

Escuela de Negocios

Universidad Siglo 21



Master Business Administration – MBA

Trabajo Final de Graduación

**Plan de negocio para la implementación de una Casa Dental Digitales en Argentina
durante 2023**

De la Casa Dental Física a la Casa Dental Digital

Hernán Ordóñez

24.515.330

Director: Mg. Lic. Francisco Javier Raya Abdelnur

Buenos Aires, Diciembre 2023

Agradecimientos, dedicatorias

A mis padres por guiarme en esta vida y ayudarme a ser todos los días mejor.

A Lore por acompañarme durante 20 años y construir juntos nuestro futuro.

A Sol por hacerme todos los días feliz.

A Lili por enseñarme que en lo simple está el camino del éxito.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivos poder comprender la viabilidad del desarrollo de una Casa Dental 100% digital, buscando el camino desde la Casa Dental Física a la Casa Dental Digital para el territorio argentino. Se pudo investigar sobre la necesidad existente en el mercado odontológico de un espacio en la búsqueda de la productividad, tanto económica como operativa de los profesionales del sector, envueltos en la problemática actual del mercado odontológico impactados por la pandemia y los nuevos hábitos de consumo. El mundo evoluciona, los mercados y los clientes, pero por las características propias de quienes lideran el sector dental en Argentina, se observa un estancamiento en la búsqueda de nuevas prácticas de mercado, de nuevas metodologías de comercialización, de nuevas formas de llegar al cliente agregando valor en cada una de estas acciones.

Por esto mismo y luego del análisis FODA realizado, el estudio de las fuerzas de Porter, los impactos de las 4P de Kotler y la evolución de estas, en pos de la mejor experiencia posible de los clientes, es que se observa un nicho de mercado para la exploración de otra forma de hacer las cosas. Se buscará con este proyecto poder llegar a los clientes con soluciones integrales, que les permitan la toma de decisiones con conocimiento, acercar y democratizar el conocimiento del sector y poder mejorar el tiempo en el que hoy día el profesional odontológico invierte para el acceso a los materiales indispensables para su práctica diaria. Se busca mejorar los costos para poder sostener y comercializar los productos de más alto tecnología en el mundo de la salud bucal, sin que el no acceso a las últimas soluciones del mercado global permita una caída en la calidad de procedimientos aplicados en Argentina.

Por último, se pudo analizar la viabilidad económica del proyecto en virtud del análisis de los indicadores que nos permitan comprender si la inversión realizada tiene sentido y sea rentable para los inversores. Se ha podido constatar un resultado VAN positivo y un TIR por encima de la Tasa de Descuento elegida para el estudio.

Palabras clave: Casa Dental – plan de negocio – comercio electrónico – tienda digital – odontología

Abstract

The objectives of this work are to understand the viability of the development of a 100% digital Dental House, seeking the path from the Physical Dental House to the Digital Dental House for the Argentine territory. It was possible to investigate the existing need in the dental market for a space in the search for both economic and operational productivity of professionals in the sector, involved in the current problems of the dental market impacted by the pandemic and new consumer habits. The world evolves, the markets and the clients, but due to the characteristics of those who lead the dental sector in Argentina, stagnation is observed in the search for new market practices, new marketing methodologies, new ways of reaching the client. adding value in each of these actions.

For this reason and after the SWOT analysis carried out, the study of Porter's forces, the impacts of Kotler's 4Ps and their evolution in pursuit of the best possible customer experience, a market niche is observed for the exploring another way of doing things. This project will seek to reach clients with comprehensive solutions that allow them to make informed decisions, bring closer and democratize the knowledge of the sector and better use the time in which the dental professional invests today to access the essential materials for your daily practice. The aim is to improve costs to be able to sustain and market the most high-tech products in the world of oral health, without the lack of access to the latest solutions on the global market allowing a drop in the quality of procedures applied in Argentina.

Finally, the economic viability of the project could be analyzed by virtue of the analysis of the indicators that allow us to understand if the investment made makes sense and is profitable for investors. It has been possible to verify a positive NPV result, and an IRR above the Discount Rate chosen for the study.

Key words: Dental Shop – business plan – e-commerce – digital store – dentistry

Reconocimientos

A mi director de tesis por acompañarme no solo en este recorrido, sino en algunos de mis más felices años laborales.

¡Gracias Javier!

Tabla de contenido

Resumen	3
Abstract	4
Tabla de contenidos	6
1 Introducción	9
2 Planteamiento del problema	10
3 Objetivos Generales y Específicos	12
3.1 Objetivos Generales.....	12
3.2 Objetivos Específicos.....	12
4 Justificación	12
5 Marco Teórico	13
5.1 Objetivo Marco Teórico	14
5.2 Cruz de Porter	15
5.3 Analisis FODA	16
5.4 El Marketing Mix	17
6 Marco Metodológico	20
7 Desarrollo del Plan de Negocio	24
7.1 Descripción del emprendimiento.....	24
7.2 Misión, Vision y Valores de la Organización	32
7.3 Análisis del entorno del negocio	33
7.3.1 Análisis factores políticos	33

7.3.2 Análisis económicos	33
7.3.3 Análisis social	35
7.3.4 Análisis tecnológico	34
7.4 Antecedentes del sector	35
7.5 Análisis competitivo	39
7.6 Plan de Marketing	41
7.6.1 Las 4P del Marketing Mix	41
7.6.2 Las 4P del Marketing Digital.....	43
7.6.3 Perfil del cliente.....	45
7.6.4 Mercado objetivo	45
7.6.5 Customer Journey Map.....	46
7.7 Organigrama	48
7.8 Plan financiero	49
7.8.1 Inversión inicial	52
7.8.2 Costos operativos	53
7.8.3 Flujo de caja	55
7.9 Análisis FODA	56
7.9.1 Fortalezas	56
7.9.2 Debilidades	56
7.9.3 Amenazas	57
7.9.4 Oportunidades	57
7.10 Análisis CAME	57

8 Conclusiones	59
9 Referencias	61
10 Anexo 1 – Entrevistas en profundidad	63

1. Introducción

El mercado de insumos odontológicos en Argentina se comercializa a través de las llamadas Casas Dentales. Una Casa Dental es una empresa de distribución y venta de material dental para los profesionales odontológicos. Se calcula que comenzaron a aparecer las primeras tiendas en Europa en el siglo XIX cuando comenzó un crecimiento de las necesidades de los odontólogos y las prácticas en la población. Las mismas son tiendas físicas ubicadas en lugares estratégicos como ser frente a facultades odontológicas o lugares céntricos en las ciudades más importantes del país. Estos espacios, generalmente tienen costos muy importantes ya que son locaciones muy buscadas por diferentes tipos de rubros. Cuando se compara esa misma situación en ciudades pequeñas, muchas veces el odontólogo no cuenta con una Casa Dental, por lo que deben movilizarse a otras ciudades cabeceras o esperar la visita de vendedores viajantes, hecho que complica la profesión.

