entrega de los pedidos se demoran y eso le demanda más tiempo de lo esperado y algunas veces se queda sin stock de insumos debido a la falta de cumplimiento de algunos proveedores.</p>
--	--

En función de las “Personas” aquí representadas, se identificaron dos potenciales perfiles de usuarios para el modelo de negocios que se está desarrollado. Un usuario de tipo free que adquirirá productos utilizando la Tienda online y que le permitirá agilizar la compra de los insumos y otro usuario de tipo premium que apuntará a ayudar de una manera más cercana al usuario del sitio, mediante asesoramiento profesional e histórico de actividades, en el momento de realizar sus compras.

Ambos perfiles se representan en el canvas del modelo final y se utilizan como base para el desarrollo del resto del trabajo.

Hallazgos y desarrollo del Objetivo Específico 2: Análisis de Situación Actual

A continuación, se presentan los hallazgos que se descubrieron y analizaron a la hora de evaluar la situación actual de la competencia en CABA.

Se analizaron alrededor de 45 comercios del rubro de proveedores de insumos y maquinaria dental en CABA. Todos los datos presentados en el presente trabajo, son actualizados a febrero de 2019.

La información recopilada en este apartado, es de suma importancia para tener en cuenta a la hora de analizar las posibilidades de desarrollo y logística, como así también, para evaluar las amenazas y oportunidades frente a la situación externa actual que deberá enfrentar el proyecto presentado en el actual trabajo.

Sobre la base de la información hallada en el análisis de los comercios del rubro odontológico, sus actividades actuales y sus actividades online, se identificaron los puntos que se detallan en las próximas secciones.

Distribución Geográfica de la Competencia en CABA

Se examinó la distribución geográfica de la competencia en CABA, acudiendo a un análisis de densidad poblacional de comercios que se dedican al rubro de la venta de insumos de ortodoncia y odontología según los barrios de CABA.



Ilustración 20: Mapa de Calor según la densidad de presencia de comercios de insumos odontológicos (Ministerio de Educación, 2018)

Según el cuadro de distribución geográfica, se muestra una clara concentración en el barrio de Recoleta y barrios aledaños. En el mapa de calor sobre la cartografía de CABA, estos barrios se encuentran bajo el círculo rojo, representando la mayor densidad de población de comercios dedicados a la venta de insumos dentales. En dichos barrios, se agrupa el 82% de la presencia de la competencia offline en CABA. Bajo los círculos verdes, se encuentran aquellos barrios sobre los cuales existe una presencia baja de comercios de venta de insumos odontológicos. Cabe destacar que aquellos barrios sobre los cuales no se han identificados comercios de insumos dentales, no se han agrupado bajo ningún color en el presente mapa de calor.

La competencia offline y su presencia online

Sobre la base de los comercios offline identificados en el apartado anterior, se procedió a identificar su presencia online.

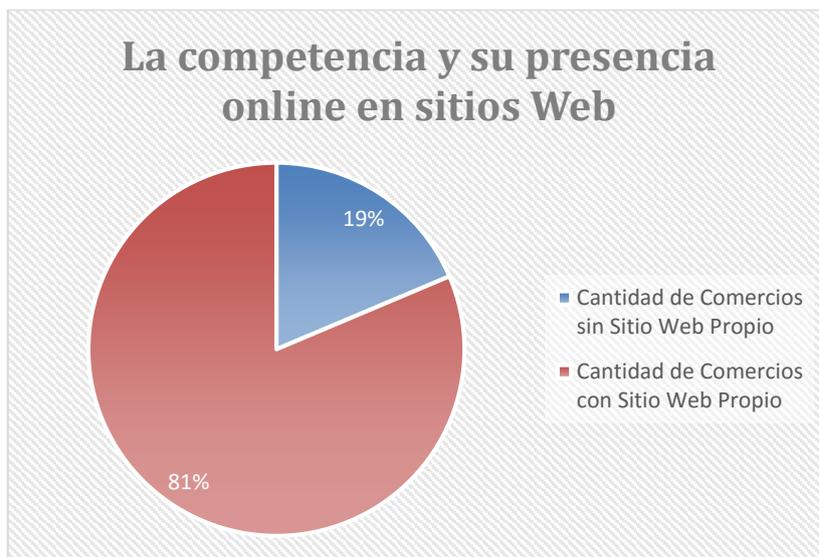


Ilustración 21: La competencia y su presencia online en sitios web

Como muestra el gráfico anterior, de los comercios identificados, un 81% cuenta con un sitio web propio y sólo el 19% carece de presencia online de algún tipo.

Basándose en los sitios web hallados, se analizó qué tipo de sitios eran aquellos con los que contaban dichos comercios. En primer lugar, se analizó el tipo de sitio según la tecnología empleada, en este caso se identificó cuáles de aquellos sitios utilizaban tecnologías web de última generación, versus cuales de esos sitios eran antiguos y con pocas actualizaciones tanto tecnológicas como de información. Se halló el siguiente porcentaje de distribución:

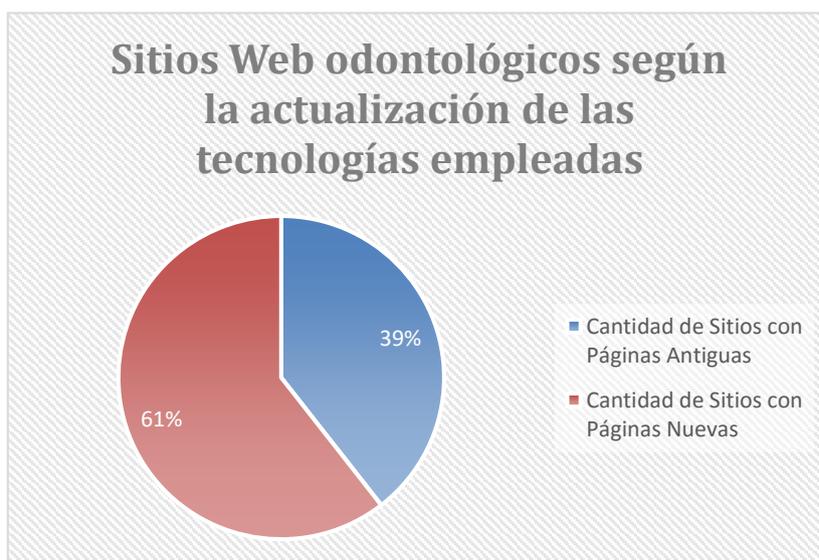


Ilustración 22: Sitios Web odontológicos según la actualización de las tecnologías empleadas

En el caso del análisis de la evolución tecnológica de los sitios web, se llegó a la conclusión que el 57% de los comercios con presencia online, presentaban sitios de

características Web 3.0 o al menos Web 2.0. Estos términos (Web 3.0 y Web 2.0) hacer referencia a sitios Web cuya tecnología permite que el usuario pueda interactuar con ellos, obteniendo resultados en base a sus requerimientos.

Continuando con el análisis de estos sitios y ya adentrándose en las características propias de un e-commerce, se indagó sobre la presencia de catálogo de producto y carrito de compras.

Las estadísticas mostraron lo siguiente:

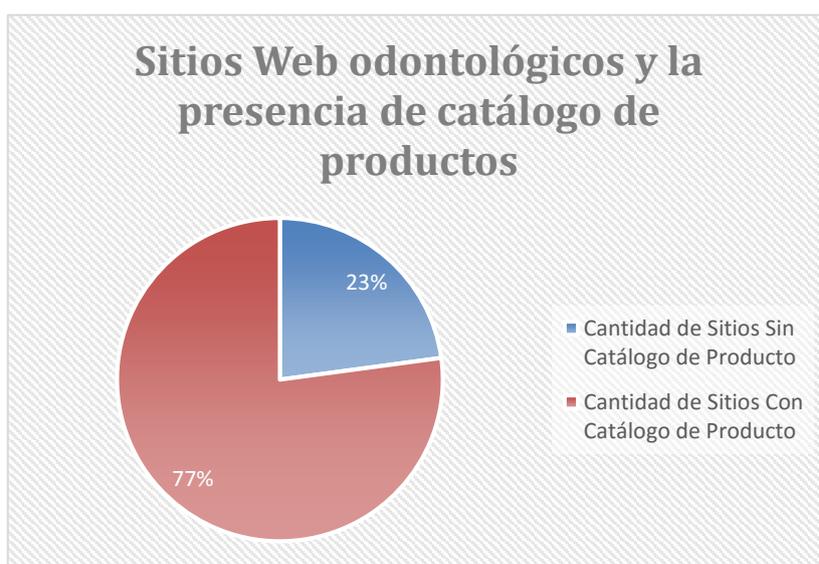


Ilustración 23: Sitios Web odontológicos y la presencia de catálogo de productos

Sobre los sitios analizados, el 77% de los mismos presentaban alguna especie de catálogo online. No todos los catálogos visitados son como los que se acostumbra ver en los sitios de e-commerce, en referencia a que cuentan con buscadores online o menús que permitan seleccionar categorías de productos. Algunos de los sitios solamente contaban con catálogos fijos sin buscadores o que podían llegar a descargarse mediante un documento PDF. La mayoría de los sitios con catálogo, contaban con un listado de productos con fotografías y una breve descripción de las características técnicas de los mismos.

Por último, se determinó, cuántos de estos sitios estaban preparados para e-commerce, o sea, contaban con un carrito online para poder realizar compras desde los mismos. A continuación, se muestra los porcentajes de sitios preparados para e-commerce:

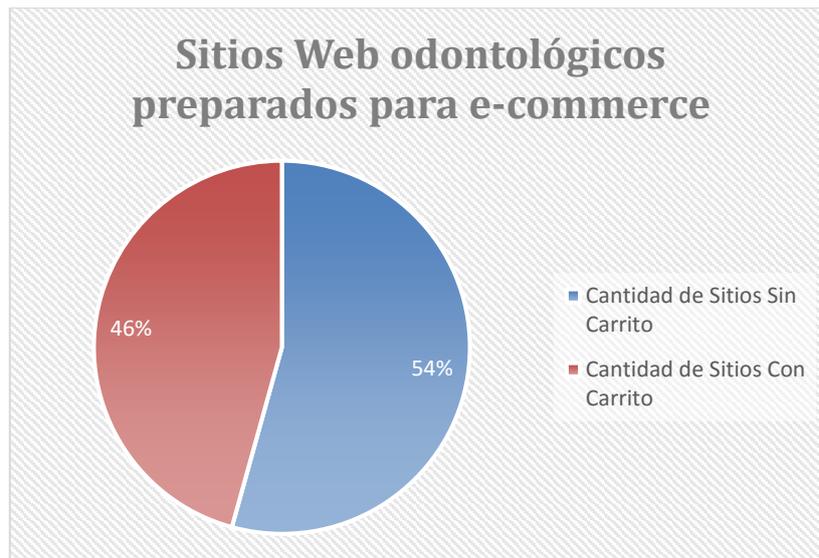


Ilustración 24: Sitios Web odontológicos preparados para e-commerce

Sobre los sitios analizados, el 46% estaba preparado para que el usuario pudiera realizar compras online.

Más allá del análisis cuantitativo, también se hizo un análisis cualitativo de los sitios. Se halló que muchos de éstos, tenían problemas de performance a la hora de desplegar el catálogo de productos, como así también en el momento de seleccionar los insumos para colocarlos en el carrito. También, algunas páginas presentaban el catálogo y el carrito, pero el usuario no tenía posibilidad de concretar su compra online, sino simplemente de pedir cotizaciones sobre los productos seleccionados. La mayoría de los sitios, no explica cómo se realiza el proceso de compra de antemano ni cuáles son las formas de pago o las formas de envío disponibles. Muchas páginas, exigían un registro previo para poder navegar el túnel de compra y sólo habiendo pasado por cada etapa del túnel de compras, se podían identificar cuáles eran las formas de pago, beneficios (si los hubiere), formas y tiempos de envío, etc. Por último, sobre un total de 15 sitios que contaban con un carro de compras, alrededor de 7 de ellos, presentaban errores en el proceso de compra, problemas graves de performance y carencia de stock.

La competencia offline y su presencia en las redes sociales

Para analizar la competencia y su presencia en las redes sociales, se investigó a cada uno de los comercios identificados en la sección anterior y se buscó dichos comercios en las diferentes redes sociales más populares: Facebook, Twitter e Instagram.

Sobre cada una de las redes sociales, se identificó si tenían o no presencia. En el caso de contar con una página oficial, se corroboró la cantidad de seguidores como así

también la cantidad de publicaciones sobre cada una de estas RRSS. A continuación, se muestra un gráfico con los hallazgos antes presentados:

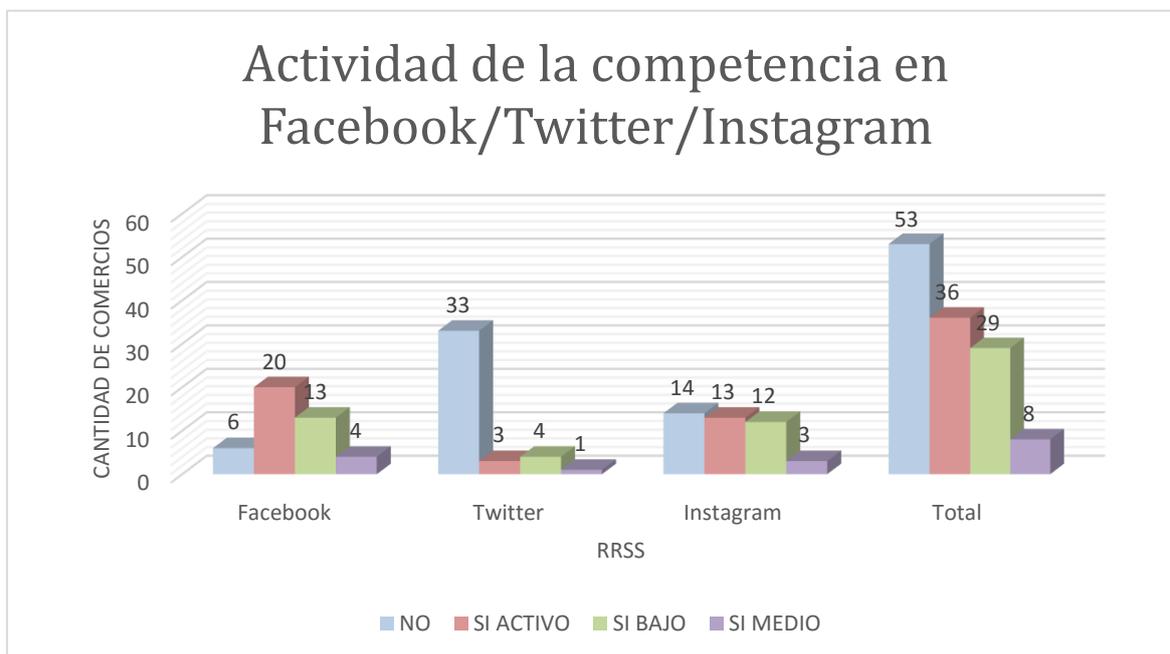


Ilustración 25: Actividad de la competencia en Facebook/Twitter/Instagram

El gráfico expone 4 tipos de categorías:

- No: Un comercio odontológico que no tiene presencia en la red social en cuestión.
- Si activo: Un comercio odontológico que tiene presencia en la red social en cuestión, tiene una masa crítica de seguidores y tiene publicaciones frecuentes (más de 3 publicaciones mensuales).
- Si medio: Un comercio odontológico que tiene presencia en la red social en cuestión, una cantidad moderada de seguidores y tiene publicaciones de baja frecuencia (1 publicación por mes o menos).
- Si bajo: Un comercio odontológico que tiene presencia en la red social en cuestión, pero escaso o nulo número de seguidores y eventuales publicaciones.

Si se hace un análisis cuantitativo de la gráfica presentada, se puede ver que Facebook es la red más activa en los sitios de los comercios identificados, seguida por Instagram y muy de lejos por Twitter.

A continuación, se presentan la cantidad de seguidores de cada competencia, por cada una de las RRSS analizadas:

Seguidores de la competencia en RRSS

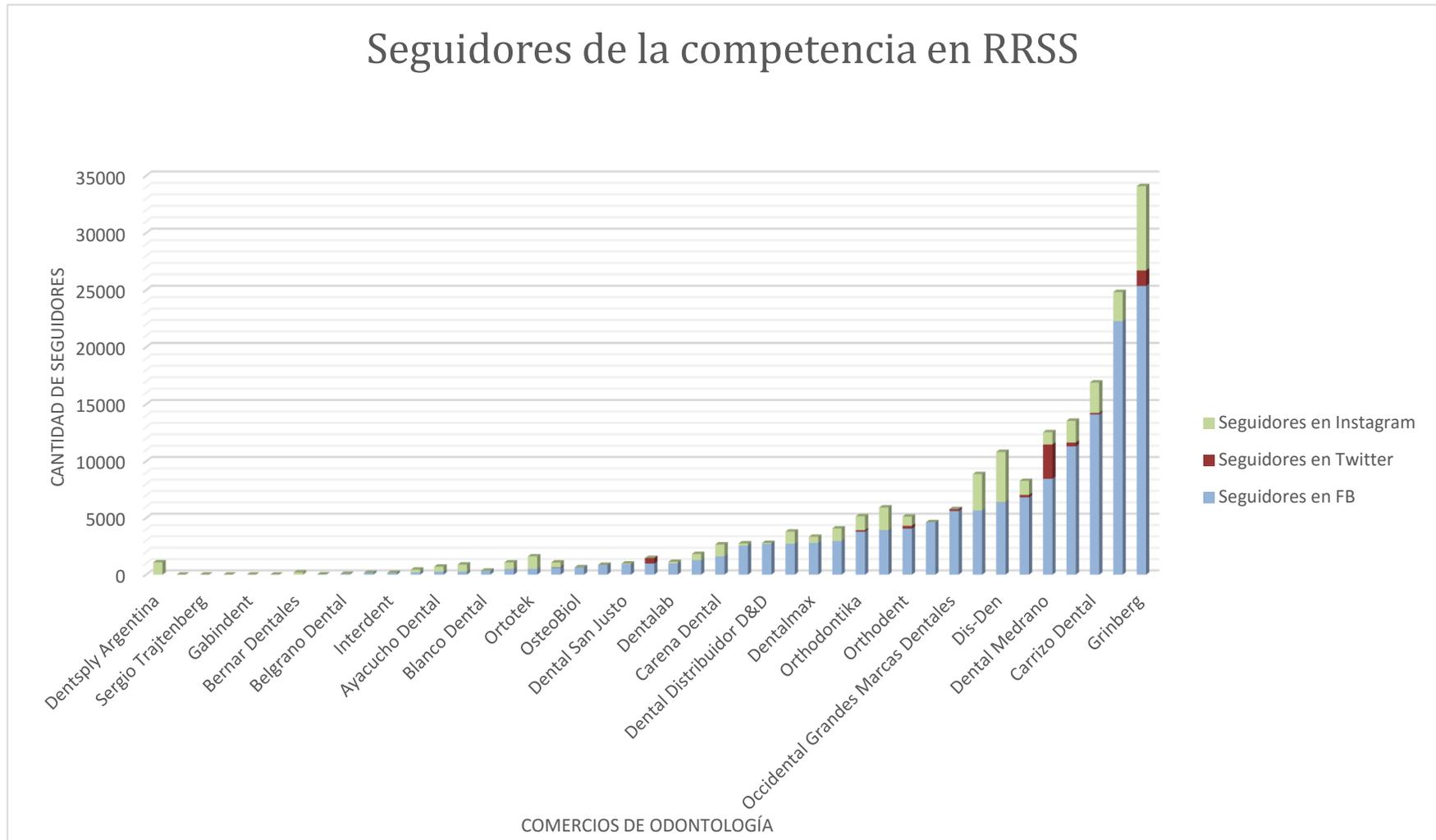


Ilustración 26: Seguidores de la competencia en RRSS

En el gráfico anterior se puede ver, que la red que mayores seguidores tiene hoy es Facebook, seguida muy de lejos por Instagram y por último Twitter. La competencia que más seguidores tiene en Facebook, llega a un número de 25.357 seguidores, mientras que, en el caso de Instagram, el mayor número de seguidores es de 7.379.

Si se hace un análisis cualitativo de la presencia de la competencia en las RRSS, se puede comentar, por ejemplo, que a pesar que hoy Instagram es más activo que Twitter, en realidad no siempre fue así. Si se analiza la cantidad de publicaciones totales en Twitter, las mismas llegan a 5.888 hoy, sin embargo, en Instagram, los mismos comercios han hecho sólo 3.670 publicaciones. Pero si se hace un análisis del tiempo que los comercios odontológicos llevan haciendo campañas y publicaciones en Instagram, se puede ver que la mayor cantidad de publicaciones en esta red comenzó durante el año 2018 y se incrementan cada vez más. Por el contrario, en Twitter, los comercios han disminuido la frecuencia de sus publicaciones durante el último año. En el caso de Facebook, la actividad de los comercios se ha mantenido constante en los últimos años y no ha bajado.