En relación con las Casas Dentales y su expansión geográfica, existen pocas empresas en Argentina que poseen sucursales en diferentes partes de país. Las empresas habitualmente rechazan el crecimiento a otras zonas debido a los altos costos que requieren la expansión a otras partes del país, por lo que se transforman en empresas locales en vez de regionales o nacionales, hecho que limita su propio crecimiento a lo largo del tiempo.

Desde la visión de los productos, el mercado busca precios competitivos en relación precio-calidad, por lo que los costos son claves para no caer en productos de baja performance. Sumado a los costos, la pandemia obligó a los odontólogos, limitados en tiempo y movilidad, a buscar otras alternativas de compra versus la visita habitual a las Casas Dentales. Según estadísticas proporcionadas por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en su informe anual (CACE, 2022) se registraron 1.085.540 nuevos compradores online en 2022, comparado con los registrados en 2019 antes de la pandemia.

Es aquí donde las Casas Dentales tienen que amoldarse a la realidad, a los nuevos hábitos y necesidades de compra y estudiar nuevas oportunidades de cobertura y baja de costos.

2. Planteamiento y formulación del problema

Durante 2020 y debido a la pandemia, los odontólogos de Argentina han tenido que experimentar cambios profundos en sus hábitos y costumbres.

Debido a los cambios en los protocolos de atención entre paciente y paciente, los cuales se extendieron en tiempo, las compras que los profesionales o sus asistentes realizaban físicamente en las Casas Dentales o a través de visitas de vendedores al consultorio, terminaron siendo afectadas.

Al cambiar los protocolos de atención, que implica que se deba atender de a un paciente a la vez, eliminar las salas de espera, extender el tiempo entre cada uno de los pacientes, termina obligando al profesional a profundizar en cualquier cambio en sus hábitos que le permita aumentar la productividad y el ahorro de tiempo, para poder aumentar la cantidad de pacientes que se atienden por día. A su vez según las recomendaciones de la Dirección Nacional de Abordaje Integral de Enfermedades No Transmisibles en su comunicado sobre recomendaciones para la atención odontológica en contexto de Covid 19, explica que después de un PGA (procedimiento generador de aerosoles) muy habitual en el consultorio dental, las partículas aerosolizadas pueden permanecer en el ambiente del consultorio de 10 a 30 minutos después de terminar de usar el instrumental generador de aerosoles. Si el profesional retira su protección facial en ese ambiente durante este período se expone a una potencial transmisión. Estos problemas se suman a la problemática diaria de búsqueda de la productividad entre pacientes para un negocio rentable.

Las empresas fabricantes de soluciones odontológicas han desarrollado sistemas y productos en búsqueda de colaborar con el profesional en disminuir los tiempos de tratamiento y poder aumentar la productividad en el consultorio.

Por este motivo es que el estudio de viabilidad de una Casa Dental 100% digital es de sumo interés para poder ayudar a lograr que la accesibilidad de los profesionales odontológicos con respecto a los insumos sea rápida, cómoda y sencilla, para que puedan invertir el tiempo en la atención enfocada a los pacientes y que puedan acceder a precios más competitivos sin resignar calidad.

Esta nueva forma de compra les podría permitir a Casas Dentales físicas, con problemas graves de venta relacionadas a la no posibilidad de movilidad libre por parte de los profesionales, a acercar el producto directo de la Casa Dental al consultorio. Esto permitirá que las empresas que realicen el cambio puedan evitar una caída importante de las ventas que se prevén para estos tiempos.

Cuando se analiza la cantidad de Casas Dentales en Argentina que actualmente venden en formato online, el porcentaje es muy bajo. Según la Cámara Argentina del Comercio e Industria Dental (CACID, 2021), en conversaciones con su vicepresidente Pablo Sapey, plantean que según el relevamiento no documentado que tiene realizado, no más del 10% de sus socios utilizan este canal. Actualmente en el mundo existen referentes del sector que son 100% digitales con alto nivel de éxito. Por ejemplo, Top Quality Dent (2018) uno de los referentes de Europa ya cuestionaba el modelo físico diciendo que uno de los adelantos más importantes del siglo XXI es la posibilidad de ahorrar tiempo comprando online. La mayoría de las tiendas donde comprar materiales dentales tienen una versión online. Hoy en día es 100% seguro y con un impacto en ahorro. No solo se ahorra en tiempo, sino que permite comparar los productos en múltiples tiendas. Además, estas tiendas están abiertas 24 horas y los 7 días de la semana.

Actualmente muchas casas dentales tienen su formato digital de compra, pero el mercado no lo utiliza ya que no es ágil, no está actualizado o promocionado. El carácter ortodoxo del segmento impide el cambio.

Pero cuando se observan los números en Argentina en relación con lo que el consumidor busca como canal de compra es otro. Según Mercado Libre cuando publica su ecosistema del tercer trimestre 2020 (2020) comunica que se generan 465 visitas por

segundo, 19 compras por segundo, registrando 206 millones de ítems vendidos en ese periodo.

La pregunta en cuestión es: ¿Cuál es el grado de factibilidad / rentabilidad de desarrollar de una Casa Dental 100% digital para la comercialización de productos odontológicos en el mercado argentino durante 2023?

3. Objetivos Generales y específicos

3.1 Objetivo General

Conocer el grado de factibilidad y rentabilidad de desarrollar una Casa Dental 100% digital para la comercialización de productos odontológicos en el mercado argentino durante 2023.

3.2 Objetivos Específicos

Analizar el mercado y las características particulares de compra de los odontólogos.

Estudiar el impacto político, económico, tecnológico y cultural para la puesta en marcha de la casa dental 100% digital.

Analizar la propuesta de valor de las casas dentales físicas y como lograr la diferenciación en el segmento.

4. Justificación

El proyecto ayudará a entender si la incorporación de una casa dental 100% online podrá generar cobertura y penetración en todo el territorio argentino, permitiendo mejorar la productividad de los odontólogos y mejorando la calidad de atención y servicio.

A su vez las casas dentales podrán comprender si este canal aun no instaurado puede reducir costos, mejorar sus márgenes, aumentar su cobertura territorial sin tener

que abrir nuevas sucursales y lograr aumentar la penetración en zonas poco exploradas ya que el modelo actual deriva en aumento de costos e inversión en viajeros.

El estudio planteado también podrá alimentar las estrategias de las casas dentales para comprender si la viralidad en la comunicación permite incrementar los conocimientos de técnicas poco conocidas y aumentar la venta de portafolios con bajo nivel de venta en el país.

Por ende, se busca aumentar las ventas por un medio poco utilizado, adaptarse a las necesidades actuales, reducir costos y aumentar la accesibilidad.

5. Marco Teórico

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud decretaba el comienzo de la pandemia originada por un nuevo coronavirus al que llamaron Covid-19. El mundo siguió en movimiento a una velocidad tal que ni siquiera los graves problemas de salud mundiales pudieron detenerlo. En este mundo cambiante y que se amolda a la realidad que tenga que enfrentar, conviven las empresas, con esa necesidad imperiosa de reinventarse. Las empresas que no están en contacto permanente con los cambios de consumo, las tendencias, las nuevas necesidades de los consumidores, y tienden a mirar de adentro hacia fuera, en vez del cliente a la organización, tenderán a ir desactualizándose con el riesgo de desaparecer.

Por esto mismo, cabe destacar, como recomiendan Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez (2012), que las empresas deben analizar en forma permanente como impactan las variables del análisis PEST (de las siglas Política, Económica, Social y Tecnológico) en su estrategia de negocio. Este análisis tiene como objetivo identificar cuáles son o serán los factores que puede afectar el futuro de la empresa, que se debe tener en cuenta para la planificación de objetivos, que riesgo podrá sufrir la organización y que herramientas deberá desarrollar para evitar futuros inconvenientes. El análisis estudiará como la coyuntura política (P) del entorno les afecta en relación a cambios tributarios, de importaciones, leyes e ideología, cambios en legislaciones laborales,

incentivos para algún sector de mercado, incentivos público; como la economía (E) puede afectar el camino marcado por las organización, en virtud de acceso al crédito, expansión, inversiones, evolución del PBI, el acceso al empleo, los costos de materias primas o energía y consumidores con dinero en los bolsillos; como es el impacto social (S) en el que está inmersa la empresa y como esa situación puede impulsar a la generación de más y mejores negocios, y por último el tecnológico (T) centrado en el acceso a los últimos cambios del mercado mundial, como la tecnología puede ayudarnos a generar una mejor experiencia de marca y como a través de ésta podemos generar clientes más fieles. También enumeran los puntos más relevantes para tener en cuenta al analizar el entorno, teniendo que pronosticar, explorar y vigilar como es el movimiento del entorno para poder identificar tendencias y acontecimientos que pueden ser importantes para el pasado, presente y futuro de la empresa.

5.1 Objetivo del Plan de Negocio

El objetivo principal de un plan de negocio es poder explicar que estrategias se llevaran a cabo para lograr alcanzar los objetivos planteados en el lanzamiento de un producto o servicio, teniendo que analizar el mercado, estudiar a los competidores y las necesidades y deseos de los consumidores. Poder mostrar la viabilidad del plan de negocio permitirá atraer a inversores o lograr que los actuales inversionistas accedan a apoyar el proyecto, y transformarlo en una realidad. Enrique Zorita Lloreda y Segundo Huarte Martin (2012) repasan los puntos relevantes por lo que un plan de negocio puede ayudar a evitar una mala decisión. Destacan la importancia de detectar a que segmento de clientes estará direccionado el producto o servicio, que necesidades puede cubrir, si estará enfocado en un nicho poco explorado y como interactuará con competidores y el mercado en general. También resaltan que el pilar fundamental será la planificación pudiendo prepararse hoy para competir en el mañana y que una falta o mala planificación estará basado en la falta de control, escasos o nulas herramientas de medición, falta de una guía de acción y falta de criterios para administración de inversiones y gastos.

5.2 Cruz de Porter

Para poder comprender en mayor profundidad los jugadores que intervienen en el mercado es importante estudiar la cruz de Porter. Michael Porter (2009) creador de esta técnica, repasa las fuerzas competitivas que giran en torno a una organización. Identifica 5 fuerzas basadas en el poder de negociación de los consumidores, el de los proveedores, las amenazas de productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos competidores que se sumen al mercado y la rivalidad que se genera día a día entre los competidores que conviven en ese mismo mercado.

Cuando se repasa cada fuerza es importante repasar a los clientes entendiendo que los moviliza, que hábitos de consumo desarrollan, que niveles de exigencia poseen, si se mueven por emociones o por objetividad y si se inclinan más por diferenciación o búsqueda de precio. Luego encontramos a los proveedores quienes según la relación que desarrollamos puede ser lejanos o socios estratégicos y parte clave de la estrategia de la organización. La construcción de socios estratégicos no es sencilla, pero es clave para negocios más estables y relaciones duraderas. Como tercera fuerza encontramos la posibilidad de ingreso de nuevos competidores que, dependiendo de las barreras de entrada al mercado, los márgenes que ese mercado permita obtener y la cantidad de oferentes, se verá en mayor o menor medida amenazada. En relación con la existencia o aparición de productos sustitutos, se refiere a aquellos servicios o productos que sin ser los mismos por sus características tiene la posibilidad de cubrir las necesidades existentes de los consumidores y por ende reemplazar los productos o servicios ofrecidos por la empresa estudiada. Y por último el estudio de las fuerzas de rivalidad entre los competidores, basada en como interactúan, generan competencia leal o no, se sumergen en guerras de precios o cuidan el beneficio de todos, cooperan para un mercado en donde todos ganan o no invierten en el desarrollo de este. En síntesis, el estudio de la cruz de Porter nos permitirá comprender cuales son los puntos favorables y desfavorables de la organización dentro de su entorno, para poder llevar a cabo un plan de negocio.