La competencia offline y su presencia en otras redes sociales

Se tuvo oportunidad también, de analizar la presencia y actividad de los comercios odontológicos en otras redes sociales, como lo muestra el gráfico a continuación:

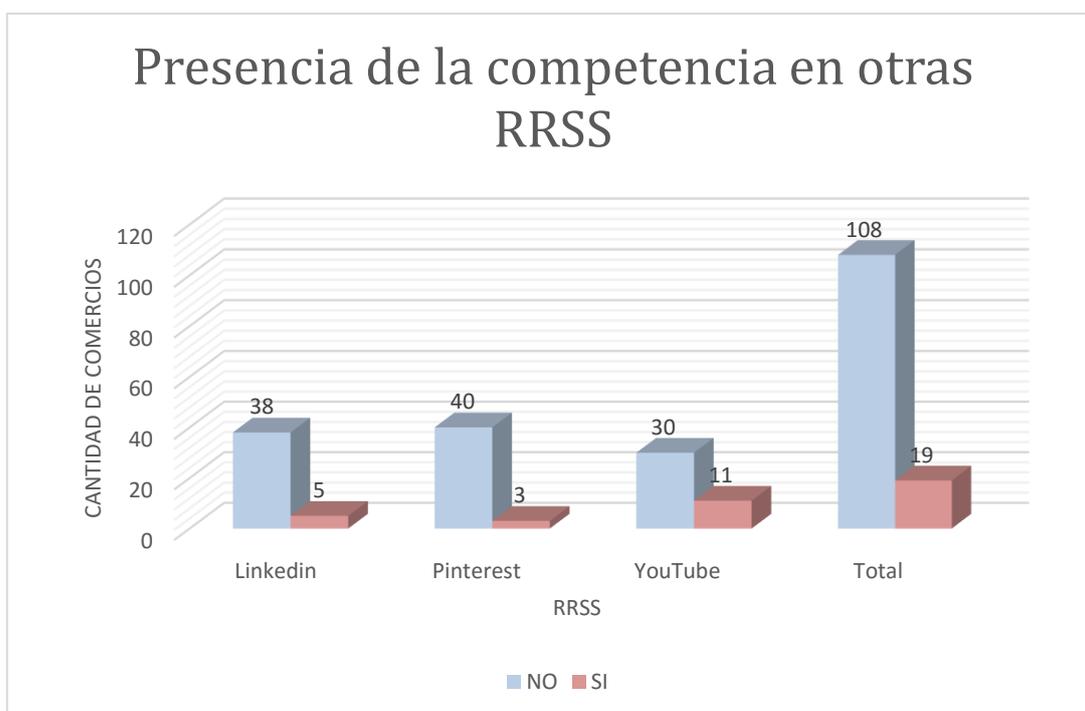


Ilustración 27: Presencia de la competencia en otras RRSS

Como muestra el gráfico, en otras RRSS como ser: LinkedIn, Pinterest y YouTube, se ven publicaciones esporádicas de algunos comercios odontológicos. Sin embargo, la actividad es tan escasa que no ameritó seguir investigando sobre este punto.

La competencia Pure Player

Dentro del tipo de competencia MarketPlaces Pure Players, se eligió analizar aquellos de tipo horizontal que normalmente son más conocidos porque atraen a más público que los verticales, al poseer una gran variedad de productos. Dentro de las propuestas más populares en Argentina, encontramos: Mercado Libre y OLX.

Mercado Libre

En el caso de Mercado Libre, se pudo identificar dentro de todas sus categorías, una que se llama “Equipamiento Odontológico”. La mencionada categoría, es la que puede hacer referencia al tipo de productos que el Sitio analizado en el presente trabajo, debería considerar como competencia.



Ilustración 28: Categorías de Mercado Libre (Mercado Libre S.R.L, 2019)

Cantidad de Productos

La Categoría de “Equipamiento Odontológico” de Mercado Libre, cuenta con alrededor de 8200 productos al momento actual que se está desarrollando el presente trabajo, es decir marzo del 2019 (Merdado Libre, 2019). Las sub-categorías que se presentan son las siguientes:

- Instrumental Odontológico: con 3.475 productos.
- Prótesis Dental: con 608 productos.
- Brackets: con 2.066 productos.

- Sillón Odontológico: con 242 productos.
- Lámparas Odontológicas: con 138 productos.
- Lavadoras Ultrasónicas: con 64 productos.
- Banquetas: con 17 productos.
- Otros: con 1.508 productos.

Formas de Envío y Puntos de Retiro

Mercado Libre ofrece el servicio de Mercado Envíos, esta opción funciona en Capital Federal y algunas localidades de GBA, pero depende de si el vendedor la ofrece como opción de envío. Si el vendedor no ofrece el servicio de Mercado Envíos, el comprador acuerda el envío directamente con el vendedor o hay otras opciones de servicio, como Correo Argentino, Andreani, OCA, etc.

Los puntos de retiro dependen de la forma de envío elegida y pueden ser: sucursales de Correo Argentino, Andreani, domicilio del vendedor o envío a domicilio del comprador (algunas veces con un costo extra sobre el precio del producto pagado).

El costo del envío variará mucho dependiendo de la cantidad de productos comprados y el precio del mismo, sin embargo, se hizo un análisis sobre una muestra de compras de un solo producto comprado y enviado a CABA y los porcentajes de la carga por envío varía entre un 30% y un 80% sobre el precio del producto. Dentro de la categoría de odontología que nos atañe, existen hoy unos 3500 de productos que cuentan con envíos gratis dentro de Capital.

Formas de Pago

Mercado Libre ofrece un amplio abanico de opciones a la hora de realizar un pago en su sitio, entre ellos: tarjeta de crédito y débito, transferencias bancarias con red Link, Provincia Net y por supuesto mediante el uso de Mercado Pago, que es el sistema de pagos propio de Mercado Libre. De todas maneras, la forma definitiva de pago, dependerá propiamente del vendedor y el acuerdo que se haga durante la transacción.

Tiendas y Tiendas Oficiales

Dentro de la categoría “Equipamiento Odontológico”, se encontró que existen hoy 8 tiendas oficiales y sólo hay 12 productos publicados dentro de esas tiendas.

También se analizó la presencia de las tiendas offline ya evaluadas en la sección anterior y se encontró que, del total de tiendas analizadas, sólo 8 han hecho publicaciones

en Mercado Libre y de esas, sólo 2 cuentan con tiendas oficiales: “Dental Shop” y “DentaLab”.

Valor Agregado en Mercado Libre

Dentro del sitio de Mercado Libre, se hallaron los siguientes servicios considerados como valores agregados al e-commerce propiamente dicho:

- Puntuación del vendedor: Meli permite que cada usuario de su sitio, puede puntuar su experiencia de compra y como tal, también a su vendedor. Existen distintas categorías de vendedores dependiendo de: el servicio brindado por el vendedor y la cantidad de ventas que ha realizado usando Meli. También permite la calificación de sus vendedores como “Mercado Líder”, que es un vendedor avalado por: la cantidad de ventas que hizo, la buena experiencia que brinda a sus compradores y el cumplimiento de normas fiscales.
- Seguimiento del envío: Un comprador puede hacer un seguimiento de sus compras de manera online, si las mismas las hizo utilizando el servicio de Mercado Pago.
- Protección de compra y reclamos: Mediante el servicio de Mercado Envíos, el comprador tiene protegido su dinero hasta 12 días luego de que correos confirma la entrega del producto.
- Reclamos: Un comprador puede iniciar reclamos a un vendedor dentro de la página de Mercado Libre. Si el comprador utilizó el servicio de Mercado Pago, puede llegar a obtener un reembolso del 100% del dinero, en caso de problemas.
- Pagos utilizando el código QR.
- Pagos utilizando Mercado Crédito: Mercado Crédito es un medio de pago online ofrecido a los usuarios, para comprar hasta en 12 cuotas en Mercado Libre.
- Catálogo: Buena visualización y descripción técnica de los productos en el catálogo. Las publicaciones responden a una manera estándar estipulada por Mercado Libre.

Mercado libre y su presencia en las Redes sociales

A la hora de analizar a Mercado Libre Argentina y su presencia en Facebook, la información no es clara ya que hay alrededor de 5 páginas referentes al sitio de e-commerce, pero no se entiende cuál es la página oficial.

En el caso de Instagram, Mercado Libre ha hecho un total de 840 publicaciones y tiene alrededor de 143 mil seguidores. Comenzó a realizar publicaciones en el 2015 y ha permanecido muy activa desde entonces.

Por último, si se analiza el caso de Mercado Libre en Twitter, se puede ver que lleva alrededor de 1800 Tweets y que cuenta al día de hoy con casi 29 mil seguidores.

OLX

OLX permite que los usuarios interesados en vender sus productos vía online, puedan publicarlos en el sitio. No es un e-commerce tradicional, sino que permite el contacto directo entre el vendedor y el comprador.

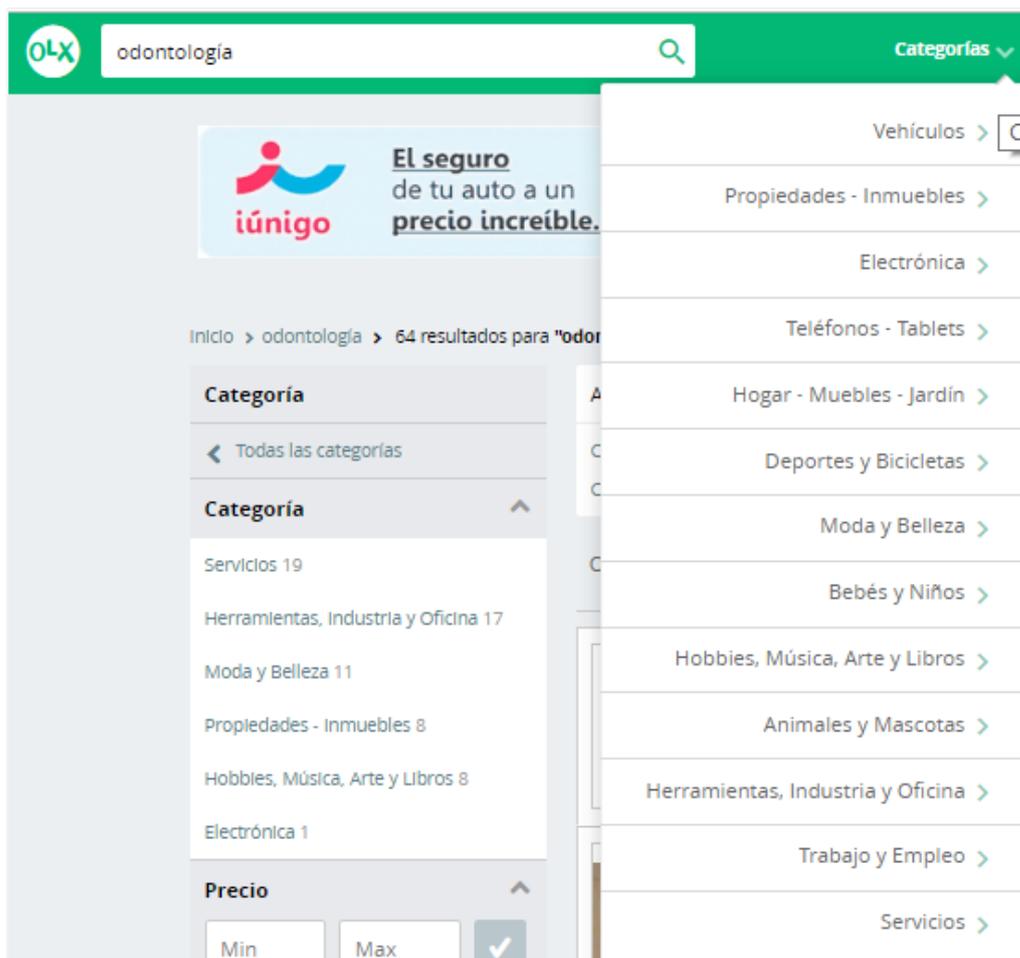


Ilustración 29: Categorías de OLX (OLX, 2019)

Analizando propiamente dicho los productos odontológicos ofrecidos en OLX, no existe una categoría dedicada a los insumos y equipamiento odontológico. Sólo se accede a productos odontológicos mediante la búsqueda.

Cantidad de Productos

Haciendo búsquedas con palabras claves como las listadas abajo, se puede acceder a la siguiente cantidad de productos publicados:

- Con la palabra clave “odontología”, se encuentran sólo 63 resultados.
- Con la palabra clave “brackets”, se encuentran sólo 11 resultados.
- Con la palabra clave “Insumos Odontológicos”, no se encuentran resultados, sólo algunos links patrocinados a sitios externos.
- Con la palabra clave “odontológico” se encuentran unos 100 resultados en el que se muestra en su mayoría, equipamiento odontológico.

Valor Agregado en OLX

El principal valor agregado de OLX es que permite el contacto directo entre compradores y vendedores gratis y sin comisión. Sólo se cobra por las publicaciones hechas en paquetes.

OLX y su presencia en las Redes sociales

OLX Argentina tiene alrededor de 1 millón y medio de seguidores en Facebook con aproximadamente 4 publicaciones mensuales durante el año 2018 y principios del 2019.

En el caso de Instagram, OLX ha hecho un total de 136 publicaciones y tiene alrededor de 28 mil seguidores. Comenzó a realizar publicaciones en el año 2015, pero fue durante el año 2018 que su página oficial en Instagram se volvió realmente activa.

Por último, si se analiza el caso de OLX en Twitter, se puede ver que lleva 3400 Tweets publicados en total y que cuenta al momento del desarrollo del presente trabajo, con poco más de 12 mil seguidores. Sin embargo, se puede ver que la empresa, abandonó su actividad en Twitter durante el año 2017.

Sobre la base de toda la información expuesta y analizada en el presente apartado, en las conclusiones de este Objetivo, se puede visualizar un DAFO para el análisis situacional del presente proyecto versus la competencia, como así también un Cuadrante Mágico de Gartner que compara el presente emprendimiento en función de su visión y capacidad de ejecución, versus sus competidores.

Hallazgos y desarrollo del Objetivo Específico 3: Identificar y evaluar las consideraciones a tener en cuenta a la hora de crear un sitio de e-commerce

A continuación, se presentan los hallazgos que se descubrieron y analizaron a la hora de tener en cuenta: el valor agregado que se quiere aportar al usuario final de la Tienda online aquí modelada, las características tanto técnicas como funcionales que serán necesarias para la implementación del Sitio, las actividades inherentes a la puesta en marcha de este emprendimiento y por último, pero no menos importante, los asociados clave con los cuales este emprendimiento deberá contar para poder existir.

Hallazgos y desarrollo sobre las consideraciones para con los clientes potenciales y la propuesta de valor del Sitio

Valor agregado identificado sobre la base de las encuestas a los odontólogos

En esta apartado se exploró en la encuesta, qué tipo de dificultades enfrentan hoy los odontólogos para adquirir insumos, las alternativas que ellos esperan encontrar en un Sitio de las características del propuesto y la propuesta de valor resultante.

Postura de los odontólogos frente a una propuesta de valor de e-commerce

Dentro de la encuesta distribuida a los odontólogos, llamó la atención la respuesta a la pregunta mostrada en el siguiente gráfico.



Ilustración 30: Encuesta - Postura de los odontólogos frente a una nueva propuesta de valor con e-commerce

Un 50% de los encuestados, se mostró escéptico a la hora de pensar en una propuesta de valor que ofrezca un Sitio de e-commerce con servicio especializado. Sin

embargo, si se recuerda la manera en la que hoy los dentistas adquieren en general sus insumos, resalta que los mismos no están habituados a adquirir productos mediante el uso de e-commerce. Por ende, es lógico quizás ese primer escepticismo.

Adicionalmente a la respuesta a esta pregunta, hubo otra que tenía que ver con el proceso de compra actual ofrecido por los actuales proveedores de los odontólogos encuestados, el resultado de esta respuesta se muestra a continuación:

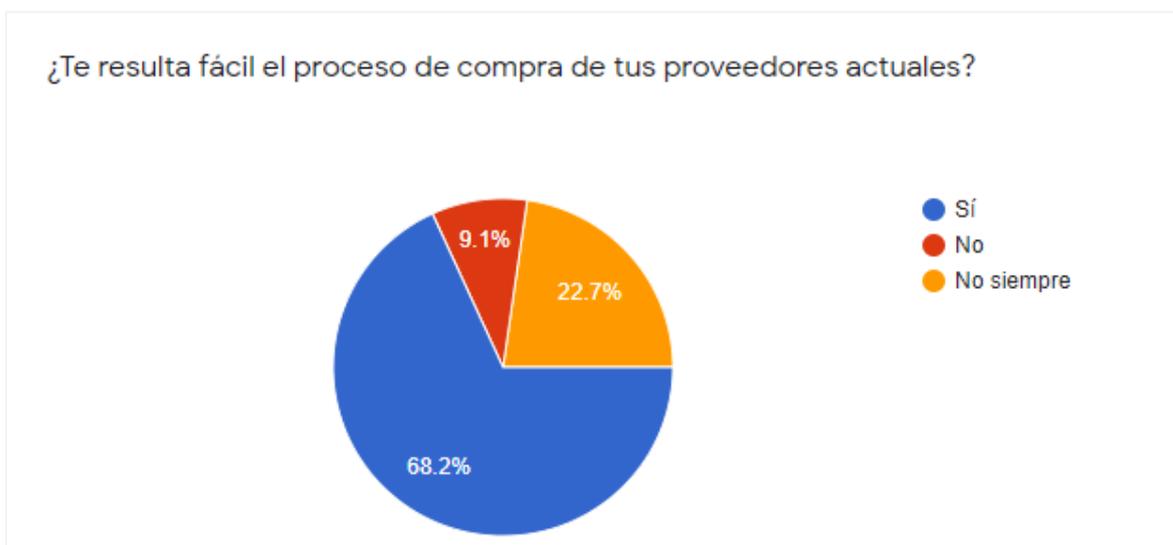


Ilustración 31: Postura de los odontólogos frente al proceso de compra de sus actuales proveedores

Alrededor de un 10% de los encuestados no están conformes con el proceso actual de compras y otro 22% no siempre están contentos con el proceso que deben seguir a la hora de adquirir sus productos. Esta imagen muestra una población grande insatisfecha con sus procesos actuales.

En secciones posteriores se analizan más en detalle estos resultados, para inferir acerca de los perfiles de adopción de la población destino.

Dificultades que encuentran los odontólogos a la hora de adquirir sus productos

A pesar de la desconfianza mostrada por los odontólogos frente a una opción de e-commerce, en el momento de consultarles acerca de las dificultades con las que se tropezaban durante su proceso de compra de insumos, varias fueron las respuestas con connotaciones negativas al respecto:

- Falta de stock.
- Cambio en los precios.
- Envío en texto libre de la descripción de los productos.
- Envíos con productos equivocados.
- Costos del envío excesivos.

- Demora en los tiempos de entrega.
- Restricción en los horarios de compra.
- Falta de respuesta.
- Demoras en la atención.

En el gráfico siguiente, por ejemplo, se muestra de manera estadística que el 45% de los odontólogos siente que sus proveedores actuales, no cumplen con el tiempo y la calidad en los pedidos.

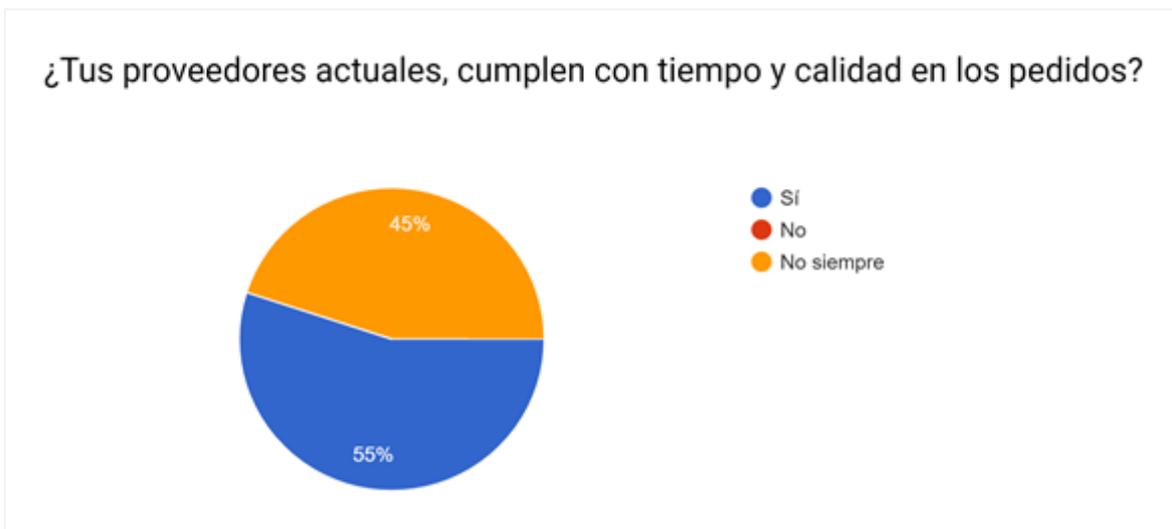


Ilustración 32: Encuesta - Tiempo y Calidad de Pedidos en Proveedores Actuales

Opciones que facilitarían el proceso de compra según las encuestas

También, dentro de la encuesta, hubo una pregunta en donde se pedía si podían comentar qué opciones les facilitarían el proceso de compra como un valor agregado. Las respuestas fueron variadas, pero las más representativas se agruparon bajo las categorías mencionadas en el cuadro de análisis presentado a continuación:

Categoría	Respuestas
Sobre los precios	<p>Que me muestren varios presupuestos de un solo producto.</p> <p>Que el precio se adecúe en función de la cantidad y frecuencia de la compra.</p> <p>Que los precios que muestre el Sitio, estén siempre actualizados.</p> <p>Que se permita la comparación de precios entre diferentes proveedores.</p> <p>Que se puedan encontrar las mismas ofertas que en los congresos.</p>

	Que el costo de los envíos no sean excesivos en comparación al precio del producto.
Sobre las opciones de pago	Que exista variedad sobre las opciones de pago. Que existan facilidades de pago.
Sobre los tiempos de respuesta	Que haya agilidad en la respuesta del vendedor. Que no hayan demoras a la hora de retirar los pedidos.
Sobre los envíos	Que el margen de horario de reparto sea amplio. Que el envío sea rápido. Que el envío no contenga errores.
Sobre los proveedores	Que el Sitio ofrezca opciones de diversas marcas evitando exclusividad sobre un proveedor/marca.