5.3 Análisis FODA

De esto último se desprende una herramienta muy importante para comprender donde está ubicada la organización, llamada análisis FODA. Según David Sánchez Huerta (2020) el análisis también conocido como DAFO o DOFA, es una evaluación de la situación en la que se encuentra una organización o persona repasando los parámetros de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. También nos permite a través de sus resultados la toma de decisiones.

La forma más fácil de poder representarla es a través de cuatro cuadrantes donde se pueden identificar aquellos aspectos que estudian el exterior y aquellos que estudian el interior de la organización.

Una forma de comprender mejor el impacto de los resultados obtenidos es interpretar que cuando se refiere a las fortalezas habla de los puntos fuertes de la organización, que la diferencian de otras, que características diferenciadoras le permiten dar batalla en el mercado. Así también cuando habla de debilidades, es decir los puntos flojos, los puntos que aún no puede mejorar, que perjudican su día a día y que la hacen débil ante el mercado. Tanto fortalezas como debilidades se refieren a un análisis interno. En cambio, cuando detalla las oportunidades, son los puntos positivos que podemos encontrar en el mercado como puede ser un nuevo nicho, la salida de un competidor o un nuevo hábito de consumo. Lo mismo cuando se habla de amenazas, se refiere a los puntos negativos del mercado, ingreso de nuevos competidores, regulaciones gubernamentales o problemas de importación. En ambos casos repasa aspectos externos de la organización.

De aquí se desprende el análisis CAME de las siglas Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar, relacionadas cada una con los cuatro componentes del FODA. Este análisis identifica que las debilidades hay que corregirlas, las amenazas afrontarlas, las fortalezas mantenerlas y las oportunidades explorarlas.

Para poder comprender la viabilidad de un plan de negocio es importante comprender que estrategia será la que la empresa utilizará. Según David Sánchez Huerta (2020) podrá ser una estrategia defensiva buscando principalmente la situación actual de esta, en donde se afrontan las amenazas y se mantienen las fortalezas. También puede ser

una estrategia ofensiva en búsqueda de mejorar la situación actual de la empresa y en donde se centrará en explorar las oportunidades y mantener las fortalezas. La estrategia de reorientación busca transformar la realidad actual eliminando las debilidades y construir nuevas fortalezas. Y por último la estrategia de supervivencia buscando eliminar aquellos puntos negativos de la organización que la desfavorecen buscando corregir las debilidades y afrontar las amenazas.

5.4 El Marketing Mix

En búsqueda de afrontar los cambios de hábitos las empresas buscan entender como cubrir en forma más eficaz los deseos de los consumidores. Manuel Alonso Coto (2008) explica como el comercio electrónico a generado la mayor revolución desde que se abandonó el trueque. A su vez destaca que el consumidor está perdiendo el miedo a realizar transacciones online por el temor de compartir información confidencial, o temor a la no entrega del producto buscado, y sube la apuesta proyectando que en un futuro el consumidor podrá interactuar con una publicidad en vivo comprando directamente a través del proveedor de servicios de cable.

De aquí se desprende la necesidad de construir un excelente marketing mix. Philip Kotler (1999) detalla las 4P del marketing que construyen el marketing mix. Esta matriz fue desarrollada en 1960 por E. Jerome McCarthy, quien definió las variables necesarias que deben tener las empresas para el éxito de un plan de negocio.

Las 4 P están basadas en Producto, el elemento principal de cualquier campaña de marketing, y donde se repasa el producto núcleo, el producto extendido, su calidad, su forma, que necesidades cubre, que características lo diferencian, que beneficios se obtienen al adquirirlo y que valor agregado proporciona. Luego está el Precio donde se repasa el valor percibido por los clientes y si la empresa se orientará a ser líder en precios o líder en diferenciación. También dentro del mix de marketing encontramos a la tercer P, el Punto de Venta o Plaza, que contempla porque medio el consumidor adquirirá el producto, repasando el almacenamiento, el transporte, los canales de distribución. Y por último se encuentra la Promoción, que contempla como se propagará la comunicación de

ese producto, medios digitales, TV, radio, revistas, influenciadores o puntos de venta físicos.

Los mercados evolucionan, los consumidores incrementan sus requerimientos y es de aquí que nacen las 4C del marketing en donde las organizaciones dejan de verse el ombligo y comienzan a colocar al cliente en el centro. Estas 4C están representadas por Consumidor, estudiando cuáles son sus deseos y necesidades, quitando de esta forma el centro en el producto y más en la observación del cliente. El Costo sustituido por el Precio, donde el foco en productos más rentables permite mejores costos que impactan en el usuario. También encontramos la Conveniencia reemplazado por el Punto de Venta, en donde el cliente no debe buscar el producto sino la empresa comprender donde le conviene al cliente comprar el producto. Y por último la Comunicación reemplaza por la Promoción, donde las redes sociales, el ciber espacio y los medios no tradicionales permiten una llegada más viral, rápida y económica para las empresas.

Silvia Sivera (2015) explica como Christopher Graves entiende la evolución del mix del marketing hacia las 4E con una visión más social del consumo, donde el Producto es reemplazado por la Experiencia que viven los consumidores ya que no solo busca hoy en día satisfacer su necesidad sino construir una relación y experiencia con la marca desde antes de comprar hasta mucho después de haberlo hecho. También se reemplaza Precio por Exchange poniendo foco al intercambio de datos, tiempo o contactos. Transforma Promoción en Evangelizar ya que hoy se busca construir fanáticos y no clientes, un público que divulgue el boca en boca la experiencia vivida y que construya ventas más poderosas y económicas para la empresa. Por último, Punto de Venta a Everyplace o cualquier lugar, pudiendo generar compras online, por correo, físicamente, entre algunas opciones.

Las nuevas empresas deberán dejar de utilizar el concepto de las 4P del Marketing Mix de Kotler, las que enumeran que los planes de negocio deben estar orientados al estudio del Producto, la Plaza (canal), la Promoción (comunicación) y el Precio, y deberán transformarse en las 4P del Marketing Digital basadas en Personalisation permitiendo que los productos y servicios desarrollados cubran las necesidades de los clientes y no de las empresas (personalización), Participation es decir que el cliente

participa activamente en interacción con las marcas a través de redes sociales e informa permanentemente sus deseos y necesidades evaluando las acciones que las empresas ponen en marcha (participación), Peer to Peer potenciando la comunicación digital de los usuarios de los productos recomendando a otros usuarios los atributos de éste (Par a Par) y Predictive Modelling basado en el estudio de la información como ser compras, candidatos a comprar que no lo han hecho, vistas de publicidades, participación en cursos online, etc., es decir hoy en día las herramientas digitales nos permiten tener mucha información que antes era muy difícil de obtener y es importante estudiarlas para generar predicciones futuras (Predicciones Modelizadas).

El interrogante es como compran los clientes actualmente y cuando definen optar por tantas propuestas posibles. Para ello es importante poder comprender cual es el mapa de ruta del cliente digital y que etapas debe sortear para poder lograr la decisión de compra. El mapa de ruta es un proceso largo que involucra a muchos procesos diferentes. Según Jace An (2020) repasa las diferentes etapas explicando que la ruta comienza por la identificación de marca por parte del futuro cliente, entrando en la etapa de consciencia donde la persona interactúa con el producto, se familiariza con la marca y la reconoce. De aquí pasa a la etapa de interés, donde comienzan a ser captados por la marca y el producto aumentando la interacción. Aquí es cuando comienza la etapa de preferencia es decir que cumple los requerimientos buscamos por el cliente y está dentro de las opciones identificadas a ser elegida. En la siguiente etapa el cliente aumenta la información que tiene hasta el momento, ingresando en la etapa de búsqueda. Ya con más información relevada del mercado está en condiciones de sacar conclusiones por lo que comienza la etapa de análisis. Ya con la decisión tomada ingresa en la etapa de compra conectada a la última etapa de uso, donde ya interactúa en primera persona con la solución.

Conectados con la realidad local, en el informe desarrollado por la Cámara Argentina del Comercio Electrónico (CACE, 2021) revela que existe un incremento de 6% de los usuarios año contra año y en donde destacan un crecimiento de 6% relacionado a la percepción de usuarios con respecto a la sencillez del proceso de compra, el momento de compra y el envío a domicilio. También un crecimiento de 1% relacionado al ahorro de tiempo y rapidez en encontrar la solución que cubre su necesidad y por último un 5%

de crecimiento en la seguridad económica en la transacción llegando este al 27% de los encuestados.

Más números del mercado local revelados por Tienda Nube una de las plataformas de e-commerce líder en Argentina, difunden que Argentina es el mercado electrónico que más creció a nivel mundial en el 2020 ascendiendo a 79%. También destaca la posibilidad de generar negocios tanto B2B Business to Business (negocio a negocio) como B2C Business to Consumer (negocio a consumidor) transformando este canal como la proyección de crecimiento más importante para todos los segmentos de ventas.

6. Marco Metodológico

Para poder construir el plan de negocio se utilizarán diferentes fuentes de información secundaria como libros de autores reconocidos del ámbito del marketing, los negocios y el e-commerce, como así también informes de cámaras, empresas referentes del mercado digital y consultoras.

A su vez se realizará un trabajo de campo a través de entrevistas en profundidad, las que se realizará a 5 odontólogos de diferentes partes del país con el objetivo de conocer en mayor profundidad aspectos claves referidos a sus procesos de compra. Estos profesionales serán seleccionados por un muestreo no probabilístico por cuotas. Se creará una tabla de la distribución por edad de los odontólogos para construir la tabla de selección de personas a entrevistar según recomienda Diaz de Rada Vidal (2005) para este tipo de casos donde se generan pocas en una población importante.

Sumado a lo dicho, se realizará una prueba de compra en focus group con 5 de ellos para entender en vivo y en directo cuales son las trabas que ellos tienen al momento de operar carros de compra digital.

Finalmente, se realizarán 2 entrevistas en profundidad con casas dentales referentes del mercado argentino, y que aún no estén operando con e commerce, para

comprender como ven su negocio en 1, 3 y 5 años y entender por qué aún no han incorporado este canal dentro de su propuesta.

El segundo momento de nuestra investigación será de corte cuantitativo ya que estudiaremos los resultados obtenidos para validar el caso de estudio y el alcance será de tipo descriptivo como indica Cesar Bernal (2010) ya que especificaremos las propiedades de odontólogos y casas dentales que serán sometidas al análisis.

Los tipos de entrevistas a generar serán del tipo estructuradas como indica Hugo Cerda Gutierrez (1998) las cuales se realizan en forma directa entre el entrevistado y el entrevistador con un esquema previamente elaborado y en el que se utiliza el mismo para el 100% de la muestra. El proceso de la construcción de la entrevista está basado en primera instancia del armado de esta donde se debe involucrar al problema que se está desarrollando y los objetivos a alcanzar. Luego se debe preparar un guion que nos permitirá tener un hilo conductor y que la misma sea ágil para el entrevistado. Luego de desarrollada la entrevista se debe repasar los resultados y obtener las conclusiones.

A continuación, se detallan las preguntas orientadas a los odontólogos dentro de la entrevista en profundidad:

1. ¿Qué cantidad de años tiene ejerciendo la profesión?
2. ¿Lo hace en forma independiente o presta servicios a una institución?
3. ¿Realiza las compras de insumos odontológicos?
4. Si la respuesta es no: ¿Quién realiza las compras de insumos que usted utiliza?
5. ¿Sabe por qué canal adquiere esos productos?
6. ¿Usted tiene injerencia en la decisión del tipo de producto a comprar?
7. ¿Si usted realiza las compras, donde compraba hace 5 años? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?
8. ¿Cómo compra ahora? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?
9. Si no lo hace por carro de compras, ¿lo ha intentado alguna vez?
10. Si lo ha intentado, ¿Por qué no continuó usando ese método?
11. ¿Compra habitualmente en carros de compras?