Sobre la base de las dificultades expuestas en la encuesta, como así también de las opciones que a los odontólogos les gustaría encontrar dentro de un sitio, se concluyó con un listado los valores agregados que se desea brindar a los usuarios del Sitio. Este listado se muestra tanto en el apartado de conclusiones, como así también en el canvas final.

Valor agregado observado en la competencia

En los valores agregados propuestos por la competencia, se destacan aquellos que serán también incorporados como parte de la propuesta del presente Sitio:

- Comunidad: Puntuación del vendedor.
- Seguimiento del envío.
- Protección de compra y reclamos.
- Calidad del Catálogo.

El conjunto de valor agregado descubierto en esta sección, se incorporó en el apartado de conclusiones y en el canvas final.

Hallazgos y desarrollo sobre las características técnicas y funcionales del sitio a implementar

Identificación de los dispositivos con los que se navegará el Sitio

Se analizaron fuentes de datos tanto primarias como secundarias, para determinar cuáles serán los dispositivos sobre los cuales el Sitio debiera optimizar su funcionamiento.

Según las estadísticas publicadas por la Cace (2019)

Según el informe publicado por la Cace en febrero del 2019, se puede identificar que el argentino tiene tres momentos en la compra: el momento previo a la compra, el momento que transcurre durante la compra y el momento posterior a la compra. A continuación, se detalla cada uno de estos momentos.

El momento previo a la compra

Este momento transcurre cuando el usuario realiza la búsqueda del producto que quiere adquirir. Ésta búsqueda la ejecuta principalmente utilizando su teléfono móvil, como muestra el gráfico a continuación.

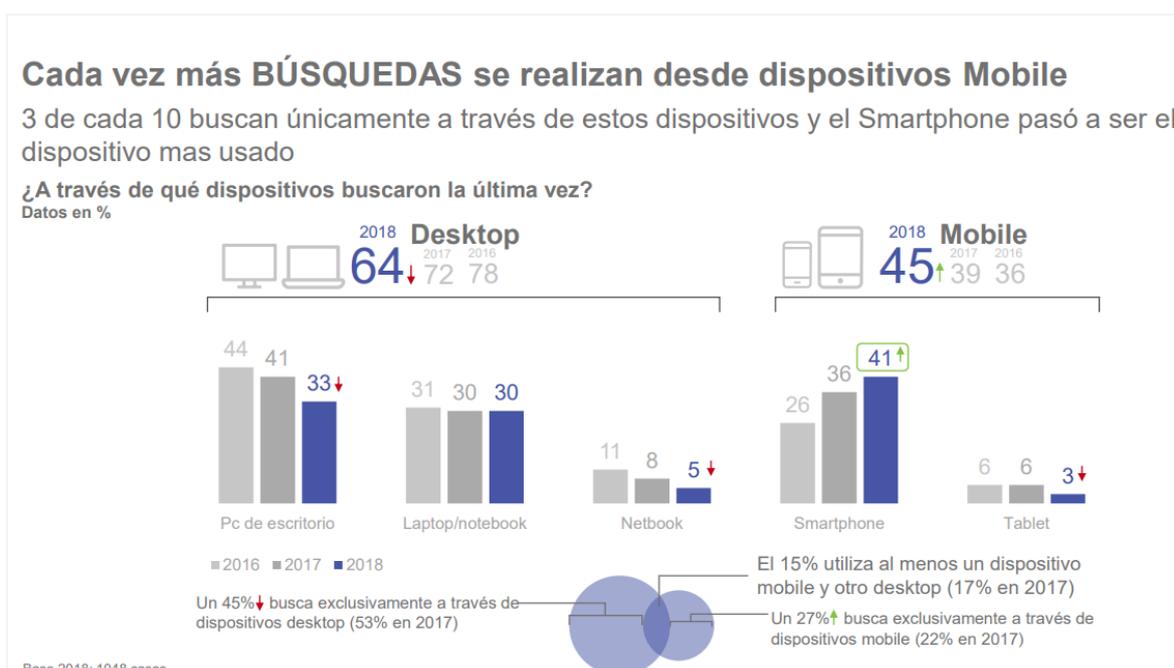


Ilustración 33: Los dispositivos usados en el momento previo a la compra (Kantar Tns, 2019)

Durante la compra

Este momento, es cuando el usuario argentino ejecuta efectivamente una transacción en el mundo online. Para realizar sus compras, el usuario en Argentina utiliza

los móviles o el desktop. Las apps instaladas en los móviles han venido ganando terreno en este momento de la compra, aunque hoy todavía sigue predominando el uso de las computadoras de escritorio. Esto se muestra estadísticamente en el gráfico que sigue:

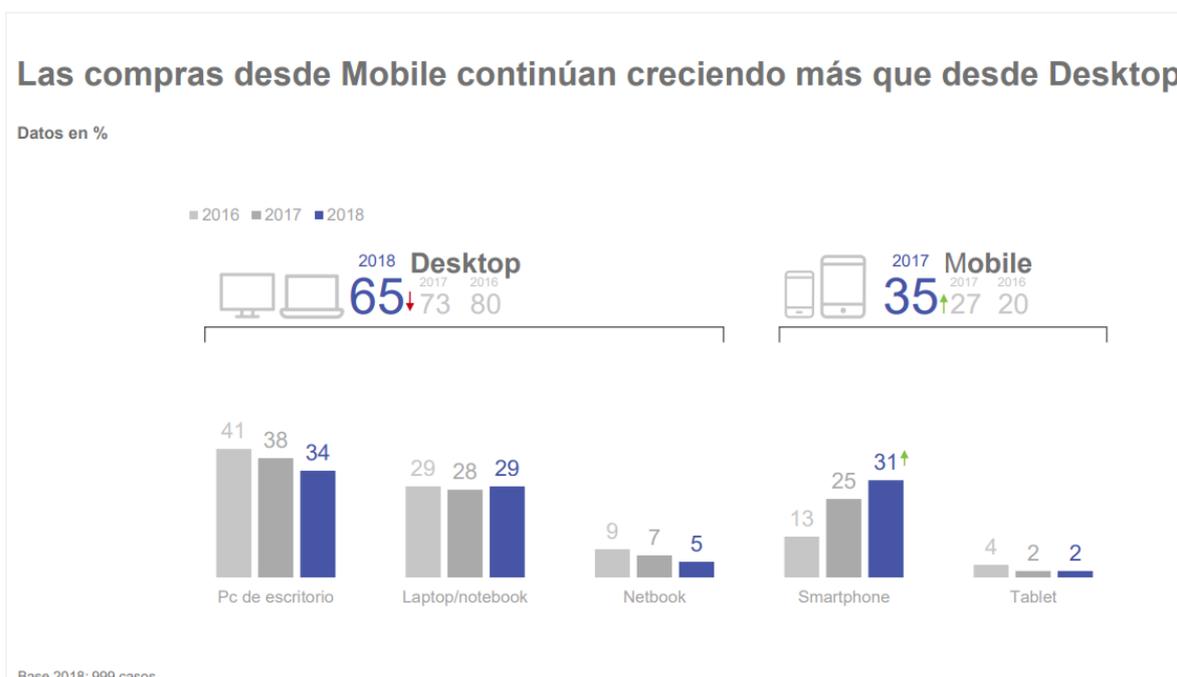


Ilustración 34: Los dispositivos usados en el momento de a la compra (Kantar Tns, 2019)

Aproximadamente, el 65% de los argentinos utiliza el desktop para realizar sus compras online, versus el 35% que las realiza mediante el uso de sus teléfonos celulares. Esta tendencia se va revirtiendo conforme pasan los años, como se muestra en la parte inferior del gráfico.

El momento posterior a la compra

Este momento transcurre posteriormente a que el usuario ejecutó una transacción en Internet. El informe de la Cace no provee información acerca de cuál dispositivo el usuario utiliza para hacer el seguimiento de la compra.

Uso de las Apps en el e-commerce

Un dato no menor, lo muestra la Cace acerca del uso de las Apps de e-commerce instaladas explícitamente en los teléfonos móviles. En el siguiente gráfico se puede observar que hoy el 17% de las compras realizadas en e-commerce, se hacen utilizando una app y que en el año 2016 ese mismo porcentaje era de 8%. Con lo cual, queda demostrado el aumento en la instalación y uso de las apps para realizar transacciones de manera online.

Y las Apps continúan ganando terreno

7 de cada 10 tienen al menos una app de e-commerce instalada* (6/10 en 2017)

Datos en %



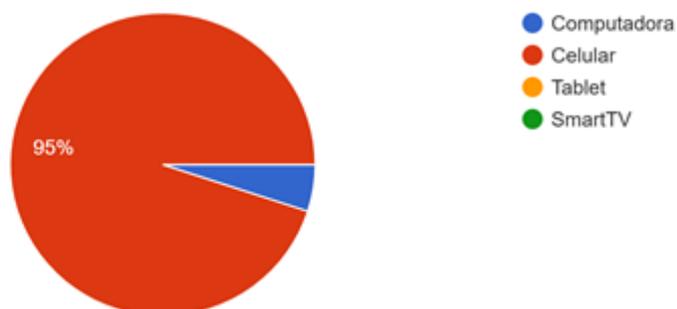
Ilustración 35: Uso de las Apps en el e-commerce (Kantar Tns, 2019)

El presente trabajo no propone el desarrollo de una App para la ejecución de compras online, pero si la tendencia sigue marcándose de esta manera, sería posible tenerla en cuenta para el análisis de futuros pasos.

Según las encuestas realizadas a los odontólogos

En el momento de ahondar en las características que debiera tener un sitio que cubra las necesidades de los usuarios que constituyen el mercado destino, dentro de la encuesta y en las entrevistas, se incluyeron preguntas que tenían que ver con el uso de los

Si usás Redes Sociales y/o Internet, ¿qué dispositivo solés usar con mayor frecuencia?



dispositivos para la conexión a redes sociales y a Internet. A continuación, se muestra el gráfico con los resultados de las respuestas recolectadas.

Ilustración 36: Encuesta - Uso de dispositivos

Como se puede apreciar, en su gran mayoría los odontólogos acceden a Internet y a las redes sociales por medio de sus dispositivos móviles.

Según los datos recabados tanto de las fuentes primarias como secundarias, se obtiene como resultado, que la población destino tiende a utilizar con mucha mayor frecuencia los dispositivos móviles por sobre los demás dispositivos digitales. Por ende, la Tienda online que se implemente, tiene que ser necesariamente de tipo responsive.

Selección de la plataforma digital

Como se presentó en la sección del marco teórico, existen tres maneras de implementar un sitio sobre una plataforma de e-commerce. Dentro de las opciones a evaluar, se tuvieron en cuenta los siguientes tipos de plataformas de e-commerce: Saas, Open Source y Desarrollos a Medida (On premise). Sobre la base de las características de cada uno de estos tipos de implementación, ventajas y desventajas, se hizo un estudio comparativo que se muestra a continuación:

Comparación ventajas y desventajas

	SaaS	Open Source	On Premise
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en el tiempo de instalación. • Bajos costos iniciales (TCO). • Escalabilidad. • Fácil actualización • Facilidad de uso. • Tiempos cortos de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes más reducidos que la solución On Premise y al principio principalmente. • Amplia comunidad de programadores y empresas que incorporan módulos que no están en la versión original. • Ya hay una amplia variedad de desarrollos hechos. • Tiempos de desarrollo asequibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación 100%. • Flexibilidad en la programación. • Independencia frente a las actualizaciones de 3ros.

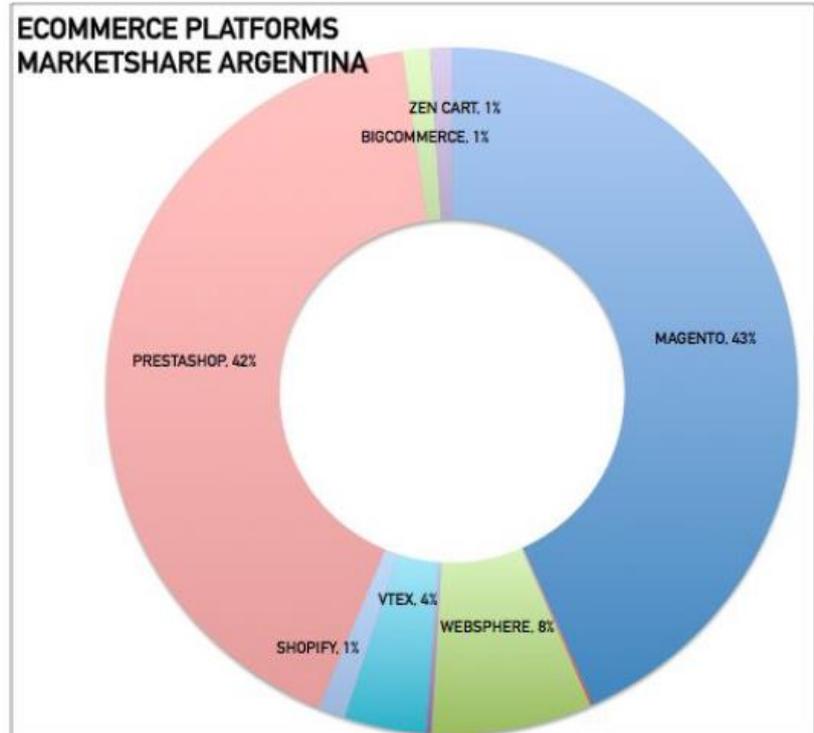
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Poco control sobre 3ras partes. • Los datos y el software están en servidores de 3ros. • Seguridad. • Baja en la conectividad si Internet se cae. • Performance. • TCO, se debe pagar un coste por el servicio durante toda la vida del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante la posibilidad de crecimiento de la empresa, serán necesarios desarrollos más específicos. • Coste inicial (TCO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor tiempo de desarrollo. • Programación más extensa. • Más recursos. <p>Mayores costos iniciales.</p>
Opciones Comerciales	Vtex.com TiendaNube.com	www.magento.com www.prestashop.com www.zencart.com www.opencart.com	NA

Selección del tipo de plataforma de e-commerce

Luego de hacer el cuadro comparativo de las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de soluciones sobre plataformas de e-commerce, se optó por una solución de tipo OpenSource de manera tal de minimizar el impacto de dependencias con terceros y aumentar la flexibilidad y las posibilidades de integración con otros módulos (CRM, ERP, CMS, etc). Aparte, se alinea a la idea de buscar una inversión inicial como parte de la puesta en marcha del presente proyecto y eligiendo una plataforma de tipo OpenSource, se elimina el costo durante toda la vida del proyecto que implica las soluciones de tipo SaaS.

Selección de la plataforma de e-commerce

A continuación, se hizo una comparación de las diferentes plataformas de e-commerce OpenSource. Dentro de las más usadas en Argentina encontramos Magento, PrestaShop y Zencart, como lo muestra el siguiente gráfico.



Source:



Ilustración 37: E-commerce Plataformas MarketShare Argentina (Datanyze, 2017)

La empresa NBS Systems, especialista en hosting de e-commerce, confeccionó una matriz de comparación sobre las características de las plataformas mencionadas anteriormente:

Positioning	Magento (2)	Prestashop	Zen Cart
Turnover to consider the solution (On premise / SaaS)	> \$500 K	From 0+	From 0+
Current market settlement	Tier 2 - 3	Tier 4	Tier 4
Editor direction	Tier 2	Tier 3	Tier 4
Profile (B2C, B2B)	B2C	B2C	B2C
Opensource	CE Yes / EE No (both PHP)	Yes, PHP	Yes, PHP
Editor emphasis	Versatility	Simplicity	Community
Editor emphasis	Community	Costs	Features
Editor emphasis	Costs	Community	Costs
We are impressed by	Ecosystem	The rebound	Not much
We are sceptical about	Magento 2 adoption speed	Cash generation	Their future
Min budget to create site (On premise / SaaS)	\$ 35 K	\$ 10 K	\$ 5 K
General KPI	Magento (2)	Prestashop	Zen Cart
Cost of the solution (license, integration, hosting) (On premise / SaaS)	★★★	★★★★★	★★★★★
Progressiveness and / or flexibility of livense / rental billing	★★★	N/A	N/A
Time to market (On premise / SaaS)	★☆☆ / ?	★★★★★	★★★★
Variety/Quality of demo shops to adapt to a specific use (apart from std demostore)	★★	★★★	N/A
Basic marketing capabilities (promotion engine, coupon, gift card, etc.)	★★★★	★★★☆☆	★★☆☆
Level of navigation & Faceted catalog presentation (multi-stores/multilingual/etc.)	★★★★	★★★	★★☆☆
Eco-system (community, partners, integrators, forums, etc.)	★★★★★	★★★★☆	★★☆☆
Backoffice friendliness & ease of use	★★★	★★★★	★
Technical KPI	Magento (2)	Prestashop	Zen Cart
Complexity of custom development to extend the system	★★☆☆	★★★★★	★★★☆☆
Number of third party softwares / extensions / services available	★★★★★	★★★★★	★
Number of complementary product / services from the Editor	★★★	★★☆☆	★
Front office scalability & performances (page load time)	★★☆☆ / ★★☆☆	★★★	★★
Speed of the Back Office & scalability (number of simultaneous users)	☆☆	★★★	★★
Native CMS capabilities	☆☆	★★☆☆	★
Native Webservice / API capabilities (Interfacing with third party products, like ERP or Logistics)	☆☆	★★★★	☆☆
B2C Feature list (default, without add-ons or side programs)	★★★★ / ★★★★★	★★★★	★★
Mobile (Native App, Hybrid App, Responsive design)	★★★	★★★☆☆	★
Advanced features KPI	Magento (2)	Prestashop	Zen Cart
Advanced searchandising & user personalization capabilities	★★	★★	★
Multi / cross / Omni channel capabilities	★★	☆☆	★
Native advanced catalog management (PIM, multi catalog, attributes, bundles, etc.)	★★	★★☆☆	★
Integrated or natively interfaced OMS (order management system)	★★★	★	★
Advanced marketing tools (adaptive marketing, dynamic navigation tunnels, etc.)	★★☆☆	★★	★
Native B2B capabilities	★★☆☆	★	★

Ilustración 38: e-commerce benchmark global rating (NBS System, 2017)

Haciendo una ponderación de las características necesarias por el Sitio de e-commerce planteado en el presente trabajo, se listaron dentro de los ítems que debieran ser incluidos en una RFP a la hora de contratar una plataforma, los más importantes:

- Fácil de Usar.
- Costo.
- Catalogo.
- SEO.
- Programa de afiliados.
- Ofertas Especiales.
- Seguridad.
- Control de Stock.
- Estadísticas/Dashboards.
- Escalable.
- Integrable.
- Un Clic CheckOut.
- Soporte a móviles.
- Soporte a campañas de marketing.
- Backup and Rollback.
- Comunidad de Usuarios.

Mirando el cuadro comparativo y las necesidades listadas arriba, se dedujo que la decisión de plataformas de código abierto, estaba entre Magento y PrestaShop, ya que ZenCart es una plataforma demasiado pequeña que no cubría todas las necesidades básicas de la Tienda online.

Tanto Magento (Commerce) como PrestaShop son soluciones que tienen una alta reputación en todo el mundo.

En cuanto a características técnicas, ambas son soluciones en PHP con base de datos MySQL. Hoy en día es fácil encontrar expertos en ambas tecnologías en el mercado argentino, por lo que esto no sería un problema. PrestaShop es un sistema mucho más ligero que Magento, por lo que los requisitos de hosting serían mucho menos exigentes. Ambos soportan virtualización de hosting. El mayor fuerte de Magento Commerce, técnicamente hablando, es que ofrece grandes capacidades de integración con diferentes aplicaciones, entre ellas ERP y cuenta con áreas de soporte técnico especializado. Ésta

gran posibilidad de Magento hace que la misma sea una solución más sólida si se habla de empresas medianas.