12. ¿Utiliza Mercado Libre? Si es afirmativo, ¿Cuántas compras realiza por año?
13. ¿Utiliza Rappi o Pedidos Ya? Si es afirmativo, ¿Cuántas veces al mes lo utiliza?
14. ¿Confía en los medios electrónicos de compra?
15. ¿Qué lo ayudaría a migrar más de sus compras a una plataforma electrónica vs física?
16. ¿Cree o siente que las compras electrónicas despersonalizan el proceso de compra?
17. ¿Cómo se capacita o actualiza sus conocimientos en odontología?
18. ¿A utiliza webinars de las marcas referentes del mercado dental?
19. Si es afirmativo, ¿Cómo fue su experiencia?

A continuación, se detallan las preguntas a realizar a las Casas Dentales que no operan con carros de compra:

1. ¿Qué cantidad de empleados tiene habitualmente en el mostrador de venta?
2. ¿Qué horarios y días está abierta su tienda?
3. ¿Qué porcentaje de ausentismo tuvo promedio de los empleados de ventas al año?
4. ¿Mide el tiempo de atención de los empleados de mostrador por cliente?
5. ¿Está conforme con el tiempo de atención y espera de los clientes en el salón?
6. ¿Cómo cree que es la preferencia de compra de los odontólogos actualmente, ¿física o virtualmente?
7. ¿Tiene página web?
8. ¿Invierte en su mantención?
9. ¿Invierte en Google ads?
10. ¿Posee dentro de su plantilla un community manager?
11. ¿Cómo realiza actualmente promoción de su marca o productos?
12. ¿Ha estudiado en el último año incorporar un carro de compras?
13. ¿Cree que un carro de compras puede hacer crecer sus ventas?
14. ¿Cree que un carro de compras pudiera mejorar el servicio de atención?

La población de odontólogos es el conjunto de odontólogos activos de la República Argentina que ascienden a 43.219 profesionales.

Para obtener la muestra se realizará el cálculo con los siguientes datos:

Población total odontólogos Argentina 43.219

Nivel de confianza (SIGMA) 85% $z= 0,5$

Probabilidad de éxito (p)= 0.2

Probabilidad de fracaso (q)= 0.2

Población (n) = 43.219

Margen de error (e)= 7%

Este cálculo da como resultado la necesidad de realizar 5 encuestas en profundidad.

A su vez la población de Casas Dentales que hoy no cuentan con carro de compras se estima alrededor del 30% según estimaciones del sector, sobre un total de 320.

Para obtener la muestra se utiliza el siguiente análisis:

Población total Casas Dentales Argentina 320

Nivel de confianza (SIGMA) 85% $z= 0,5$

Probabilidad de éxito (p)= 0.2

Probabilidad de fracaso (q)= 0.2

Población (n) = 320

Margen de error (e)= 10%

Este cálculo da como resultado la necesidad de realizar 2 encuestas en profundidad.

7. Desarrollo del Plan de Negocio

Para el desarrollo de un plan de negocio es importante según explican Enrique Zorita Lloreda y Segundo Huarte Martin (2012) poder hacerse las siguientes preguntas que permitirán guiar la construcción de este:

- ¿Qué tiene de innovadora nuestra idea de negocio?
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué hará que el cliente elija el producto o servicio?
- ¿Por qué es mejor que otra alternativa del mercado?

El éxito en el mercado se logra con la satisfacción del consumidor y no con la excelencia de productos o servicio. La identificación de un mercado donde se encuentren estos clientes a satisfacer será la segunda necesidad para cubrir por el plan de negocio. También será garantizar como este negocio generará dinero para su sostenibilidad en el tiempo. Deberá también ser eficaz para su estudio y aplicación, estructurado para poder darle seguimiento en forma sencilla y comprensible para ser comprendido con todos los jugadores que interactúen con él.

7.1 Descripción del emprendimiento

El proyecto se realizará dentro de la estructura de la empresa existente Pepsa S.A. constituida en Av. presidente Julio A. Roca 509, Hurlingham, Buenos Aires, Argentina. Pepsa S.A., con su nombre de fantasía 3GC, es una empresa especializada en las representaciones de marcas líderes en diferentes rubros como ser industria, electricidad, limpieza y cuidado institucional, consumo masivo, gráfica, salud y seguridad ocupacional. Es una empresa con una mentalidad emprendedora y abierta siempre a estudiar nuevos proyectos y encarar nuevos desafíos.

A su vez tienen una fortaleza muy importante que es el desarrollo de una estructura de importaciones que permite sumar nuevas representaciones y negocios

relacionado con el comercio exterior. De aquí se desprende la posibilidad de estudiar el plan de acción para la creación de una Casa Dental 100% digital para el territorio argentino.

El proyecto buscará generar una unidad de negocio enfocada 100% en este proyecto siguiendo la estructura actual de la compañía donde existen silos verticales por cada negocio, el cual cada uno de ellos es independiente y autosustentable. Para esto se deberá construir todo el equipo enfocado en la unidad de negocio contemplando un equipo comercial y marketing propio y compartir la estructura de administración, finanzas, IT, logística y compras propia del Grupo 3GC.

La marca de fantasía que se utilizará para el desarrollo del proyecto será 3Dentalia.

Figura 1

Logo del proyecto 3Dentalia



Nota: Elaboración propia

El negocio tendrá dos componentes clave, por un lado, una gama de productos odontológicos con un perfil de marcas líderes de la punta de la pirámide en relación con la diferenciación. Esto podrá demostrar al cliente el perfil de productos que representará 3Dentalia. Algunas de las marcas más importantes en la construcción del porfolio de soluciones serán 3M™, Voco™ y Denstsply™ estas tres empresas con sus líneas de adhesivos, resinas, barnices, discos de pulido y cementos; Ultradent™ con sus soluciones de blanqueamiento, cubetas e hilos retractores; Jota™ con todas sus soluciones de pulido como ser piedras de diamante y discos; y la línea de protección personal de 3M™ tanto

de lentes de protección visual como los respiradores de protección respiratoria. Esta estratégica está basada en lo que Michel Porter (2019) llamó la estratégica genérica basada en la diferenciación, donde se percibe ante el cliente un producto o servicio único, con características de un componente de valor agregado importante y en búsqueda de rendimientos superiores al promedio de mercado. La estrategia desde la teoría no busca altos niveles de participación de mercado y explica que busca el nivel de exclusividad de mercado, de nicho. No coincido con esta definición del autor ya que existen muchos ejemplos de empresas líderes que, desde la diferenciación, donde involucra no ser el más económico del mercado, lograron un nivel de participación muy importante, ubicándose en algunos casos como líderes del segmento en el que participan. Esta estratégica conecta con el segundo componente que será la base de la unidad de negocio.