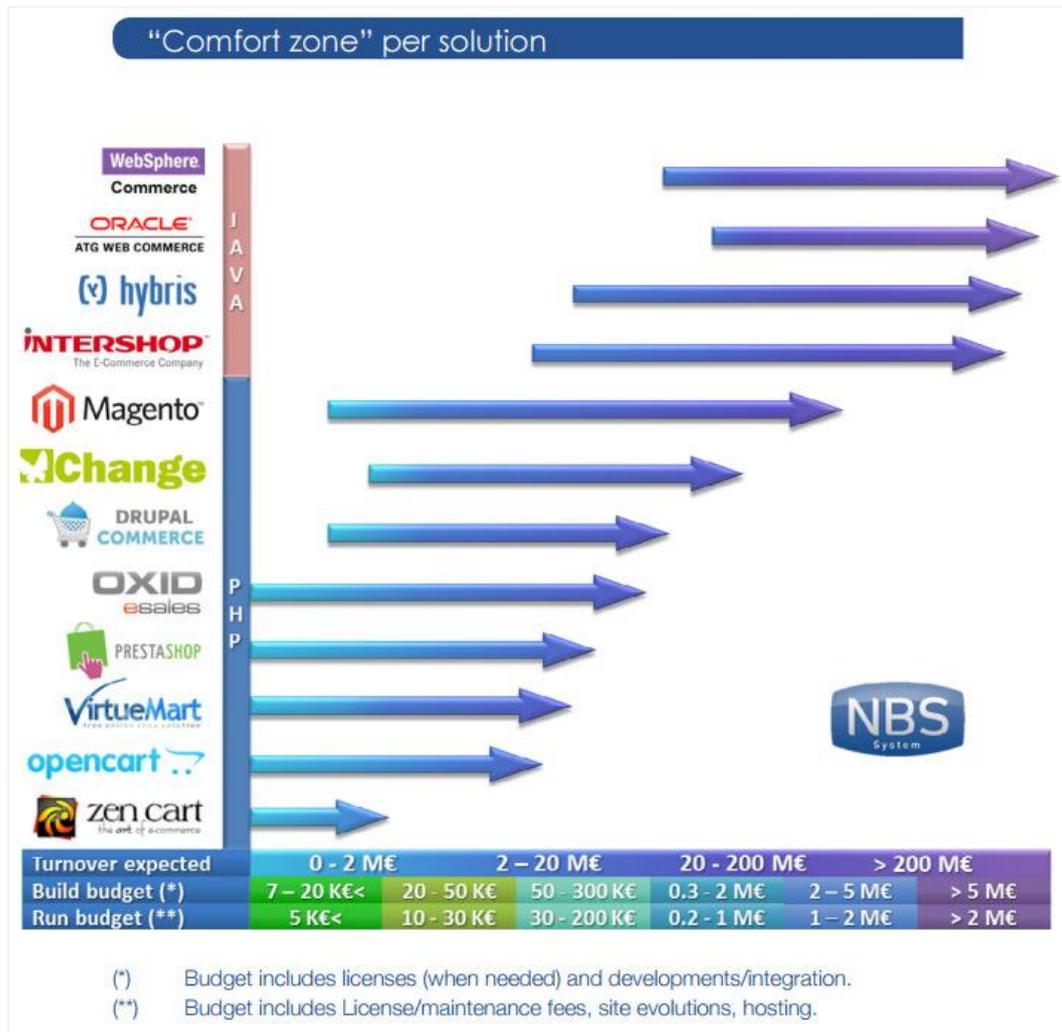


Ilustración 39: Inversión Inicial vs. Rendimiento para Plataformas de e-commerce (NBS System, 2017)

Según el ranking mostrado en el gráfico anterior sobre las plataformas de e-commerce, se puede ver que con una inversión inicial inferior a 7000€ y un mantenimiento inferior a 5000€ se puede lanzar un e-commerce en PrestaShop que tendrá un límite en cuanto a beneficios -determinado a su vez por el tamaño y complejidad del proyecto-, mientras que con Magento C. la inversión mínima es mayor (entre 7000€ y 20000€) pero el límite en cuanto a beneficios también es superior (NBS System, 2017).

Por último pero no menor, ambas plataformas vienen muy preparadas para optimizar al máximo el SEO On Page de sus páginas.

Se concluyó que, con el mercado esperado en los próximos años, dimensionado durante el desarrollo del Objetivo 1, para el presente proyecto, la plataforma a elegir sería Magento Commerce.

Definición de los medios de pago

En este apartado se estudiaron fuentes de datos primarias y secundarias con el objeto de determinar, cuales son los medios de pagos más adecuados para incluir dentro del Sitio que se está analizando.

Medios de pago según las estadísticas publicadas por la Cace (2019)

Según lo que se pudo ver en el informe publicado por la Cace en febrero del 2019, la tarjeta de crédito sigue siendo el principal medio de pago utilizado para realizar compras online. Sin embargo, recalca que, dado el contexto económico que golpeó al país en la segunda mitad del año 2018, tanto el pago en efectivo como el débito ganaron terreno durante el 2018. Habrá que seguir analizando de qué manera el contexto económico del país, determina el uso de uno u otro medio de pago. A continuación, se vuelca lo dicho en el siguiente gráfico:

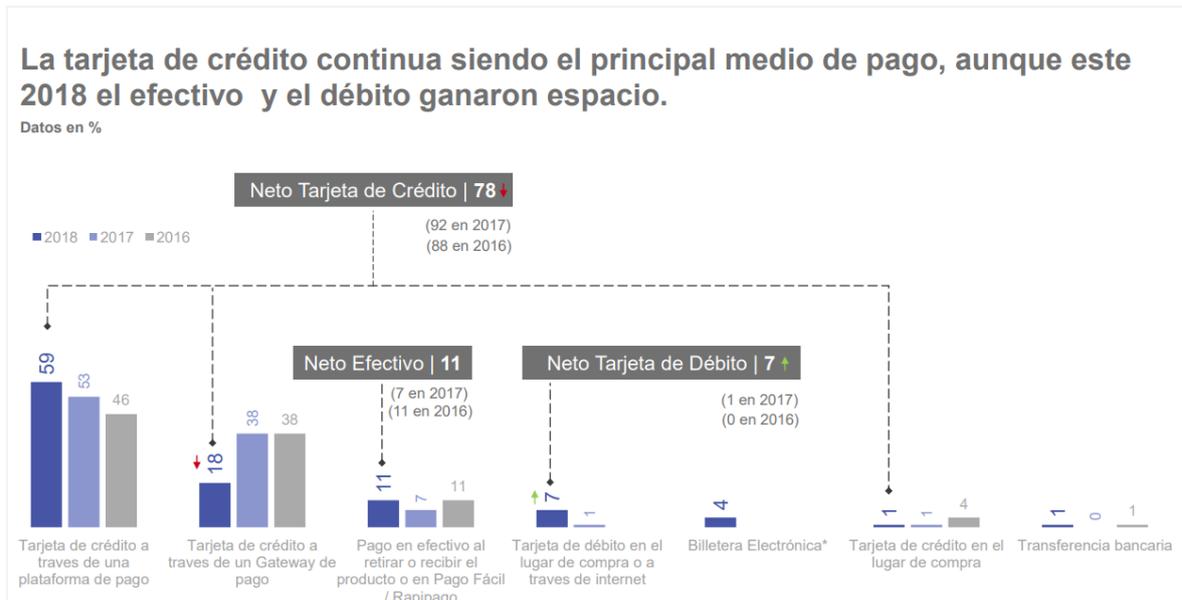


Ilustración 40: Medios de pago usados en el e-commerce (Kantar Tns, 2019)

Medios de pago según el análisis de la competencia

Al momento de analizar la competencia y las formas de pago brindadas por aquellas que tienen sitios de e-commerce, se pudo evaluar que los medios de pago ofrecidos son:

- Mercado Pago.
- Tarjetas de Crédito.
- Transferencias Bancarias.
- Pago Fácil.

- Todo Pago.

Las formas más ofrecidas de pago por la competencia son las Tarjetas de Crédito y las Transferencias Bancarias. A lo anterior le sigue Mercado Pago que, según lo visto en el análisis cuantitativo de la competencia, va ganando terreno en los últimos años. Por último y muy de lejos, se ofrecen otras formas de pago como Pago Fácil o Todo Pago.

Muchas de las páginas competidoras que no ofrecían un sitio de e-commerce como tal, aclaraban que la transacción podría acordarse con un gestor de cuenta y los acuerdos de medios de pago, en ese caso, van más allá del análisis hecho en el presente trabajo.

Cabe aclarar que, como se identificó en el DAFO que se incluyó en la conclusión sobre el análisis realizado en base a las competencias, una de las amenazas que enfrentará el Sitio actual, tiene que ver con la venta sin facturación. No se ha medido el porcentaje de las mismas, pero esta información se concluyó en base a las entrevistas realizadas a odontólogos.

Mercado Pago

Se analizó más profundamente la opción de Mercado Pago para poder entender qué opciones brindaba y la posibilidad de poder integrarlo con el Sitio que se estaba analizando.

Mercado Pago es una forma de hacer pagos ofrecida por Mercado Libre. A través de la misma, se pueden incorporar formas de pago como tarjetas de crédito y débito, como así también opciones en efectivo como Pago Fácil y Rapipago, entre otros.

Los servicios generales que provee, son los siguientes:

- Apis y/o módulos para la integración con plataformas de e-commerce como Magento, Shopify, PrestaShop, entre otras.
- Actualización en tiempo real de las ventas.
- Servicio adicional de envíos.
- Atención al cliente.
- Seguros contra fraude.

Para recibir los cobros de las ventas realizadas, la empresa debe dar de alta una cuenta de Mercado Pago siguiendo los pasos mostrados a continuación:

1. Pago de la compra por parte del usuario.
2. Recepción del pago en la cuenta de Mercado Pago.
3. Transferencia (opcional) a cuentas bancarias propias de la empresa que contrata Mercado Pago.

Por último, pero no menor, Mercado Pago también ofrece formas de hacer cobros de ventas a través de Redes sociales y WhatsApp. Esto, está fuera de los límites del presente trabajo, pero podría ser considerado en un futuro (MercadoLibre S.R.L., 2019).

Identificación de los productos

Sobre la base de la encuesta realizada a los odontólogos, se les pidió que identificaran los productos que suelen adquirir con cierta frecuencia de sus proveedores. Las dos tablas que se listan a continuación, muestran los productos identificados durante la encuesta.

Los productos que adquieren con mayor frecuencia son:

Anestesia	Guantes	Barbijos & Baberos	Eyectores	Yesos
Oclusiones	Placas de Termocurado	Brackets	Arcos de Ortodoncia	Tubos para Ortodoncia
Gomas para Ortodoncia	Oclusores	Ceras	Plantinas para Montaje	Cera para Montaje
Anestubos	Suturas	Agujas	Camisolines Descartables	Gasas
Insumos de elementos descartables	Espectores	Ionómero Vitrio	Cemento	Vasos Descartables

A continuación, se preguntó a los odontólogos, acerca de otros productos que adquirieran con menor frecuencia. La respuesta se lista a como sigue:

Material de Restauración	Implantes de prótesis	Materiales para operatoria (arreglos)	Productos para Blanqueamiento	Cofias
Descartables	Otros cementos	Materiales de Impresión	Prótesis	Alastic
Placas de Fotocurado	Instrumental			

Se buscó cada uno de estos productos en las páginas de la competencia para poder visualizar las características tanto físicas como técnicas.

Como parte del lanzamiento de la plataforma de e-commerce, se deberá contar con información y fotografías acerca de los productos identificados. Ésta tarea es de tipo administrativa y de mantenimiento. Se tuvo en cuenta en los recursos administrativos como parte de la estructura de costos del Objetivo 4. También se incluyó una actividad dentro del canvas final que refiere a las tareas de gestión de la plataforma.

Dimensionamiento de usuarios

Con el propósito de continuar con el análisis funcional y técnico del Sitio, se hizo una inferencia sobre la cantidad de usuarios adoptantes esperados, durante los primeros años de puesta en marcha de la Tienda online. Se recuerda que durante el Objetivo 1, se concluyó que el mercado potencial constaría de aproximadamente 1500 odontólogos con consultorios privados medianos y pequeños.

Para dimensionar a los usuarios de los primeros años se utilizó la teoría de la Difusión de la Innovación de Rogers (1961) como marco de desarrollo teórico y como fuente de datos se usaron dos preguntas de la encuesta a los odontólogos.

- ¿Te parece que un sitio de e-commerce especializado y con asesoramiento profesional, podría agilizar tus procesos de compra?
- ¿Te resulta fácil el proceso de compra de tus proveedores actuales?

Extrapolando los porcentajes de respuesta arrojados sobre las preguntas a la población destino, se hizo una primera clasificación de los perfiles de adopción del mercado potencial obteniendo los siguientes resultados:

¿E-commerce como opción?	¿Es fácil el proceso compra actual?	Perfil de adopción	Cantidad	%
sí	No	Innovadores	74	5%
sí	no siempre	Adoptadores Tempranos	67	4%
tal vez	No	Adoptadores Tempranos	270	18%
sí	Sí	Mayoría Temprana	472	31%
tal vez	no siempre	Mayoría Tardía	405	27%
tal vez	Sí	Conservadores	75	5%
no	Na	Conservadores	136.5	9%

Como la muestra utilizada no es representativa, se tuvieron en cuenta también los porcentajes propuestos por la teoría de Rogers (expuestos en el apartado teórico) y se hizo un promedio entre los resultados de la encuesta y los arrojados por la teoría para obtener una campana de distribución:

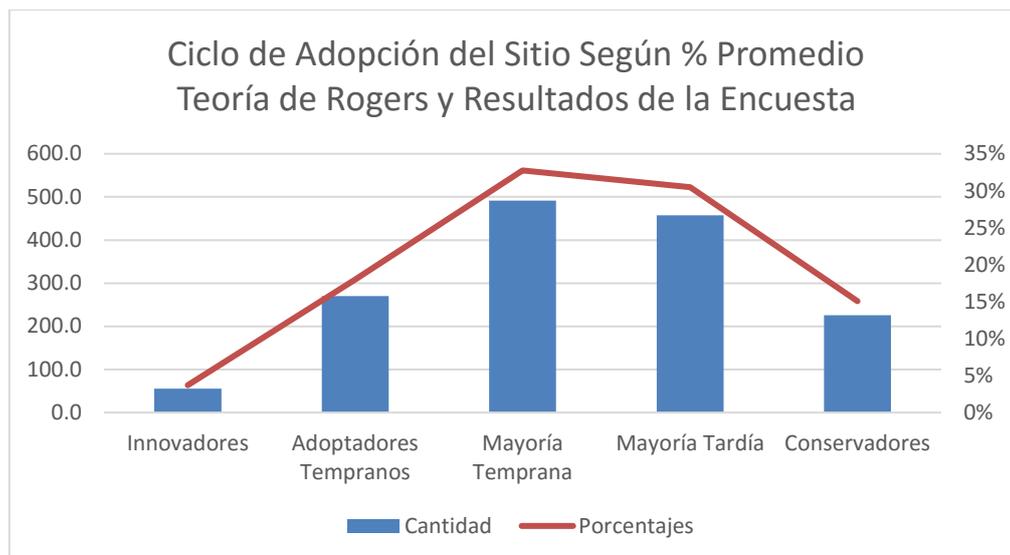


Ilustración 41: Ciclo de adopción del Sitio

Durante los primeros 2,5 años del Sitio se intentará capturar los perfiles de adopción siguientes:

- Innovadores: que son alrededor de 4% de la población destino, en el segundo semestre del primer año (2019).
- Adoptadores Tempranos: que son alrededor de un 18% de la población destino, durante los próximos dos años (2020 y 2021).

En total se apuesta a que al alrededor de un 22% de la población destino, adopte el Sitio como un canal de adquisición de productos en los primeros dos años y medio de funcionamiento, según éste análisis.

Para terminar con el cuadro de dimensionamiento de usuarios, también se acudió a una tercera pregunta de la encuesta y la extrapolación a la población destino: ¿Cuál es tu profesión/rol? Se asume que los odontólogos necesitan menos asesoramiento que un encargado de consultorio para poder gestionar los pedidos a proveedores. Por ende, y teniendo en cuenta los porcentajes arrojados a en esta pregunta, se infiere que alrededor de 14% de la población necesitará asesoramiento sobre el sitio utilizando cuentas premium, mientras que el resto sólo optará durante los primeros años por una cuenta free. Estos perfiles fueron personificados con el estudio de Personas en el Objetivo 1.

Como conclusión del análisis anterior, se hizo una estimación de uso del Sitio de usuarios totales adoptantes del mismo y también los diferentes perfiles a los cuáles se quiere apuntar. Cabe aclarar que se contempla que los usuarios premium recién sean cubiertos durante el tercer año de funcionamiento del Sitio una vez exploradas las etapas tempranas del Sitio:

Dimensionamiento Estimado de Usuarios			
	2019(6)	2020	2021
Usuarios Free	56	191	281
Usuarios Premium	0	0	44
Total Usuarios	56	191	326

Dimensionamiento de pedidos

A continuación, se estimó la cantidad de pedidos que realizarán los adoptantes del Sitio durante los primeros años. Para ello se tuvieron en cuenta las preguntas realizadas durante la encuesta acerca de la frecuencia de los pedidos:

Frecuencia de adquisición de productos

En la encuesta a los especialistas dentales, se incluyeron preguntas acerca de la frecuencia de adquisición de sus productos. Se pudieron encontrar dos grupos:

- Los adquiridos con mayor frecuencia y
- los adquiridos con una frecuencia media y/o baja.

A continuación, se muestra el gráfico con la distribución de pedidos de los productos adquiridos frecuentemente.



Ilustración 42: Encuesta - Periodicidad de adquisición de productos comprados más frecuentemente

Los productos adquiridos con mayor frecuencia, muestran según el gráfico anterior, que los odontólogos los adquieren con una frecuencia mensual mayormente, seguida de una frecuencia bimensual.

Cálculo del dimensionamiento de pedidos

Sobre los datos arrojados por los productos adquiridos por los odontólogos de manera más frecuente, se procedió a realizar los cálculos correspondientes a la estimación de los pedidos totales por año, durante los primeros años de lanzado el Sitio:

Frecuencia de Pedidos según encuesta

	Mensual	2 meses	3 meses	Seminal	6 meses
% Frec.	52%	21%	10%	10%	5%

Cantidades de veces que los usuarios harán pedidos, según encuesta

	Mensual	2 meses	3 meses	Seminal	6 meses
2019 (6)	6	3	2	24	1
2020/2021	12	6	4	50	2

Cantidad de pedidos esperado según porcentajes arrojados por la encuesta

Usuarios*%Frecuencia de pedidos*cantidad de veces

	Mensual	2 meses	3 meses	Semanal	6 meses
2019	173	35	11	133	3
2020	1189	240	76	953	19
2021	2031	410	130	1628	33

Según los porcentajes de frecuencia arrojados por la encuesta realizada a los odontólogos, calculando la cantidad de pedidos al año que implica cada frecuencia (por ejemplo: frecuencia bimestral indica que se hacen 6 pedidos en un año) y sobre la base del dimensionamiento de usuarios antes calculada, se utilizó la siguiente fórmula de cálculo de cantidad de pedidos:

- Cantidad de pedidos= Usuarios * Frecuencia de pedidos * cantidad de veces.

Se llegó a un total estimado de pedidos por cada uno de los años estudiados en el presente trabajo. Este número se muestra a continuación:

Dimensionamiento Estimado de Pedidos			
	2019 (6)	2020	2021
Cantidad total pedidos por año	356	2477	4232

En función a estas estimaciones, se calcularán los márgenes y costos en el Objetivo 4.

Hallazgos y desarrollo sobre los socios clave

Socios de logística y de distribución

El objetivo buscado en el presente apartado, fue el de analizar los datos de fuentes primarias y secundarias en cuanto a los servicios de logística y distribución, comparar estos

resultados con algunas opciones del mercado y validar la viabilidad de los requerimientos y características del proyecto.

Identificación de las opciones de envío según estadísticas de la Cace

Según el informe de la Cace, los datos en cuanto al envío de los productos muestran que la mayor parte de las veces, el 54%, el comprador argentino opta por el retiro en puntos de venta, seguido por el envío a domicilio y finalmente por el retiro en sucursal del operador logístico.

A continuación, se muestra un gráfico en donde se representa lo antes dicho:

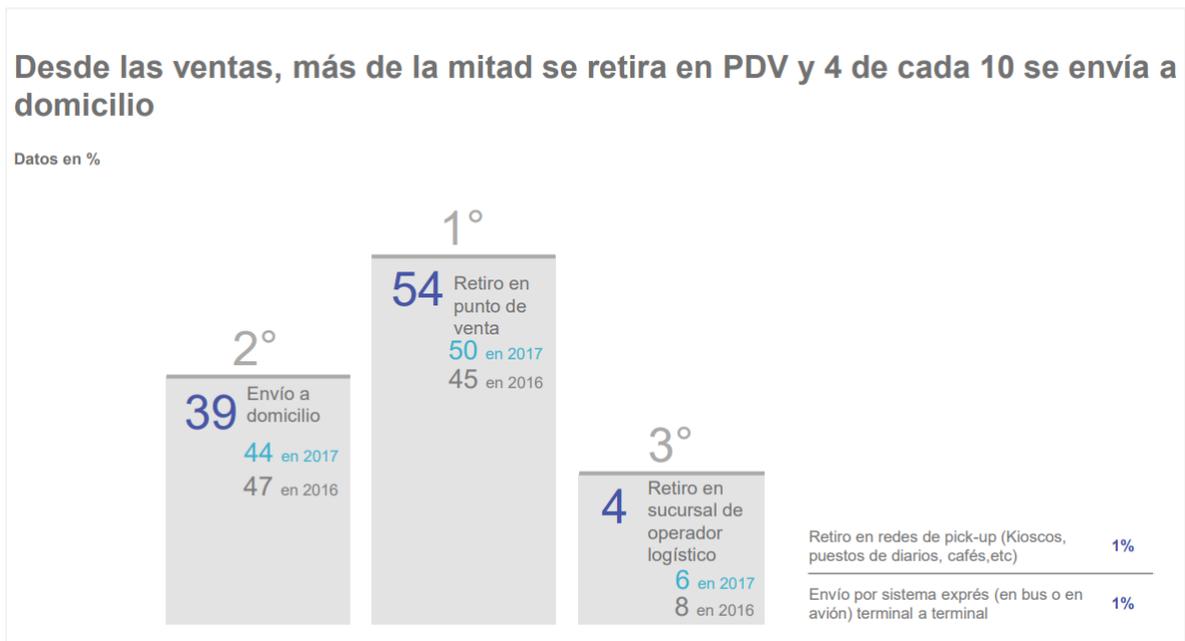


Ilustración 43: Opciones de envío elegidas por el usuario de e-commerce en Argentina (Kantar Tns, 2019)

Se deberá tener en cuenta la preferencia del comprador argentino a la hora de elegir un tipo de envío, ya que, en el presente trabajo, el Sitio no propone ningún tipo de punto de venta físico. Los tipos de envío a considerar, dada la naturaleza de la Tienda propuesta, deben ser sólo “envío a domicilio” o “retiro en el domicilio de operador logístico”.

También en el informe de la Cace se analiza el lapso de entrega de los envíos, resaltando que 9 de cada 10 entregas se realiza dentro de la semana de la compra:

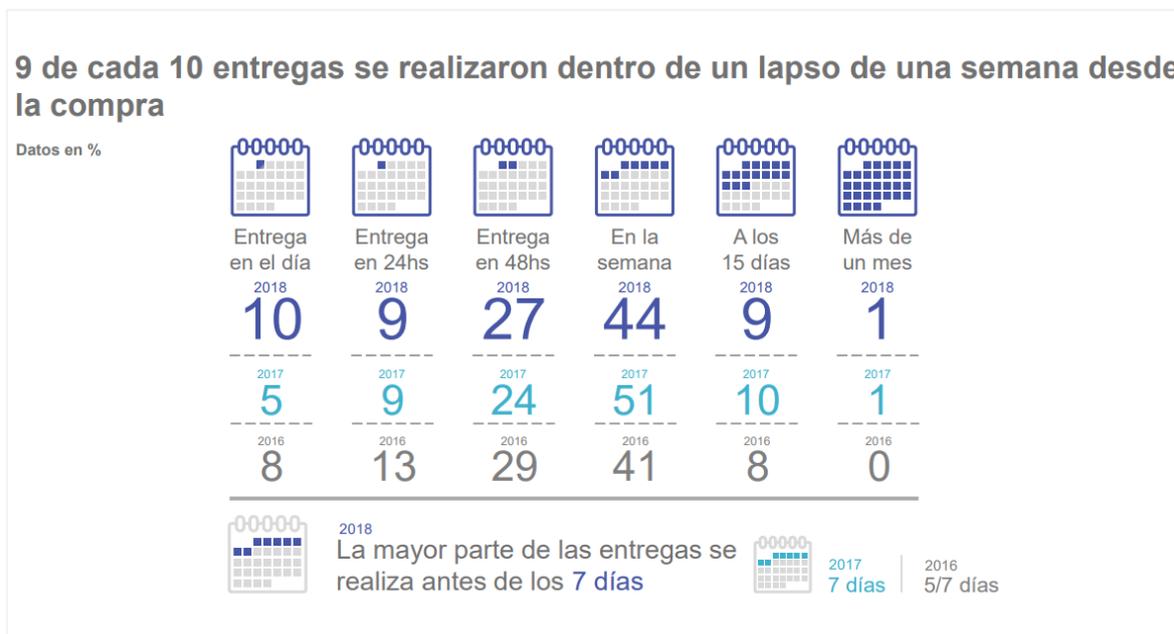


Ilustración 44: Lapso de entrega (Kantar Tns, 2019)

Identificación de las opciones de envío según las encuestas realizadas a los odontólogos

En la sección de dimensionamiento de pedidos, ya se presentó la frecuencia de compra de los odontólogos. Adentrándose un poco más sobre las opciones de envío preferidas por los profesionales dentales, de acuerdo a la encuesta, se pueden visualizar los siguientes resultados:

Días y horarios de envíos

Para poder administrar mejor los tiempos de envío con los socios estratégicos de logística, se incluyeron preguntas referentes al día y la hora en que los odontólogos suelen recibir sus pedidos. A continuación, se muestran los resultados:

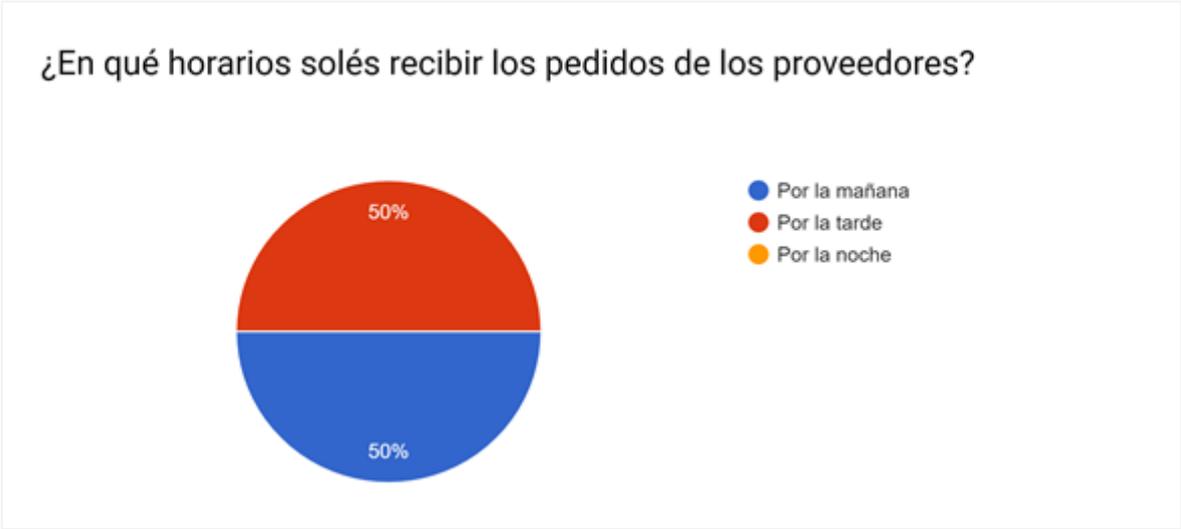


Ilustración 45: Encuesta - Horario de recepción de los pedidos

Claramente es bastante balanceado el momento en el que los odontólogos reciben sus pedidos entre la mañana y la tarde.



Ilustración 46: Encuesta - Días de recepción de los pedidos

Con respecto a los días en los que los dentistas suelen recibir los pedidos, la respuesta fue unánime: durante los días de semana sin excepción.

Lugar de recepción de envíos

Por último, se preguntó acerca de, en dónde suelen recibir sus pedidos los odontólogos. La respuesta se muestra en el siguiente gráfico:

¿Dónde soles recibís tus pedidos?

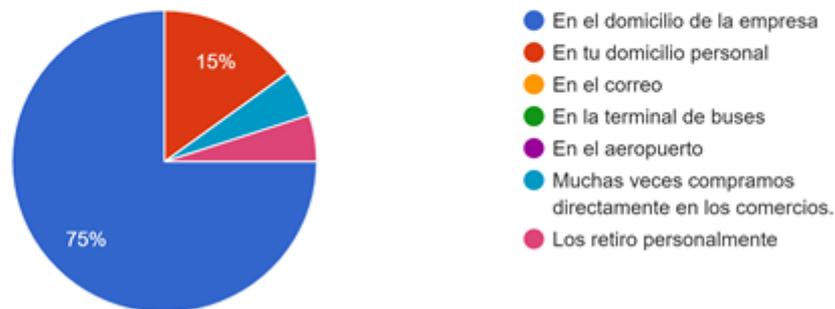


Ilustración 47: Encuesta - Lugar de recepción de los pedidos

El resultado muestra que, en su gran mayoría, los odontólogos reciben sus pedidos en el domicilio del consultorio en el que trabajan o empresa. Cabe recordar que, en el “Mapa de calor según la densidad poblacional de especialistas dentales”, expuesto en el Objetivo 1, en su gran mayoría, los consultorios odontológicos se aglomeraban en la zona de Recoleta, Belgrano y Retiro. Esta es una muy buena información a brindar a los socios estratégicos dedicados a la logística.

Análisis de los socios proveedores de logística

Se analizaron tres empresas que brindan servicios de logística en CABA (y otras regiones) basándose en puntos que tenían que ver con: su capacidad para la integración de sus sistemas con sitios de e-commerce (quizás mediante una API), los tipos de envío que proveen, si brindan servicio de atención al cliente, si cuentan con un servicio de embalaje y preparación de pedidos, si cuentan con un servicio de tracking online de los pedidos y por último se preguntó acerca de los tiempos de distribución que manejan. También se solicitó información de tarifas, ésta información fue la fuente que se utilizó para calcular los costos orientativos de logística en el Objetivo 4.

A continuación, se propone una matriz comparativa con la información recaudada durante este análisis:

Empresa	BusPack	FastTrack	Interbook
Referencias	(BusPack Home, 2013)	(FastTrack, 2016)	(Interbook, 2019)
Integración con e-commerce	Sistema integrado para realizar el seguimiento	Cuenta con APIs de Integración para e-commerce.	No

	del estado del envío en cada una de sus etapas.		
Tipo de Envío	Puerta a puerta. Terminal a terminal. Terminal a puerta. Puerta a terminal.	Puerta a puerta.	A coordinar.
Atención al Cliente	Si	No	Si
Preparación de Pedidos	No	Si	Si
Tracking Online	Si	Si	Si
Tiempos de Distribución	48 y 24 horas	24 horas	A coordinar.
Destinos de distribución	País	CABA y GranBA	País
Otros Servicios	Remitos, reportes, seguros de envío, Embalajes estandarizados.	Cotización automático, almacenamiento, embalados, contra reembolso, reportes.	Almacenamiento, generación de pedidos, embalados, etiquetados, desconsolidación de contenedores.
Comentario de la llamada	Se puede abrir una cuenta corriente si se promete al menos 70 envíos por mes.	Se abre una cuenta cuando los envíos son frecuentes. El costo se diferencia según la frecuencia y la cantidad. También se pueden hacer envíos eventuales. En el costo, también influye la cantidad de visitas al destinatario. Hasta 3 visitas está cubierto.	Para la cotización de envíos se usa variables como: peso, volumen y kilómetros.

Por medio de la encuesta se identificaron las variables básicas a tener en cuenta a la hora de considerar un socio de logística para el presente trabajo y se pudo indagar las prestaciones brindadas por diferentes empresas a partir de esas variables. La matriz anterior es una muestra no representativa de las empresas de logística posible, pero se destaca el haber podido tener en consideración las variables en cuestión.

Se puede ver que las empresas de logística evaluadas, cuentan con la mayoría de los servicios necesarios y buscados para poder ser considerado socio partner. También se observa que, una sola de ellas cuenta actualmente con un sistema de API para poder hacer una integración con el Sitio de e-commerce cuyo modelo se está planteando en el presente trabajo, sin embargo, todas cuentan con sistemas de seguimiento de envíos online.

Socios especialistas en desarrollo e implementación de sitios de e-commerce

Para realizar el análisis del socio partner especialista en desarrollo e implementación del Sitio de e-commerce, se envió una RFP a la empresa “SemExpert”, que es especialista en el desarrollo de estrategias e implementación de sitios de e-commerce.

El RFP que se redactó fue desarrollado sobre la base de toda la información recolectada en cuanto a las características técnicas y funcionales y también la envergadura del Sitio que se está analizando en el presente trabajo.

RFP

A continuación, se detalla una copia del RFP enviado.

Objetivo RFP

El objetivo de este RFP es el de delinear los aspectos funcionales, técnicos y de performance necesarios para la puesta en marcha de un Sitio de e-commerce destinado a Odontólogos de CABA.

Aspectos a considerar:

Descripción Aspectos funcionales
Catálogo de productos: <ul style="list-style-type: none"> • Imagen. • Descripción. • Unidad de medida. • Precio.
Menús y búsquedas.
Compra e-commerce: <ul style="list-style-type: none"> • Mis pedidos. • Carrito. • Envíos. • Devoluciones.

<p>Soporte medios de pago:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado Pago. • Tarjetas de Crédito. <p>Posibilidad de incorporar otros tipos de pago en el futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferencia Bancaria. • Pago Fácil/Rapipago.
<p>Cuentas Corrientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para clientes premium. • Para clientes free.
<p>Integración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stock de diferentes proveedores (venta en verde). • Operadores Logísticos - Integración a tracking de pedidos de proveedores. • Precios y descuentos. • Otros módulos de gestión.
<p>Gestión de Pedidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Histórico de pedidos. • Repetición pedidos. • Estadísticas de pedidos.
<p>Herramientas de soporte al usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soporte help desk para clientes – Chat Bot. • Soporte premium para clientes premium (comunicación con especialistas y asesoramiento).
<p>Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación cuenta de usuario. • Creación cuenta de usuario premium. • Creación cuenta de administración. • Creación otras cuentas operativas.
<p>Pagos cuentas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión pagos cuentas de usuarios premium.
<p>Gestión de Pedido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder establecer fecha y lugar de pedido. • Poder establecer fecha y lugar de búsqueda del pedido en proveedor.
<p>Comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntuación de pedidos y feedback. • Newsletters.
<p>Descripción Aspectos técnicos</p>
<p>Dispositivos: Optimización para dispositivos Móviles y desktop (Responsive).</p>
<p>Plataforma de e-commerce: Magento Commerce.</p>

Storage.
Dimensionamiento aproximado para sizing y optimización de performance
<p>Se espera soportar un máximo de 350 usuarios durante los próximos 2,5 años:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primer período 4% • Segundo y tercer período 18% <p>Cantidad de pedidos mensuales esperados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primer período alrededor de 350 pedidos. • Segundo período alrededor de 2500 pedidos. • Tercer período alrededor de 4200 pedidos.

Estimaciones necesarias por parte de la Agencia de Implementación:

- Cotización aproximada.
- Tiempo de implementación aproximado.

Respuesta al RFP: la propuesta comercial de SemExpert

La propuesta fue presentada para el desarrollo de un e-commerce para venta de productos de odontología. Se presentó un presupuesto para la implementación de la primera etapa.

El propósito que persiguió el documento fue el de definir un pre-alcance del proyecto y el de proveer una descripción de la metodología de trabajo de SemExpert (Gore, 2019).

Metodología

En cuanto a la metodología de trabajo, este socio partner ofreció proveer servicios como los siguientes:

- Diseño e implementación de la tienda.
 - Relevamiento exhaustivo del alcance del proyecto.
 - Diseño / Maquetado.
 - Integraciones / Personalizaciones.
 - Configuraciones y Capacitación.

Sumado a otros servicios como:

- Definiciones de negocio.
- Selección de proveedores.
- Análisis y definición de procesos para e-commerce.
- Definición de plataforma.

- Diseño de experiencia del usuario.
- Desarrollo de la tienda.
- Capacitación de la plataforma seleccionada.
- Soporte.

Características de la Tienda

SemExpert destacó dentro de las características que debiera tener la tienda para operar satisfactoriamente el negocio online requerido, las siguientes:

- Integraciones/Configuraciones de Pago.
- Integraciones/Configuraciones Logísticas.
- Promociones Flexibles.
- SEO Facilitado.
- Filtros de búsqueda inteligentes.
- Responsiveness.
- Auto Gestión.

Y también destacó algunas características particulares detalladas en la RFP:

- Gestión de “venta en verde”.
- Gestión de Cuenta corriente de clientes.
- Integración con Chat Bot.

Con lo antes expuesto, el socio partner analizó diferentes propuestas de implementación de la tienda online:

- Alternativa Básica: Utilización de layout standard y personalización de look & feel alineado con la imagen de la empresa sobre la base de un Theme básico de Magento.
- Alternativa Completa: Con un servicio de look & feel personalizado al 100% acorde a las necesidades de la tienda.

Servicios Post-Lanzamiento

La Agencia de implementación detalló diferentes tipos de servicio de soporte técnico post lanzamiento:

- Consultas de soporte.
- Garantía extendida.
- Desarrollo evolutivo.

En el cuadro que se presenta a continuación, se detallan las características de cada uno de los servicios:

	Soporte	Garantía Extendida	Evolutivo
<i>Consultas de uso del sistema</i>	X	X	X
<i>Configuraciones del sistema</i>	X	X	X
<i>Gestión de servidores</i>	X	X	X
<i>Corrección de bugs reportados</i>		X	X
<i>Desarrollo de nuevas funcionalidades</i>			X
<i>Consultoría de Negocio</i>			X

Ilustración 48: Servicios de Post-Lanzamiento de Agencia de Implementación (Gore, 2019)

Socios proveedores

Se procedió a la identificación de los proveedores catalogados como “Challengers” y “Niche Players” dentro del Cuadrante Mágico de Gartner, presentado en las conclusiones del Objetivo 3. El resultado arrojó un primer listado que se detalla a continuación:

- OLX.
- Plus Dental.
- Dental Shop.
- Denimed.
- El emporio Odontológico.

El listado anterior, constituye el primer conjunto de potenciales socios partners que podrían estar interesados en desarrollar su visión, utilizando un nuevo canal de venta que el Sitio propone.

De estos potenciales socios partners, sólo se descartaría la opción de OLX, ya que constituye una opción Pure Player muy similar a la ofrecida por la Tienda online.

Queda para futuros pasos, desarrollar un RFP con la propuesta de servicio ofrecida a los potenciales proveedores.

Hallazgos y desarrollo sobre las actividades clave

Se identificaron aquellas las acciones que son imprescindibles para que la empresa, cuyo modelo de negocio se está proponiendo en el presente trabajo, funcione. A

continuación, se detallan las actividades identificadas y de qué manera se propone llevar adelante dichas actividades claves:

- Actividades de promoción y marketing del Sitio: Inicialmente se contratará con personal externo dedicado a realizar las primeras actividades de Marketing Digital. El Plan de Marketing Digital está fuera del alcance del presente trabajo, pero, se incluye dentro del apartado de Próximos Pasos.
- Actividades de mantenimiento de la plataforma digital: Estas actividades, se encuentran incluidas dentro de la propuesta comercial compartida por la agencia de implementación, acerca de los servicios post-lanzamiento que se incluye en el apartado de socios clave, como así también en la estructura de costos.
- Actividades de actualización de productos, de seguimiento y control de proveedores y partners en general: Todas estas actividades administrativas, serán llevadas adelante personal administrativo de la empresa.
- Actividades de atención al cliente: El segmento de clientes que haya optado pero el servicio Free, recibirán atención por parte de un Chat-Bot implementado en la página, como se especifica en la RFP enviado a la agencia de implementación.
- Actividades de asistencia personal premium: El segmento de clientes que hayan optado pero el servicio Premium, recibirán atención especializada con servicio provisto por especialistas odontológicos contratados para tal fin. Este servicio no será lanzado desde el primer momento en el Sitio, pero sí se tendrá en cuenta para los años posteriores.
- Actividades contables y financieras: Los honorarios de los profesionales contables se ven reflejados en el modelo de estructura de costos en el Objetivo 4.

Hallazgos y desarrollo del Objetivo Específico 4: Elaborar un estudio de costos y márgenes para determinar la viabilidad del lanzamiento del proyecto en un período acotado de tiempo.

En el presente apartado, se desarrolló un modelo sobre el análisis de costos y márgenes enfocado principalmente al momento de lanzamiento del proyecto. También se tuvo en cuenta los primeros años de funcionamiento de la tienda como segundo objetivo, para extender la visión y en un intento de poder identificar tempranamente situaciones a manejar en un futuro.

Para realizar este análisis se tuvieron en cuenta varias consideraciones como ser:

- La facturación esperada: Sobre la base de los pedidos esperados durante los primeros años y la venta en verde de los insumos. También se incluyen otras facturaciones esperadas de menor envergadura como las suscripciones Premium en años posteriores.
- Los costos de envío: Sobre los diferentes modelos de envío, se asume un porcentaje del costo de los envíos que se plasman en este desarrollo.
- Otros Costos: Tienen que ver con los costos operativos y la puesta en marcha del proyecto. Se estipulan aquí las fuentes sobre las que se basaron los cálculos incluidos en el EBITDA.

A los fines de mantener un modelado de márgenes y costos, simple, claro y acotado al tiempo de desarrollo del presente trabajo, quedaron fuera de este estudio variables como:

- Los aspectos inflacionarios que pudiesen afectar en modelo actual.
- Situaciones de contexto que pudiesen cambiar a partir del lanzamiento del proyecto en los años venideros como, por ejemplo, la respuesta competitiva frente a un nuevo jugador en el mercado.
- Otros aspectos dinámicos que pudieran afectar el modelado del EBITDA en los años posteriores.

Al final de esta sección, se propuso un modelado sobre el cálculo de EBITDA, sobre la base de los puntos aquí expuestos y los demás análisis que se llevaron adelante durante la exploración del resto de los Objetivos.

Facturación esperada

Para realizar el cálculo de la facturación esperada por cada año, se tuvieron en cuenta los ejercicios de dimensionamiento de usuarios y pedidos, desarrollados durante el Objetivo 3. Esta cuenta, arrojó la cantidad de pedidos promedio que se espera que los usuarios adoptantes del Sitio realicen durante los próximos dos años y medio. También se tuvo en cuenta el ticket promedio de facturación, ésta información se recopiló de las entrevistas que se tuvo con odontólogos que confirmaron que aproximadamente invierten un total de **20mil** pesos mensuales para la compra de los insumos más frecuentes. Sobre la base de estos dos datos, se desarrolló el siguiente cuadro de facturación esperada:

Facturación de proveedores esperada (ticket promedio * cantidad pedidos esperado)			
	2019 (6)	2020	2021
Facturación de proveedores esperada por año	\$7,111,680.00	\$49,544,625.00	\$84,643,650.00

El cuadro anterior muestra la facturación total esperada que los socios proveedores obtendrán sobre la venta de los insumos vendidos a través del Sitio.

Costo de envíos

Sobre la misma cantidad expuesta en el apartado anterior de pedido mensuales, se calculó el precio de los envíos.