El segundo componente clave, y eje central de diferenciación versus otras Casas Dentales, será el servicio de compra electrónica. Según la Organización Mundial del Comercio (2013) se entiende por comercio electrónico a la compra o venta de bienes o servicios realizada a través de redes informáticas por métodos específicamente diseñados para recibir o colocar pedidos. Aun cuando los pedidos de bienes o servicios se reciben o colocan electrónicamente, no es necesario que el pago y la entrega o prestación final de los bienes o servicios se realicen en línea. Normalmente no se incluyen los pedidos por teléfono, por fax o mediante correo electrónico. La Organización Mundial del Comercio es la organización internacional que se ocupa de las normas mundiales del comercio entre las naciones. Su principal función consiste en que el comercio se desarrolle de la manera más fluida, previsible y libre que sea posible, en condiciones de igualdad. Dentro del comercio electrónico podemos distinguir dos tipos, el método directo y el indirecto. El directo está basado en la comercialización de intangibles como ser softwares, entradas a espectáculos, es decir toda venta que recibimos en forma inmediata en el momento de pagar. Por otro lado, es el método indirecto que está relacionado a bienes y servicios que se entregan pasado un tiempo desde el momento del pago. Este último método será que el emplearemos en el proyecto.

Se construirá una tienda online bajo la plataforma de Mercado Shop. Una tienda online es un carro de compras virtual en una página web, con la sensación de recorrer un catálogo de soluciones. A diferencia de otras plataformas de venta, una tienda online

permite que el vendedor tenga contacto directo con el comprador teniendo 100% de control sobre la gestión del proceso de la venta. Mercado Shop es el servicio ofrecido por Mercado Libre para la construcción de una tienda online propia de 3Dentalia, fuera de Mercado Libre. A pesar de este último punto, permite que los productos que se publiquen en la tienda de 3Dentalia también se publiquen en Mercado Libre en forma automática pudiendo usar el motor de búsqueda de este en internet y lograr posicionamiento rápido de los productos y la marca. También permite acceso al servicio de Mercado Envío para lograr un rápido servicio de entrega en todo el país y Mercado Pago para poder ofrecer financiamiento y transacciones seguras a los clientes.

El sitio web tendrá como dominio www.3dentalia.com.ar. Entiéndase dominio al nombre único que se asigna a la dirección web elegida para ser recordada fácilmente por los compradores. El alta del dominio se realiza a través de Nic Argentina (Network Information Center Argentina) la entidad gubernamental que administra los dominios.com.ar. Se ha podido constatar que el dominio elegido está libre para ser utilizado. Para poder finalizar el trámite se debe tener autorización de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) del TAD (Trámite a Distancia). El costo anual del dominio se calcula en \$ 450.- pesos argentinos.

Será parte de la responsabilidad del equipo de marketing realizar una campaña de reconocimiento de marca de 3Dentalia y este recuerdo asociarlo al medio único de compra que será el sitio web o tienda online con ese mismo nombre. Para lograr el posicionamiento del sitio en el buscador más importante de Argentina, Google, se debe trabajar sobre el SEO (acrónimo de Search Engine Optimization - en castellano optimización de motores de búsqueda). Este concepto agrupa el conjunto de técnicas que se utilizará para poder aumentar el flujo de visitas en el sitio. Existen dos tipos de posicionamiento que se puede explorar, por un lado, el SEO on page, que está relacionado al desarrollo de acciones dentro del sitio y por otro lado el SEO off page, enfocado a acciones fuera del sitio web. Dentro del SEO on page podemos destacar la generación de contenido de calidad para el público objetivo del sitio, añadir recursos gráficos como imágenes y videos buscados habitualmente y contar con un blog que permita la interacciones de los usuarios a temas disparadores interesantes para el sector.

Con respecto al SEO off page se puede destacar lograr que otras páginas relevantes y de calidad inserten enlaces al sitio y la conexión con redes sociales.

Para poder acelerar el posicionamiento del SEO, se requiere recopilar las palabras claves que los usuarios utilizaran para poder buscar paginas similares. Para ser más productivos en el armado de ese listado, es importante poder utilizar el Google Keyword Planner, la herramienta predictiva que permite desde una palabra claves mostrar el movimiento de esta por mes y sugiere que palabras se desprenden de ella.

También se utilizará para la generación de tráfico inversiones en Google Ads. El uso de esta inversión tiene como objetivo posicionar a la página en la primera hoja de búsqueda realizada por el cliente. Es poco probable que el cliente siga avanzando en las siguientes paginas si logra cubrir su necesidad en los primeros segundos de búsqueda. Google Ads es la plataforma de pago por click de Google. Sumado a la aparición en los primeros lugares, el uso de la herramienta permite generar banners o anuncios destacados en los sitios de noticias, webs más visitados y blogs visitados en forma más frecuente por los clientes potenciales de 3Dentalia.

Existen 3 tipos de anuncios que se pueden desarrollar, los de texto, los de imagen y los de video. Para poder tener la mayor productividad por dólar invertido en relación a los de texto, se requiere organizar la campaña de Google Ads bajo 3 pasos. Primero se debe crear el o los anuncios que compondrán la campaña. Luego el público objetivo que es el que persigue la campaña. Y por último la inversión o presupuesto establecido para dicha campaña. Cuando se piensa en los anuncios de imagen, se deben en primer lugar establecer la o las imágenes que compondrán la campaña, luego la selección de los sitios donde se espera que los potenciales clientes observen el anuncio y por último como en el caso anterior el presupuesto máximo por click que se invertirá. Por último, se encuentra la campaña de videos. La diferencia con la opción de imágenes, que se presentan en los sitios elegidos como un banner de comunicación, los videos conectan directamente a Youtube, la plataforma digital de videos más famosa del mundo, donde el cliente puede observar videos relacionados a la búsqueda realizada.