Según arrojó la encuesta hecha a los potenciales socios clave dedicados a la logística, un envío hecho dentro de CABA entre los 0 y 60 kilómetros a la redonda, con un peso promedio de entre 2 y 5 kilogramos, costaría alrededor \$278.95, como lo muestra el cuadro a continuación (Interbook, 2019):

		0 a 60 km	61 a 350 km	351 a 800 km	> 800 km
Escalas Peso		Zonas Geográficas			
Mínimo	Máximo	1	2	3	4 y 5
Rango de plazos de 1° contacto		Hasta 48 hs	48/72 hs	72/96 hs	96/120 hs
0	1	\$ 220.25	\$ 283.50	\$ 294.30	\$370.85
1	2	\$ 246.10	\$ 362.35	\$ 379.55	\$ 400.50
2	5	\$ 278.95	\$ 393.80	\$ 410.50	\$ 489.45
5	10	\$ 311.80	\$ 456.80	\$ 487.85	\$ 534.00
Kg. excedente > 10		\$ 10.70	\$ 20.55	\$ 26.40	\$ 43.80

La selección fue hecha como la más probable, debido a:

- el kilometraje que se maneja dentro de las zonas geográficas exploradas durante los objetivos 1 y 2,
- al volumen y peso de los productos identificados y listados durante la encuesta, que corresponden a un promedio de entre 2 y 5 kg.

Sobre la base del costo de envío asumido y la cantidad de pedidos estimada en secciones anteriores, la siguiente tabla muestra una estimación de los costos de envío anuales:

Costo de envíos esperado (precio por envío * cantidad envíos esperada)			
	2019 (6)	2020	2021
Costo de envío total en el año	\$99,190.16	\$691,023.66	\$1,180,567.31

Como valor agregado, se propuso que, dependiendo de la compra, en algunas ocasiones para algunos usuarios, el costo de envío se encuentre subvencionado. Para el cálculo del EBITDA que se presenta a continuación, se asume que un 50% de los envíos, se encuentran bonificados.

Otros costos

A continuación, se presenta un detalle de todos los costos que se tuvieron en cuenta a la hora de calcular el EBITDA del presente emprendimiento. Cada uno de estos costos, fueron de tipo orientativos para el cálculo final y se basan sobre costos reales investigados durante la fecha provista en el cuadro:

Montos y Porcentajes	Importe	Fecha-2019
Honorarios Contable y Financiero - Resultado de Entrevista Odontólogo	\$5,000.00	Mar
Salario Mínimo administrativo más aportes - Resultado de Entrevista Odontólogo	\$20,000.00	Abr
Aporte por Salario Mínimo	\$13,000.00	Abr
Salario Administrativo Sr. - Resultado de Entrevista Odontólogo	\$50,000.00	Abr
Aporte por Salario Administrativo Sr.	\$50,000.00	Abr
Plataforma de E-Commerce – Magento Commerce: 22KEuros (Magento, 2017).	\$1,075,800.00	Abr
Costos Uso Medios de Pago - Mercado Pago 4,35% + IVA sobre cada pago (MercadoLibre S.R.L., 2019).	\$0.04	Mar
Costo lanzamiento de la Plataforma Alternativa Básica – Propuesta comercial agencia de implementación (Gore, 2019).	\$650,000.00	Mar
Costo de Servicio Post-Lanzamiento Garantía Extendida 25 horas por u\$35 cada hora – Propuesta comercial agencia de implementación (Gore, 2019).	\$37,625.00	Mar

Costo de almacenamiento: S3 Intelligent-Tiering Storage - 0,0125 USD por GB – Amazon (Amazon Web Services, Inc., 2019).	\$537.50	Abr
Ingresos esperados por Suscripción Premium - la mitad de Netflix =14Euros (Netflix Argentina, 2019).	\$342.30	Abr
Costo por envío - Cotización enviada por empresa de logística (Interbook, 2019).	\$278.95	Mar
Ticket Promedio mensual - Resultado de Entrevista con Odontólogos	\$20,000.00	Mar
% a cobrar a proveedores por usar el servicio del Sitio - Meli ~ 13 y el 27% por venta. (Mercado Libre S.R.L, 2019). Se toma un promedio como % orientativo.	20%	Mar

Cálculo del EBITDA

Por último, se hizo el cálculo del modelo del EBITDA del presente proyecto sobre el año de lanzamiento y los primeros dos años de funcionamiento del sitio.

Conceptos	Lanzamiento (jun-2019*6)	2020 (*12)	2021 (*12)
Facturación Venta Proveedores	\$ 7,111,680.00	\$ 49,544,625.00	\$ 84,643,650.00
Ingresos por Suscripción Premium	\$ -	\$ -	\$ 15,155.38
Porcentaje de Ingresos sobre el Costo de Ventas en Verde (20%)	\$ 1,422,336.00	\$ 9,908,925.00	\$ 16,928,730.00
Ingresos por Ads	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ 1,422,336.00	\$ 9,908,925.00	\$ 16,943,885.38
Gastos Personal	\$ 420,000.00	\$ 1,134,000.00	\$ 1,386,000.00
Personal Administrativo Sr. -Seguimiento y Control de Proveedores - Admin Gerencial.	\$ 300,000.00	\$ 810,000.00	\$ 990,000.00
Personal Admin Jr. - Mantenimiento de la plataforma - actualización de productos, admin en gral	\$ 120,000.00	\$ 324,000.00	\$ 396,000.00
Gastos Administrativos	\$ 60,000.00	\$ 162,000.00	\$ 297,000.00
Honorarios Marketing	\$ 30,000.00	\$ 81,000.00	\$ 99,000.00
Honorarios Contable y Financiero	\$ 30,000.00	\$ 81,000.00	\$ 99,000.00
Honorarios Asistencia Personal de Profesional Odontológico para servicio Premiun	\$ -	\$ -	\$ 99,000.00
Otros gastos operativos	\$ 2,313,728.16	\$ 4,571,265.52	\$ 6,802,969.93
Logística y Distribución (50% de envíos gratuitos)	\$ 49,595.08	\$ 345,511.83	\$ 590,283.65
Gestión de Plataforma Digital - Garantía Extendida (Agencia de Implementación)	\$ 225,750.00	\$ 609,525.00	\$ 744,975.00
Servidores de Hosting y dominio	\$ 3,225.00	\$ 8,707.50	\$ 10,642.50
Costos Uso Medios de Pago (Mercado Pago 4,35%)	\$ 309,358.08	\$ 2,155,191.19	\$ 3,681,998.78
Plataforma de E-Commerce - Licencia Magento Commerce	\$ 1,075,800.00	\$ 1,452,330.00	\$ 1,775,070.00
Costo Lanzamiento de la Plataforma - Alternativa Básica	\$ 650,000.00	\$ -	\$ -
Total Gastos Operativos	\$ 2,793,728.16	\$ 5,867,265.52	\$ 8,485,969.93
(EBIT) Utilidad Operativa	\$ (1,371,392.16)	\$ 4,041,659.48	\$ 8,457,915.45
Amortizaciones y Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -
(EBITDA) Utilidad Operativa mas amortizaciones y Depreciaciones	\$ (1,371,392.16)	\$ 4,041,659.48	\$ 8,457,915.45
como un % de la Utilidad	-96%	41%	50%

Ilustración 49: Cálculo del EBITDA

Algunas consideraciones para comprender el cálculo del EBITDA antes presentado:

- **Cálculo de la Utilidad Bruta con la Venta en Verde:** Para el cálculo de la Utilidad Bruta, se tuvo en cuenta que la Tienda online realizará venta en verde, esto quiere decir, como se explicó en el apartado teórico, que no se contará con stock de productos, sino que el presente emprendimiento facturará un porcentaje a sus proveedores sobre las ventas hechas en el Sitio. Se calcula un porcentaje del 20% sobre cada venta realizada por medio de la utilización del Sitio. Este 20% tiene su justificación explicada en el cuadro de “Otros Costos” de la sección anterior. Se toma como referencia los porcentajes utilizados por Mercado Libre (2019), para el cobro de sus servicios de e-commerce y se saca un promedio de los mismos.
- **Calculo de la utilidad Bruta con Otros Ingresos:** Otros ingresos con los que contará la Tienda, serán las suscripciones premium que se podrían lanzar en el tercer año de funcionamiento. Estas suscripciones se calcularon en base a la cantidad de usuarios premium esperados resultantes de la encuesta y un estimativo de costo por suscripción detallado en el apartado anterior. Otro ingreso estimado, podría ser el de la venta de Ads, pero recién se dará curso a éste ingreso a partir del cuarto año de funcionamiento del Sitio (en el presente proyecto, no se explora la opción de venta de Ads en el Sitio ya que queda fuera del alcance del mismo). Por este motivo sólo se deja el ítem en el EBITDA, pero sin monto.
- **Calculo de Gastos Operativos:** Se detallaron 3 tipos de gastos para la puesta en marcha del presente Sitio:
 - Los gastos de personal contratado en relación de dependencia.
 - Los gastos administrativos como los honorarios de los profesionales involucrados.
 - Otros gastos operativos entre los que se destaca la inversión inicial sobre el costo de lanzamiento de la plataforma y por supuesto el resto de los gastos operativos necesarios para la puesta en marcha del Sitio.

Observaciones sobre el cálculo del EBITDA

Se observa sobre el cálculo del EBITDA que, durante el primero año, se necesitará una fuente de inversión para poder cubrir el costo de lanzamiento. Por eso se plantea dentro de apartado de Socios Clave, un socio Inversor.

También cabe destacar que, al no contar con capital invertido, debido al modelo casi 100% digital propuesto en el presente trabajo, los costos de amortización y depreciación son nimios.

Si asumimos que los costos iniciales están cubiertos según lo esperado, el porcentaje del modelado del EBITDA a partir del segundo año de funcionamiento, es alto y positivo y denota una buena capacidad de la empresa para generar beneficios (considerando únicamente la capacidad productiva). Este porcentaje se puede ver disminuido por factores dinámicos del mercado como ser la inflación y la reacción de la competencia, por eso se sugieren hacer análisis frecuentes de ambos factores en el apartado de investigaciones futuras.

Para una mayor comprensión del análisis numérico que se hizo en este trabajo, se adjunta en la versión digital del presente trabajo en el Anexo II, un archivo Excel con el detallado del trabajo realizado.

Conclusiones/reflexiones finales

En esta sección se exponen las conclusiones halladas en el desarrollo del trabajo final. Estas conclusiones, se presentan por cada Objetivo Específico planteado. También incluye una sección de conclusiones y reflexiones finales, en donde se expone el modelo canvas final, resultante de la elaboración e iteración de información realizada a lo largo de todo este proyecto. Finalmente, también se propone una sección de sugerencias acerca de pasos a seguir para darle continuidad al trabajo aquí elaborado.

Conclusiones sobre Objetivo Específico 1: Identificación del mercado potencial

Conclusiones sobre fuentes de datos secundarias

Sobre la base de los datos analizados sobre la muestra no representativa en la sección de hallazgos del Objetivo Específico 1 que analiza el mercado potencial, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Las prepagas que mayor cantidad de especialista son Osde y Swiss Medical.
- Se llegaron a identificar más de 20 sub especialidades dentro del área de la salud dental, cada una con sus características diferentes.
- Dentro de las sub especialidades dentales, la más frecuentemente ofrecida por los odontólogos, es la que corresponden al servicio de odontología general, con el 70% de la población destino dedicada a ejercerla.
- Si se habla de la distribución geográfica de los consultorios de los especialistas en CABA, se puede afirmar, que el 54% de los especialistas se encuentra concentrado en los barrios de: Recoleta, Palermo, Belgrano, Caballito, Retiro, Monserrat, Puerto Madero, Centro, Colegiales y Almagro.
- Si se sigue analizando dónde y de qué manera los especialistas trabajan en CABA, se puede afirmar también que existe una gran proporción de dentistas, que trabaja en más de un barrio dentro de CABA. Se asume que distribuyen sus días laborales atendiendo en más de un consultorio.
- También se hizo un cálculo aproximado de 1500 especialistas que atienden en consultorios privados pequeños/ medianos en CABA, bajo la cobertura médica de las 5 más grandes y representativas pre-pagas de Buenos Aires. Cabe destacar que este número es aproximado ya que no se contaron, por ejemplo,

consultorios que no atienden bajo ninguna prepaga y trabajan de manera independiente.

Conclusiones sobre fuentes de datos primarias

Sobre las estadísticas arrojadas por la encuesta destinada a profesionales dentales, sumadas a la información arrojada por las fuentes de datos secundarias, se pudieron identificar dos tipos de “Personas” que fueron representadas en la sección de hallazgos. Básicamente se identificaron dos tipos de perfiles con similitudes y diferencias:

Similitudes

- Se pudo corroborar que en general las personas identificadas por la encuesta, son especialistas odontológicos o colaboradores que trabajan en consultorios odontológicos que cuentan con poco tiempo a la hora de realizar sus pedidos de insumos.
- En general se topan con dificultades diversas a la hora de realizar sus pedidos de insumos o de recibirlos.
- Miran de una manera escéptica la opción de un sitio de e-commerce especializado que les ayude a agilizar sus procesos de compra, pero reconocen que hoy enfrentan dificultades como: falta de stock, tiempos de espera y distribución prolongados, catálogo de productos desactualizado, etc.
- En general no están habituados a usar Internet como un canal de compra, o para contactar a sus proveedores, aunque sí, todos utilizan a Internet y a las Redes sociales mediante sus dispositivos móviles de manera habitual.

Diferencias

- Los niveles de educación varían, los odontólogos claramente son todos universitarios y/o han realizado masters, pero en el caso de los secretarios de los consultorios, no todos tienen niveles universitarios.
- Algunas veces, se presentan dudas a la hora de elegir entre un producto u otro y en muchas situaciones, un servicio especializado para orientar la búsqueda y adquisición de productos, lo consideran como algo beneficioso.

Segmentos identificados de clientes y modelo freemium

Toda la información desgranada durante la etapa de hallazgos y desarrollo, permitió conocer el mercado destino de una manera mucho más profunda y cercana. Esto permitió

poder identificar segmentos de clientes y de qué manera se basaría el esquema de obtención de ganancias sobre esos segmentos.

Se concluyó que el modelo de obtención de ganancias que más se adecúa al desarrollo Canvas aquí presentado es el modelo “Freemium” (como se explicó en la sección del marco teórico).

A continuación, se los dos tipos diferentes de segmentos de cliente que se identificaron:

- Profesional Dental Free (B2C): En este segmento de clientes, el servicio que el presente modelo propuso a sus clientes es de tipo Free o gratuito. En este modelo, el cliente simplemente se suscribiría como un usuario Free al Sitio de e-commerce y podría adquirir sus insumos mediante el uso del carrito de compras, sin tener que pagar ningún extra más allá del precio final de su compra y el gasto de envío.
- Profesional Dental Premium (B2C): En este segmento de clientes, el servicio que el presente modelo propuso a sus clientes es de tipo Premium. En este modelo, el usuario del sitio, aparte de tener los servicios que tienen los clientes de tipo Free, accedería a servicios premium como ser: asesoramiento especializado a la hora de adquirir un producto, comunidad, facilidades de compra como históricos, estadísticas, bonificación en el costo de los envíos, etc. Todos estos servicios de tipo premium se encuentran más detallados en el desarrollo del Objetivo 3 cuando se habla de valor agregado. Este servicio no sería lanzado inicialmente en el Sitio, pero sí se tendría en cuenta, dada la necesidad descubierta, durante los primeros años de funcionamiento del Sitio.

Conclusiones sobre el Objetivo Específico 2: Análisis de situación actual

Análisis DAFO

Sobre la base de los datos analizados en la sección de hallazgos del Objetivo específico 2 sobre la situación actual y en análisis de la competencia, se procedió a plasmar en un gráfico DAFO las conclusiones en cuanto a las amenazas y oportunidades que se ven reflejadas según variables externas analizadas con respecto a la competencia, como así también las fortalezas y debilidades que se vislumbran sobre el proyecto actual, según las variables internas.

Se plantea que el análisis DAFO presentado en el presente trabajo, visualiza la situación del Sitio frente a su contexto en el momento de lanzamiento del Sitio. Sin embargo, esta situación puede cambiar, por ende, se sugiere en la sección de análisis futuros, que se haga un seguimiento de las situaciones aquí identificadas definiendo posteriores planes de acción.

A continuación se muestra cuáles son las conclusiones halladas:

Variables Externas

Amenazas

- ~45 comercios odontológicos y Mercado Libre ganan hoy el espacio de mercado de los insumos odontológicos en CABA.
- Alrededor de 5 comercios odontológicos en CABA, con amplia trayectoria, tiene páginas actualizadas y buena presencia en RRSS.
- Reacción de la competencia frente a un nuevo jugador en el mercado.
- Comercialización en negro.



Oportunidades

- Tendencia del mercado de buscar soluciones completas.
- Ofrecer un sitio Web 3.0 con catálogo de servicios completo y preparado para e-commerce mejor visión con respecto a la competencia.
- Tendencias en incremento de presencia de los comercios odontológicos en las RRSS. Instagram principalmente.
- 82% de concentración de presencia de competencia offline sólo en Recoleta y barrios aledaños.
- Competencia inexistente con el modelo aquí propuesto



Variables Internas

Fortalezas

- Idea innovadora frente a las ofertas existentes en el mercado.
- Opción Pure-Player más allá de las páginas de e-commerce multi-rubro como Mercado Libre o OLX.
- Mercado focalizado en un área geográfica concentrada y pequeña como es CABA.
- Construcción de un perfil en las RRSS desde el comienzo del proyecto.
- Costos bajos reduciendo intermediarios.



Debilidades

- Capital para el lanzamiento del proyecto.
- Proyecto nuevo.
- Falta de trayectoria en el rubro.
- Ganar mercado desde cero.



Cuadrante mágico de Gartner

Para completar el posicionamiento del proyecto actual con respecto a la competencia, se procedió a plasmar las conclusiones halladas, en un gráfico sobre el Cuadrante Mágico de Gartner.

Para lograr el posicionamiento mostrado en el gráfico, se tuvieron en cuenta sobre el eje de las X las siguientes variables que denotan el carácter visionario de cada competencia analizada, variables que fueron expuestas en la sección de hallazgos:

- Presencia y actividad en las redes sociales más populares en Argentina: se concluyó, que los comercios odontológicos que mayor presencia tienen en las redes, denotan un carácter visionario. En el caso puntual de Mercado Libre, la presencia en las redes no le es estrictamente necesaria, pero su carácter visionario se da más por su posicionamiento en el mercado global de e-commerce en Argentina.
- Características de e-commerce en los sitios de cada competencia: se concluyó, que aquellos comercios odontológicos que tenían páginas con características Web 3.0 (interacción del usuario, carrito de compras completo, performante y sin errores, etc), eran aquellos que tenían mayor visión apuntando al futuro y presente del comercio electrónico en Argentina.

Para lograr el posicionamiento mostrado en el gráfico, se tuvieron en cuenta sobre el eje de las Y las siguientes variables que denotan la posibilidad ejecutiva de cada competidor, de ejercer su carácter visionario. Las variables que fueron expuestas en la sección de hallazgos son:

- Presencia federal del comercio odontológico y envergadura del mismo: Se asumió que, contra mayor cantidad de sedes y presencia a nivel nacional, el comercio analizado tiene mayor envergadura.
- Innovación en sitios Web: Se infirió que, aquellos sitios con tecnologías Web 3.0, denota inversión sobre las últimas tecnologías a desarrollarse en el sitio.
- Inversión en marketing digital: Se dedujo que, al invertir en campañas en redes sociales y marketing digital en general se infiere mayor capacidad ejecutiva del comercio analizado.

Por último, el gráfico muestra en naranja, el posicionamiento del Proyecto Actual con respecto a la competencia más relevante. Cabe destacar que la visión del proyecto es ambiciosa, aunque la ejecución del mismo dependerá de los pasos futuros y en especial de poder encontrar un socio partner Joint Venture con el cual poder apalancar el lanzamiento del proyecto aquí propuesto. Se asume que una vez presentado el presente Trabajo Final se podrá continuar con los pasos futuros.

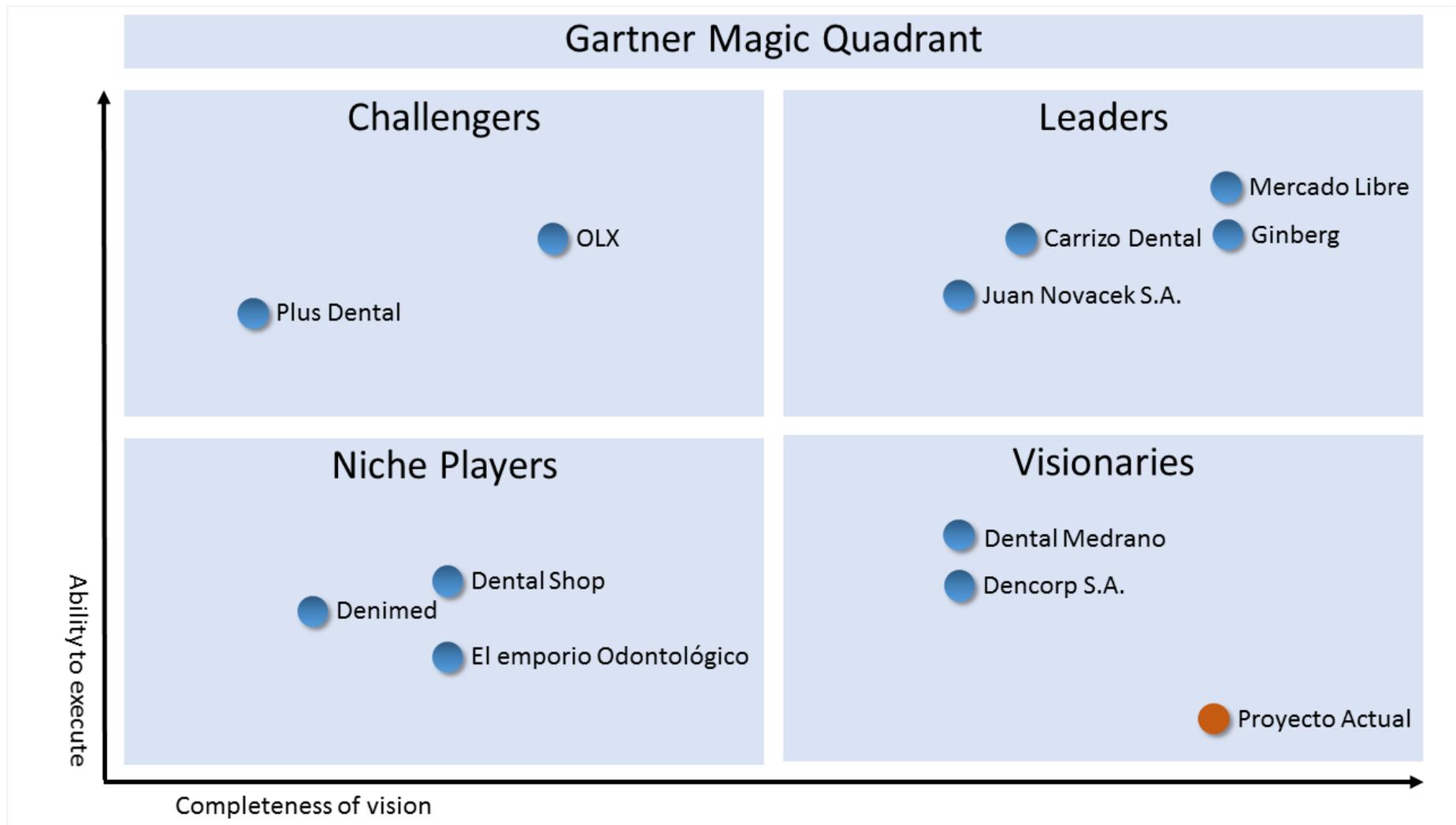


Ilustración 51: Análisis de la competencia sobre el Gartner Magic Quadrant

Conclusiones sobre Objetivo Específico 3: Identificar y evaluar las consideraciones a tener en cuenta a la hora de crear un sitio de e-commerce

Conclusiones sobre la propuesta de valor del Sitio

Luego de haber conversado con los odontólogos, haber entendido las dificultades que enfrentan a la hora de adquirir sus insumos, haber identificado las propuestas de valor de la competencia y haber reflexionado sobre la propia propuesta de valor que el Sitio quiere dar a sus clientes, se llegó a la conclusión que existe un conjunto de ellas que son esenciales para la puesta en valor del Sitio que se está desarrollando:

- Proveer la facilidad de la compra electrónica: La facilidad de compra electrónica, implica la flexibilidad de poder comprar desde cualquier punto y en cualquier horario sólo contando con un medio electrónico y una forma de pago a mano.
- Énfasis en las búsquedas: La Tienda online, ofrecerá un menú con categoría de productos sobre los cuáles también se podrán realizar búsquedas. La búsqueda sobre un mismo producto, ofrecerá opciones sobre diferentes marcas y de esa manera el usuario también podrá comparar precios y elegir lo que más se adecúe a su presupuesto y necesidades.
- Protección de la compra y gestión de reclamos: Las compras estarán protegidas, habrá un método para devoluciones en caso de necesitarlos. También habrá atención al cliente para la gestión de reclamos por medio de un chat-bot.
- Seguimiento online del envío: Las agencias de distribución y logística tenidas en cuenta, cuentan todas con sistemas de seguimiento de envíos de manera online.
- Calidad del servicio: A la hora de crear la RFP destinada al socio estratégico de implementación del Sitio de e-commerce, se puso como característica la performance y la calidad del Sitio. Estos mismos requerimientos técnicos, se tuvieron en el momento de seleccionar la plataforma de e-commerce que mejor se adecuara a las necesidades del Sitio.
- Calidad del Catálogo: Habrá personal dedicado, destinado a actualizar el catálogo y a brindar la mejor calidad en las descripciones de los productos. De manera tal que el catálogo sea amplio y altamente descriptivo.

- **Proceso de compra ágil:** Que el proceso de compra sea ágil y facilite la compra online con el usuario, fue un pedido reiterado en las encuestas de los odontólogos. Todos los demás valores listados en este apartado, apuntan a que así sea.
- **Reducción de precios:** Que el precio de los insumos sea adecuado, permitiendo comparar algunos precios entre proveedores. Esta página contará con varios proveedores, por lo que el usuario de la misma podrá elegir a qué proveedor comprar el producto. Un adicional sobre los precios, será que en varias ocasiones y dependiendo del tipo, volumen y frecuencia de la compra, el proveedor podrá contar con bonificación en los envíos.

Valor agregado destinado a los usuarios premium a futuro:

- **Comunidad:** El objetivo de crear comunidad entre los usuarios premium, es que ellos mismos puedan catalogar cada compra y puedan visibilizar la puntuación de los proveedores o compras a través del Sitio, valiéndose así de las recomendaciones de los colegas. La recomendación entre colegas, salió muy valorada en la pregunta referente a la selección de proveedores durante la encuesta a los odontólogos.
- **Estadísticas de consumo:** Para los clientes premium, el Sitio proveerá un historial de compras previo, que facilitará al usuario la planificación de las compras futuras.
- **Facilidad de compra repetitiva:** El usuario podrá visualizar su última compra y con un solo click replicar la misma.
- **Planificación de las compras:** Este valor viene inherente a los dos valores anteriores, pudiendo valerse de las estadísticas de consumo previa, como así también de la compra repetitiva.
- **Subvención en el precio de los envíos:** Algunos usuarios podrá contar con bonificaciones en el precio de los envíos.

Conclusiones sobre las características técnicas y funcionales del Sitio a implementar

En la presente sección, se incluyen las conclusiones a las que se arribó luego de explorar las características técnicas como la plataforma de e-commerce, los dispositivos sobre los cuales el Sitio debiera ser optimizado, los medios de pago que el Sitio debiera

incluir y por supuesto las características funcionales y de contenido como los productos a ofrecer en la plataforma y la manera en la cual estarán incluidos.

Conclusiones sobre los dispositivos sobre los que debiera estar optimizado el Sitio

Sobre la base de tanto de los informes de la Cace (2019), como así también de las entrevistas hechas a los odontólogos, el resultado es contundente, los usuarios utilizan con amplia mayoría los dispositivos móviles. Sus usos son variados como la navegación en Internet, el acceso a sus redes sociales y durante los tres momentos de la compra online: antes, durante y posteriormente a la compra.

Las Apps vienen ganando terreno, pero no necesariamente queda expuesto que hoy, son el medio más utilizado por los odontólogos a la hora de realizar sus compras.

Por lo tanto, se determinó que la Tienda online a implementar, tiene que ser necesariamente “Responsive”, esto quiere decir, que deberá ser diseñada utilizando tecnología Web, que garantice la correcta visualización sobre los diferentes dispositivos, otorgando prioridad al buen funcionamiento del Sitio dentro de los dispositivos móviles. Esta característica, se incluyó dentro del RFP que se envió a la empresa de implementación.

Conclusiones sobre la plataforma digital

En la sección de hallazgos y desarrollo, se analizaron distintos tipos de plataformas de e-commerce y se llegó a la conclusión, que la solución más acorde para la implementación del presente proyecto, era una solución de tipo OpenSource. A continuación, se hizo una comparación de las diferentes soluciones OpenSource y sobre la base de la selección de las plataformas de e-commerce, una matriz de comparación y las variables a tener en cuenta a la hora de analizar el presente Sitio, se llegó a la conclusión que “Magento” es la plataforma comercial más adecuada para desarrollar el proyecto.

“Magento” fue la plataforma requerida en el RFP que se envió a la agencia de implementación. De la misma manera se incluyó a “Magento” dentro de la estructura de costos prevista en el Objetivo 4.

Conclusiones sobre los medios de pago

En función de lo analizado en la sección de hallazgos del Objetivo 3 sobre medios de pago, se concluyó que las opciones más ofrecida por la competencia, se condicen con las opciones más elegidas por los argentinos según el último estudio de la Cace. Esas opciones en orden de mayor a menor uso son:

1. Tarjetas de Crédito.
2. Transferencias Bancarias.
3. Mercado Pago.
4. Pago Fácil/RapiPago.
5. Todo Pago.

Cabe resaltar que la opción de Mercado Pago viene ganando terreno en los últimos años, además de ser una alternativa muy fácil de integrar a un sitio. Lo antes mencionado, se tuvo en cuenta a la hora de pensar en la implementación de este Sitio y considerarla como la opción elegida, al menos durante el primer tiempo de puesta en marcha del presente Sitio. Por ende, se consideró Mercado Pago en el momento de la integración con la Plataforma de e-commerce, como así también en los cálculos en el modelo de los costos y ganancias del Objetivo 4.

Conclusiones productos

En función de lo analizado en la sección de hallazgos del Objetivo 3 sobre insumos adquiridos por los odontólogos, se llegó a un primer conjunto de productos que la Tienda online debería ofrecer dentro de su catálogo, a la hora de lanzamiento.

Conclusiones sobre dimensionamiento de usuarios y pedidos

En la sección de hallazgos, se realizó un cálculo de estimaciones sobre la base del dimensionamiento inicial del mercado destino. Se estimaron los usuarios que se espera adopten el Sitio por año durante los primeros 2,5 años. También se calculó un estimado de los pedidos anuales por cada año estudiado en el trabajo. Sobre éste dimensionamiento se desarrolló la RFP enviada a la agencia de implementación y también permitió calcular un dimensionamiento estimado de la facturación y costo por envío promedio que se puede ver en el Objetivo 4.

Conclusiones sobre los socios clave

Conclusiones sobre los socios de logística y de distribución

Luego de haber analizado las estadísticas provistas por la Cace (2019) y también los resultados arrojados por las encuestas a los especialistas dentales, se llegó a la conclusión que las estadísticas de la Cace no se condicen necesariamente con las elecciones de los odontólogos. Por lo tanto, solo se tuvo en cuenta los resultados de las encuestas a los odontólogos.

Se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los odontólogos adquieren un conjunto de productos con diferentes frecuencias, determinando la cantidad de pedidos anuales totales que el Sitio debiera soportar y los socios de logística debieran poder gestionar.
- Los odontólogos adquieren otro conjunto de productos, diferente al identificado en el punto anterior, con una frecuencia más baja.
- El conjunto de productos identificado, que los odontólogos adquieren, es en general de tamaño y peso pequeño, dato importante a la hora de planificar los envíos con las empresas de logística y de realizar el cálculo de los costos de envío que se tuvo en cuenta en el Objetivo 4.
- Los odontólogos reciben sus pedidos, ya sea por la mañana o por la tarde, siempre durante los días de semana.
- El lugar de recepción de los pedidos, generalmente es el de sus consultorios. La densidad geográfica de los consultorios odontológicos se muestra mayormente sobre los barrios de Belgrano, Recoleta, Retiro y alrededores.
- Los operadores logísticos consultados, cuentan con áreas de cobertura expuestas en el punto anterior y no constituyen un impedimento los días o los horarios de entrega expuestos previamente. Todos los operadores logísticos analizados en la sección de hallazgos, cumplen con los requisitos de logística necesarios para ser socios estratégicos.
- El cálculo del costo del servicio de logística se hizo bajo un valor aproximado de envío, tomando en cuenta todos los datos anteriores, más los presupuestos provistos por los operadores logísticos y se incluyó en el Objetivo 4 del modelo de estructura de costos y ganancias.

Conclusión sobre los socios especialistas en desarrollo e implementación de sitios de e-commerce

Sobre la base de la propuesta recibida por la agencia de implementación SemExpert, que se expuso en la sección de hallazgos y desarrollo del Objetivo 3, se eligió la **Alternativa Básica** para la implementación de la tienda descrita en el presente proyecto. De la misma manera para el servicio de Post-Lanzamiento se eligió el servicio llamado **Garantía Extendida**.

Ambas opciones fueron elegidas en función de la envergadura y los servicios iniciales que se esperan necesitar, durante el lanzamiento del actual Sitio.

Los presupuestos fueron incluidos al momento de realizar el análisis en el Objetivo 4.

Conclusión sobre socios proveedores

En la sección hallazgos y desarrollo, se concluyó que el presente modelo de negocio, puede ser una buena opción para ofrecer a potenciales socios proveedores, un canal opcional a la hora de vender sus productos. Se identificó un conjunto potencial de socios proveedores, que son aquellos calificados dentro del Cuadrante Mágico de Gartner en el Objetivo 2 como “Challengers” y “Niche Players”. Asociarse al Proyecto Actual sería una oportunidad para que desarrollaran su visión y esa es la premisa con la cual se deberá partir al momento de realizar una propuesta a los mismos. Este punto se encuentra planteado dentro de las actividades Futuras identificadas al final del presente trabajo.

Conclusiones sobre las actividades clave

Durante la etapa de hallazgos y desarrollo, se identificaron las siguientes actividades clave:

- Actividades de promoción y marketing del Sitio.
- Actividades de mantenimiento de la plataforma digital.
- Actividades de actualización de productos.
- Actividades de seguimiento y control de proveedores y partners en general.
- Actividades de atención al cliente.
- Actividades de asistencia personal premium.
- Actividades contables y financieras.

Todas estas actividades fueron listadas en el Canvas final y en el Objetivo 4 incluyendo su costo.

Conclusiones sobre el Objetivo Específico 4: Elaborar un estudio de costos y márgenes para determinar la viabilidad del lanzamiento del proyecto en un período acotado de tiempo.

El Objetivo 4 tenía como propósito validar, mediante un modelado de costos y márgenes, que el proyecto era viable desde el punto de vista económico al momento del lanzamiento.

Para lograr el objetivo planteado, en la sección de hallazgos, se empleó una herramienta ampliamente utilizada en el mundo empresarial para evaluar la capacidad de una empresa de generar beneficios, el cálculo del EBITDA.

Se calculó la utilidad bruta, sobre la premisa estipulada del presente modelo de negocios, que era principalmente la venta en verde de insumos provistos por los socios proveedores del Sitio. También se calculó el total de gastos operativos necesarios, tanto para la puesta en marcha como para el funcionamiento del Sitio durante los dos años y medio.

Por último, se calculó el porcentaje del EBITDA sobre la utilidad bruta y se concluyó que:

- Durante el primer año, el porcentaje es negativo. Por este motivo, es imperioso como próximo paso, buscar un socio inversor que apalanque el proyecto inicial.
- A partir del segundo año, el porcentaje del EBITDA es positivo y está alrededor del 40%, lo cual denota las amplias capacidades que tendrá el proyecto para generar beneficios.
- El porcentaje de utilidad puede verse afectado por situaciones de contexto dinámicas que exceden el alcance del presente modelo, pero que se sugieren como investigaciones futuras. Dichas situaciones pueden ser: aspectos inflacionarios, reacción de la competencia frente a un nuevo competidor, restricciones legales, entre otros.

Se concluye entonces que el proyecto es viable desde el punto de vista económico al momento del lanzamiento.

Canvas conclusiones y reflexiones finales

El Modelo Canvas, como se explicó en la sección teórica, es una plantilla que sirve como herramienta para el diseño de modelos de negocios como el que se desarrolló a lo largo de todo este proyecto.

Durante este trabajo, se planteó un Canvas inicial y conforme fue avanzando el análisis, cuyos lineamientos fueron estipulados sobre este Canvas, se iteró el contenido logrando un modelo final como el que se muestra más abajo.

Lo interesante de este modelo, es que resume en un solo pantallazo, las conclusiones a las que se fueron llegando a lo largo de todo este trabajo y da una idea general de lo planteado durante el mismo.

A continuación, se presenta el Modelo Canvas final del Sitio:

Modelo de Negocios e-Commerce Odontología/Ortodoncia Lanzamiento

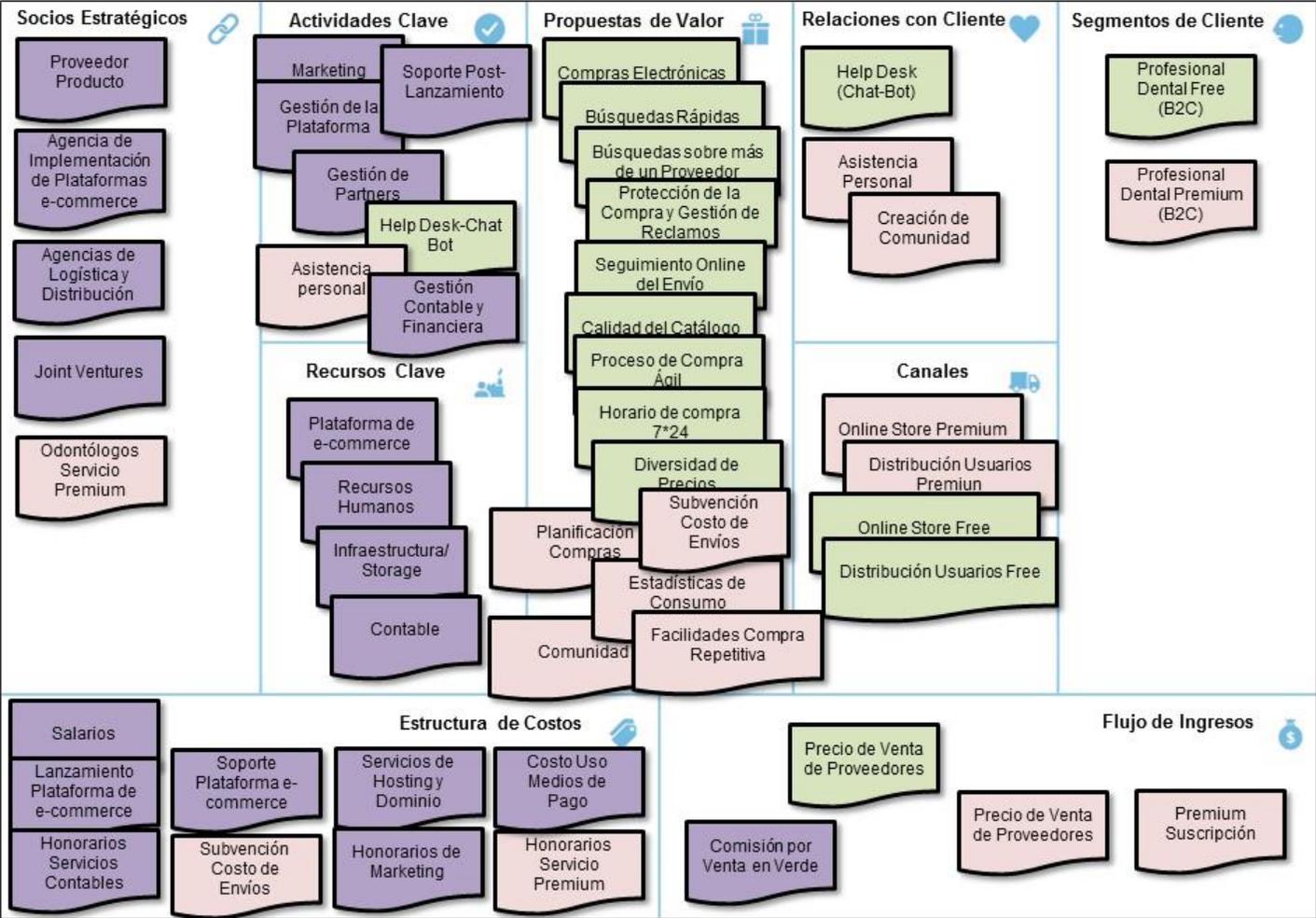


Ilustración 52: Canvas del Sitio

Sugerencias para investigaciones futuras

Los próximos pasos que se necesitan realizar para poder poner en marcha el proyecto y darle continuidad al modelo de negocios propuesto en este trabajo son:

- **Desarrollar un plan de marketing:** Es necesario complementar el presente modelo de negocios con un plan de marketing destinado a hacer branding y desarrollar canales de venta online, en RRSS y por WhatsApp. Se tiene que tener en cuenta que el público destino identificado, mostró signos de escepticismo a la hora de hablar de canales de venta online, pero se trabajó profundamente en los segmentos a los cuales hay que destinar los esfuerzos de marketing, mediante la creación de Personas y el análisis de estadísticas. Trazar un plan de marketing también posibilitará ahondar en dos aspectos del canvas: la relación con el cliente y los canales. Se concluye entonces que, el trabajo del plan de marketing ha comenzado y es sólo cuestión de darle continuidad.
- **Desarrollar una propuesta para potenciales socios proveedores:** Durante el análisis de la competencia, se llegó a la conclusión que el porcentaje de empresas proveedoras de insumos dentales que tienen desarrollado canales de venta online o planes de marketing digital direccionado a las RRSS, es muy bajo. El modelo de negocios aquí presentado, por lo tanto, constituye una opción valiosa a ofrecer a potenciales proveedores ubicados dentro de la competencia, que les permitiría desarrollar su visión. Se debe trabajar sobre una propuesta para los potenciales socios estratégicos identificados como proveedores dentro de la competencia analizada.
- **Obtener inversión inicial:** Dentro de los socios estratégicos identificados, están los Joint Ventures y/o inversores. El próximo paso debe consistir en presentar este modelo de negocios, conjuntamente con un plan de marketing, a estos potenciales socios estratégicos, para poder conseguir la inversión inicial necesaria para arrancar el proyecto.
- **Ampliar el modelo de ganancias con publicidad:** Pensando en etapas posteriores, luego del lanzamiento del proyecto, se deberá pensar en nuevas posibilidades para extender el modelo de ganancias. Una vez ganada la masa crítica necesaria para existir durante los próximos años, se deberá pensar en un nuevo segmento de clientes que serán los anunciantes, de manera tal de poder incluir Ads en los canales ofrecidos a los clientes de tipo free. De esta manera

se pasaría a un modelo de obtención de ganancias de tipo freemium aumentado con publicidad.

- Analizar la implementación de una App: Si la tendencia hacia la utilización de Apps sigue en alza (como se mostró en el análisis el Objetivo 3), apostar a la implementación de una App especializada, podría ser una buena apuesta futura.
- Analizar la extensión del modelo a otras áreas geográficas: Si la planificación presentada durante el presente proyecto se ejecuta de acuerdo a lo esperado, se podría llegar a considerar la posibilidad de extender el área geográfica del modelo, más allá de CABA.
- Análisis de la competencia de manera iterativa: En el objetivo específico 2, se saca una foto de la situación actual frente a la competencia, sin embargo, es necesario que este análisis se realice de manera iterativa obteniendo un DAFO situacional cuya naturaleza es más bien dinámica. De esta manera se podrá, entre otras variables, analizar la reacción de la competencia frente a un nuevo jugador en el mercado.
- Sobre la base del modelo del EBITDA presentado en el presente trabajo, se debieran agregar factores dinámicos que pueden afectar al mismo en los próximos años como por ejemplo, el factor inflacionario.

Referencias bibliográficas

- Amazon Web Services, Inc. (2019). *Precios de Amazon S3*. Obtenido de AWS:
<https://aws.amazon.com/es/s3/pricing/>
- ¿Qué es el EBITDA y cómo se calcula? (2018). Obtenido de Banco Santander:
<https://www.bancosantander.es/es/diccionario-financiero/ebitda>
- Anderson, C. (10 de 01 de 2004). *The Long Tail*. Recuperado el 02 de 10 de 2017, de
Wired: <https://www.wired.com/2004/10/tail/>
- Arline, K. (2 de Enero de 2015). *What is C2B?* Obtenido de Business News Daily:
<https://www.businessnewsdaily.com/5001-what-is-c2b.html>
- Banco Santander. (2018). *¿Qué es el EBITDA y cómo se calcula?* Obtenido de Banco
Santander: <https://www.bancosantander.es/es/diccionario-financiero/ebitda>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de Mercados, un enfoque para
América Latina*. México: Prentice Hall. Obtenido de
[http://www.fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-
PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf](http://www.fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf)
- Bernard Dentales. (2016). *Home*. Obtenido de Bernard Dentales:
<http://www.bernarddentales.com/>
- Blanco Dental. (2015). *Home*. Obtenido de Blanco Dental: blanco-dental.com
- BusPack Home. (2013). Obtenido de BusPack: <http://www.buspack.com.ar/>
- Cace. (2017). *Cace*. Recuperado el 02 de 10 de 2017, de www.cace.org
- Carena Dental. (2017). *Home*. Obtenido de Carena Dental: <http://www.carenadental.com/>
- Carrizo Dental. (2018). *Home*. Obtenido de Carrizo Dental: <https://carrizodental.com>
- Datanyze. (2017). *Datanyze*. Recuperado el 16 de 12 de 2017, de
<https://www.datanyze.com>
- de Saeger, A., & Cadiat, A. (2016). *La Larga Cola. La union hace la fuerza*. Madrid:
LEPETITLITTERAIRE.
- Dencor Equipamientos. (2018). *Home*. Obtenido de Dencor Equipamientos:
<https://www.dencorpequipamientos.com/>
- Denimed. (2018). *Home*. Obtenido de Denimed: <https://www.denimed.com/>
- Denta Distribuidor D&D. (2018). *Home*. Obtenido de Denta Distribuidor D&D:
distribuidoradental.com.ar

- Dental Ayacucho. (2018). *Home*. Obtenido de Dental Ayacucho:
<https://www.dentalayacucho.com.ar>
- Dental Caries. (2015). *Home*. Obtenido de Dental Caries: <http://www.dental-lacaries.com.ar/>
- Dental Medrano. (2019). *Home*. Obtenido de Dental Medrano:
<https://www.dentalmedrano.com/>
- Dental San Justo. (2016). *Home*. Obtenido de Dental San Justo:
www.dentalsanjusto.com.ar
- Dental Shop. (2018). *Home*. Obtenido de Dental Shop: <https://dentalshop.com.ar>
- Dentalmax. (2018). *Home*. Obtenido de Dentalmax: dentalmax.com.ar
- Dentaurum. (2016). *Home*. Obtenido de Dentaurum: <http://www.dentaurumarg.com.ar>
- Dentsply Argentina. (2015). *Home*. Obtenido de Dentsply Argentina:
<http://www.dentsplyargentina.com.ar/>
- Dis-Den. (2010). *Home*. Obtenido de Dis-Den: <http://disden.com.ar/>
- Echeverría, G. (2008). *Marketing en Internet*. Buenos Aires: Creative Andina Corp.
- El Emporio Odontológico. (2018). *Home*. Obtenido de El Emporio Odontológico:
<https://emporiodontal.mitiendanube.com/>
- FastTrack. (2016). *FastTrack Home*. Obtenido de FastTrack:
<https://fasttrack.com.ar/index.php/e-commerce/>
- Fundación Odontológica Argentina. (2010). *Home*. Obtenido de Fundación Odontológica Argentina: <https://www.moa.org.ar/fundodar/>
- Galeno. (2017). *Cartilla Medica*. Obtenido de Galeno: <https://www.e-galeno.com.ar/Pages/Planes/550.aspx>
- Gartner, Inc. (2019). *Gartner Magic Quadrant*. Obtenido de Gartner:
<https://www.gartner.com/en/research/methodologies/magic-quadrants-research>
- Getty Images. (2019). *Getty Images*. Obtenido de Getty Images:
<https://www.gettyimages.com/photos/dentists?alloweduse=availableforalluses&family=creative&license=rf&phrase=dentists&sort=best#license>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2017). *Buenos Aires Ciudad*. Recuperado el 2 de 10 de 2017, de Emprendedores:
<http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprendedores>
- Gore, N. (19 de Marzo de 2019). Propuesta Comercial. CABA, Buenos Aires, Argentina.

- Gospe, M. (2018). *Building B2B personas for the enterprise - an introductory course*.
Obtenido de UdeMy: <https://globallogic.udemy.com/personas/learn/v4/overview>
- Grimberg Dentales. (2019). *Home*. Obtenido de Grimberg Dentales:
<https://www.grimbergdentales.com/>
- Hoisil, B. (1 de March de 2013). *How Digital Business Models are Truly Special - Cost Structure*. Obtenido de Strategy & business planning for software and internet business: <http://www.barbarahoisl.com/digital-model-cost-structure/>
- Hom, E. J. (11 de Septiembre de 2013). *What is B2C?* Obtenido de Business News Daily:
<https://www.businessnewsdaily.com/5085-what-is-b2c.html>
- HubSpot. (2017). *Contacts User Guide*. Obtenido de hubspot:
<https://knowledge.hubspot.com/contacts-user-guide-v2/how-to-create-personas>
- Igarza, R. (2012). *EN LA RUTA DIGITAL: Cultura, convergencia tecnológica y acceso*. Buenos Aires.
- Igarza, R. (2014). *El rescate de las mediaciones a la hora transmedia: De la crisis a la transición*. Buenos Aires.
- Interbook. (Mazo de 2019). *Interbook Home*. Obtenido de Interbook:
<http://www.interbook.com.ar>
- Interdent. (2018). *Home*. Obtenido de Interdent:
<https://www.sites.google.com/site/implantesmt/>
- Juan Novacek S.A. (2018). *Home*. Obtenido de Juan Novacek S.A.:
<https://www.novacek.com.ar/>
- Kantar Tns. (2016). *Estudio de comercio electronico Argentina/Amba*. Buenos Aires: Cace.
- Kantar Tns. (2019). *Estudio Anual comercio electronico Argentina 2018 - Resumen*. Buenos Aires: Cace.
- La Casa del Equipo. (2015). *Home*. Obtenido de La Casa del Equipo:
<http://www.lacasadelequipo.com.ar/>
- La Dental. (2018). *Home*. Obtenido de La Dental: <http://www.la-dental.com.ar/>
- Magento. (2017). *Magento*. Recuperado el 16 de 12 de 2017, de <https://magento.com/>
- Mercado Libre S.R.L. (02 de Marzo de 2019). *Categorías*. Obtenido de Mercado Libre:
<https://www.mercadolibre.com.ar/categories.html#menu=categories>
- Mercado Libre S.R.L. (2019). *Costos de Vender un Producto*. Obtenido de Mercado Libre:
https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Costos-de-vender-un-producto_870

- MercadoLibre S.R.L. (2019). *Cobros Online*. Obtenido de Mercado Pago:
<https://www.mercadopago.com.ar/como-cobrar/cobros-online>
- Merdado Libre. (02 de Marzo de 2019). *Home*. Obtenido de Merdado Libre:
<https://www.mercadolibre.com.ar/>
- Ministerio de Educacion. (28 de 1 de 2018). *Ciudad Autónoma de Bs. As.* Obtenido de Mapoteca: <http://mapoteca.educ.ar/.files/index.html.1.5.html>
- NBS System. (25 de Abril de 2017). *NBS System*. Recuperado el 16 de 12 de 2017, de https://www.nbs-system.com/wp-content/uploads/2017/07/Ecommerce-Benchmark_Global-rating-table_2016.pdf
- Netflix Argentina. (2019). *Netflix*. Obtenido de Cuentas Netflix:
<https://www.netflix.com/ar-en/>
- Noya, G. (2016). *Trabajo Final de Especialización: Startup de Desarrollo de Plataformas Virtuales para Comercios Electrónicos Locales*. Buenos Aires: UBA.
- Occidental. (2015). *Home*. Obtenido de Occidental: <https://www.occidental.com.ar/>
- OLX. (2 de Marzo de 2019). *Home*. Obtenido de OLX: <https://www.olx.com.ar/>
- Olympicdental. (2018). *Home*. Obtenido de Olympic Dental: <http://olympicdental.com/>
- Omint. (2018 de 12 de 18). *Cartilla*. Obtenido de Omint:
<http://www.omint.com.ar/pdf/Cartillas/Cartilla%20Omint%20CAPITAL%20FEDERAL.pdf>
- Orthodont. (2016). *Home*. Obtenido de Orthodont: <http://www.orthodont.com.ar>
- Orthodontika. (2017). *Home*. Obtenido de Orthodontika: <https://www.orthodontika.com/>
- Ortotek. (2017). *Home*. Obtenido de Ortotek: <http://www.ortotek.com.ar/>
- Osde. (2015). *Cartilla Medica*. Obtenido de Osde:
<http://www.osde.com.ar/index.html#!cartilla.html>
- OsteoBiol. (2018). *Home*. Obtenido de OsteoBiol: <http://www.osteobiolargentina.com/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Oswaldo Gallina Equipamientos. (2016). *Home*. Obtenido de Oswaldo Gallina Equipamientos: <http://www.equiposdentales.com/>
- Pavel, N., & Tybinka, O. (2018). *Disruptive innovation business model startup*. Obtenido de Udemy: <https://Udemy.com/disruptive-innovation-business-model-startup/learn/v4/content>
- Piscitelli, A. (2009). *Nativos Digitales*. Buenos Aires: Santillana.

- Plus Dental. (2018). *Home*. Obtenido de Tienda Plus Dental: <https://tiendaplusdental.com/>
- Power, R., & Chaffey, D. (2015). *An Introduction to B2B Digital Strategy*. Obtenido de Smart Insights: <https://www.smartinsights.com/b2b-digital-marketing/>
- Pricolo Dental. (2018). *Home*. Obtenido de Pricolo Dental: <https://www.pricolodental.com/>
- Pueyrredon, M. (2014). *Tesis Incorporación del Canal Online a una Empresa de Brick & Mortar fabricante de productos de consumo masivo*. Buenos Aires: Universidad del Salvador.
- Renault, V. (2018). *SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*. Obtenido de Community Tool Box: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneur Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*. Crown Publishing Group.
- Rivera, A. (20 de Julio de 2018). *What is C2C?* Obtenido de Business News Daily: <https://www.businessnewsdaily.com/5084-what-is-c2c.html>
- Rogers, E. M. (1961). *Diffusion of innovations*. Nueva York: The free press.
- Rojas Dentales. (2012). *Home*. Obtenido de Rojas Dentales: <http://rojasdentales.com.ar/>
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Sánchez Vellvé, F., & Milla Burgos, S. (2018). *Dropshipping en el comercio electrónico: el caso español*. Madrid: Centro de Estudios Superiores Cardenal Cisneros. Obtenido de Dropshipping en el comercio electrónico: el caso español.
- SancorSalud. (2018). *Cartilla Prestadores*. Obtenido de Sancor Salud: <https://www.sancorsalud.com.ar/es/ServiciosAsociado/CartillaPrestadores>
- Stock Dental. (2018). *Home*. Obtenido de Stock Dental: www.stockdenta.com.ar
- Super Dental. (2018). *Home*. Obtenido de <https://www.superdental.com.ar/>
- Swiss Medical. (2017). *Cartilla Online*. Obtenido de Swiss Medical: <https://www.swissmedical.com.ar/smgnewsite/prepaga/cartilla.php>
- Tiempo de Negocios. (13 de 4 de 2013). *Tiempo de Negocios*. Obtenido de Modelos de Negocio en Internet: https://tiempodenegocios.com/modelos-de-negocio-en-internet/#5-_Los_nuevos_modelos_de_e-learning
- Uzialko, A. C. (12 de Julio de 2017). *What is B2B?* Obtenido de Business News Daily: <https://www.businessnewsdaily.com/5000-what-is-b2b.html>

Anexos

Anexo I: Encuesta distribuida a los profesionales de la salud dental seleccionados para la muestra

A continuación, se proporciona una copia de la encuesta distribuida a la muestra destino de profesionales dentales seleccionados.

Encuesta sobre profesionales de la salud dental y su proceso de compra de insumos

Hola,

Bienvenido!

El objetivo de esta encuesta es el de poder conocerte, conocer dónde trabajás y de qué manera se realizan las compras a proveedores de los insumos que se usan en tu consultorio. Esta información servirá como fuente para la propuesta y creación de un sitio de e-commerce dedicado a personas relacionadas a la salud dental, cuyo objetivo será facilitarte el proceso de compra y contacto con tus proveedores, valiéndose no sólo de un servicio especializado sino también de asesoramiento profesional.

El presente estudio forma parte de un trabajo final profesional de la Maestría de la UBA de "Marketing Digital y Gestión de Negocios por Internet".

Desde ya agradezco mucho tu participación,
Gabriela López Ruiz

Sobre tu persona

1. ¿Cuál es tu nombre?

2. ¿Cuál es tu edad?

Mark only one oval.

- Menos de 30
 Entre 30 y 40
 Entre 40 y 50
 Entre 50 y 60
 Más de 60

3. ¿Sos hombre o mujer?

Mark only one oval.

- Mujer
 Hombre
 Prefiero no decirlo

4. ¿Cuál es tu estado civil?

Mark only one oval.

- Casado/a
 Soltero/a
 Divorciado/a
 Other: _____

5. ¿Si tenés hijos, cuántos son?

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

6. ¿En qué barrio vivís?

7. ¿Cuál es tu nivel de educación?

Mark only one oval.

- Primaria
- Secundaria
- Universitaria
- Master
- Otra

8. ¿Usás Internet?

Mark only one oval.

- Sí
- No
- A veces

9. ¿Usás Redes Sociales?

Mark only one oval.

- Sí
- No
- A veces

10. Si usás Redes Sociales y/o Internet, ¿qué dispositivo solés usar con mayor frecuencia?

Mark only one oval.

- Computadora
- Celular
- Tablet
- SmartTV
- Other: _____

Sobre tu trabajo

11. ¿Cuál es tu profesión/rol?

Mark only one oval.

- Odontólogo
 Ortodoncista
 Secretario o encargado de consultorio
 Gestiono proveedores en un consultorio
 Other: _____

12. ¿Cuántas horas trabajás al día?

Mark only one oval.

- | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> |

13. ¿Trabajás los fines de semana?

Mark only one oval.

- Sí
 No
 A veces

14. ¿Cuáles son tus responsabilidades en el trabajo?

15. ¿En qué barrio(s) trabajás?

16. ¿Cuántas personas son en la(s) empresa(s) en la(s) que trabajás?

Check all that apply.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- Entre 10 y 20
- Entre 20 y 30
- Entre 30 y 50
- Más de 50

Sobre el Proceso de Compra de Insumos

17. ¿Cuál es tu rol en el proceso de compra de insumos?

Check all that apply.

- Hago pedidos a los proveedores
- Negocio con los proveedores
- Elijo proveedores
- No tengo un rol en el proceso de compra
- Other: _____

18. ¿Cómo suelen cobrarte tus compras, los proveedores?

Check all that apply.

- Con Factura
- Factura con Iva
- Factura sin Iva
- Sin Factura
- Other: _____

19. ¿Cómo buscás/encontrás a tus proveedores?

Check all that apply.

- Por recomendación de colegas/amigos
- Por Google
- Por Facebook
- Por Instagram
- Por Whatsapp
- Por teléfono
- En el diario
- Revistas especializadas de Ortodoncia/Odontología
- En congresos
- Other: _____

20. ¿Cómo contactás a tus proveedores?

Check all that apply.

- Por medio de colegas/amigos
- Por Facebook
- Por Instagram
- Por Whatsapp
- Por teléfono
- Por email
- En los congresos
- Other: _____

21. ¿Qué productos necesitás comprar con mayor frecuencia?

22. ¿Con qué periodicidad hacés los pedidos de los productos que comprás más frecuentemente?

Mark only one oval.

- Diaria
- Semanal
- Mensual
- Cada 2 meses
- Other: _____

23. ¿Qué productos necesitás comprar con una frecuencia media?

24. ¿Con qué periodicidad hacés los pedidos de los productos que comprás con una frecuencia media?

Mark only one oval.

- Mensual
- Cada 2 meses
- Cada 3 meses o más
- Other: _____

25. ¿Qué productos necesitás comprar ocasionalmente?

26. ¿Con qué periodicidad hacés los pedidos de los productos que comprás ocasionalmente?

Mark only one oval.

- Cada 2 meses
- Cada 3 meses o más
- Anualmente
- Mayor a 1 año
- Other: _____

27. ¿En qué horarios solés hacer tus compras a proveedores?

Mark only one oval.

- Por la mañana
- Por la tarde
- Por la noche

28. ¿En qué horarios solés recibir los pedidos de los proveedores?

Mark only one oval.

- Por la mañana
- Por la tarde
- Por la noche

29. **¿Qué días solés hacer las compras a proveedores?**

Mark only one oval.

- Días de semana
 Fines de semana

30. **¿Qué días solés recibir las compras de los proveedores?**

Mark only one oval.

- Días de semana
 Fines de semana

31. **¿Dónde soles recibis tus pedidos?**

Mark only one oval.

- En el domicilio de la empresa
 En tu domicilio personal
 En el correo
 En la terminal de buses
 En el aeropuerto
 Other: _____

32. **¿Podrás mencionar el nombre de tus proveedores actuales?**

33. **¿Te resulta fácil el proceso de compra de tus proveedores actuales?**

Mark only one oval.

- Sí
 No
 No siempre

34. **¿Cuáles son las dificultades que encontrás a la hora de comprar y recibir tus insumos?**

35. **¿Tus proveedores actuales, cumplen con tiempo y calidad en los pedidos?**

Mark only one oval.

- Sí
 No
 No siempre

36. ¿Te parece que un sitio de e-commerce especializado y con asesoramiento profesional, podría agilizar tus procesos de compra?

Mark only one oval.

- Sí
- No
- Tal vez

37. ¿Podrías comentar opciones que te facilitarían tu proceso de compra?

¡Muchas gracias por tu participación!

Anexo II: Análisis numérico sobre Fuentes de Fuentes

Para una mayor comprensión de los análisis numéricos que se hicieron en este trabajo, se adjuntan en la versión digital del presente trabajo en este Anexo, los archivos Excel con el detalle del trabajo realizado sobre las fuentes de datos.

Análisis sobre fuentes de datos de la Población Destino



Obj1_Fuentes de
Datos_Población De

Análisis sobre fuentes de datos de la Competencia



Obj2_Fuentes de
Datos_La Competen

Análisis sobre fuentes de datos y cálculos de EBITDA



Objt_4 Ebitda.xlsx



Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría M101
Nombre y apellido del alumno Gabriela López Ruiz		Tipo y N° de documento de identidad: 25.954.348
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo: 2016	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida: Dic-2017	
Título del Trabajo Final Diseño De Un Modelo de E-Commerce Pure Player de Insumos Para Ortodoncistas/Odontólogos De Consultorios En CABA		
Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final. Firma del Director de Trabajo Final Aclaración.....		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico: Nicolás Gore <nicolas@semexpert.com.ar>		Teléfonos: +5411 5032 2879
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas)• Archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)• Certificado analítico		
Fecha:	Firma del alumno	