Otro punto importante para desarrollar dentro de la tienda online será el desarrollo del catálogo de productos. Este trabajo será clave para poder lograr que el tiempo invertido por el cliente para llegar al producto deseado, se realice en el menor tiempo

posible. Este tiempo acotado aumenta la probabilidad que el cliente finalice el proceso de la compra con éxito y pueda sumar otros productos al carro de compra que no estaban en los planes originales al comenzar la compra, logrando aumentar el ticket promedio por transacción. Se deberá trabajar en el máximo detalle de información clave de cada producto, ficha técnica, comparativos con otros productos de su misma categoría y diversas fotos de este. Gran parte de los procesos de compra no llegan a su fin por dudas que puedan generarse en el cliente al interactuar con la información de las tiendas online. Es muy importante que el cliente pueda eliminar todas las dudas que puedan surgir y sumar información útil que aporte más conocimientos sobre la solución. Según la Organización Mundial del Comercio (2013) el principal éxito relacionado a una tienda online es el logro de un excelente funcionamiento del sitio, que los clientes puedan familiarizarse y que en todo momento les transmita confianza, en especial referido a la no contaminación de sus computadoras por virus, pero también en el momento de los pagos. Por este motivo 3Dentalia utilizará el soporte seguro de Mercado Pago para todas las transacciones que se realicen.

Según Statista uno de los proveedores líderes de datos de mercado e informes sobre consumidores, el 98% de las personas que visitan una tienda online no harán una compra y de los usuarios que comienzan el proceso de compra el 88% abandonará el carro en algún momento sin llegar a cerrar la decisión. Esto sucede por algunas razones que repiten. Por un lado, el cliente no está 100% convencido para generar la venta. Puede ser porque no está convencido por el producto a adquirir, porque le falta información, porque el precio no le convence, porque prefiere seguir buscando opciones para comparar, porque el sitio no le brinda seguridad o también porque el tiempo de entrega establecido no le parece adecuado. Otros puntos que también se destacan es que el sitio tenga un proceso complejo para la creación de un usuario o registro. Si el proceso es engorroso o lento las probabilidades que salga del sitio son altas. Un método usado es que se permita al usuario avanzar en la compra y antes de finalizarla generar la necesidad de registrarse. Las probabilidades de abandono en este caso disminuyen. También se recomienda el loggeo a través de usuarios automáticos como usuario de Google o Facebook que se generan solo con dos clicks. Se sumará al proyecto de 3Dentalia el uso de un software llamado Privy, el cual permite rastrear los carros de compra abandonados,

identificar los productos que se fueron eligiendo y enviar ofertas específicas preconfiguradas para seguir motivando a los clientes a avanzar hasta el final de la decisión de compra. El software tiene un costo de U\$S 10 mensuales.

En relación con las entregas, se utilizará el concepto de dropshipping. Este método es muy utilizado hoy en día por numerosas empresas, sin importar su tamaño, en el que se terceriza la gestión de depósito y entregas. En esta tercerización se resuelven temas como gestión de inventarios, almacenamientos, gastos de envío y logística. La utilización de dropshipping permitirá comenzar con la implementación del plan de negocio en forma más rápida al no tener que generar una estructura propia, armado de logística e invertir energía en el control de la llegada del producto al cliente. Lo negativo es que los márgenes se reducen por el costo de este servicio, pero en la balanza del comienzo de un nuevo negocio la inversión inicial es mucho menor.

Un tema relevante en cualquier tienda es la atención al cliente. Se construirá un servicio de atención al cliente robusto como parte de la imagen que se quiere obtengan los clientes de 3Dentalia. Se encontrará en la tienda online a fácil acceso en forma permanente los medios de comunicación ante dudas que puedan surgir. El contacto podrá ser por mail, por chat en vivo o por WhatsApp Business. Como parte de la experiencia buscada se tendrá como kpi (de las siglas en inglés Key Performance Indicator, o sea, Indicador Clave de Performance) el tiempo de respuesta y la puntuación realizada por el cliente al evaluar la atención recibida. ¿Que se buscará? Explorar la experiencia de marca. Empresas líderes están hace años alejándose de los productos como eje fundamental del desarrollo de los negocios y colocando a la experiencia como elemento clave para lograr la diferenciación tan buscada. Por ejemplo, Starbucks Coffee expresa que ellos no venden café, sino que venden una experiencia única e irrepetible, y que casualmente los encuentra en el negocio del café. La experiencia de compra es la suma de las emociones, estímulos y sentimientos que sienten las personas en el proceso de la compra. En una tienda física quizás es más fácil de percibir por la comodidad, la decoración, los olores, la temperatura, la luz, los colores y la atención del personal. Aunque no parezca, en una tienda online el cliente percibe también aspectos que le generan una emoción y una conexión entre uno y otro sitio web. La facilidad en encontrar un producto, las fotos, la información, la eliminación rápida de dudas a través de atención

al cliente, el proceso de compra y cuantos clics debo realizar para finalizar la compra, la exactitud del pedido, la velocidad de respuesta a preguntas o la velocidad de solución de un reclamo. Estas son algunas de las acciones que generan experiencias totalmente diferentes en la mente del consumidor. En términos técnicos existen dos conceptos de experiencias, las basadas en el cliente (CX del inglés Customer Experience) y la centrada en la experiencia del usuario (UX del inglés User Experience). Según Javier Arias Del Prado (2021) existen diferencias importantes entre CX y UX. La experiencia del usuario pone foco en la usabilidad del sistema que utilizará el usuario para interconectarse con la marca. El resultado da una experiencia positiva o negativa. Es aquí donde 3Dentalia desarrollará una tienda digital en búsqueda de generar en el usuario detección rápida de la solución buscada, corroboración de los aspectos técnicos de lo buscado para confirmar sea la solución ideal y lograr terminar el proceso de compra en pocos pasos. Por otro lado, cuando se refiere a CX esta experiencia tiene un alcance mayor. Esta involucra por un lado a la mismísima UX, pero también a los productos, a la atención recibida, la interacción con la publicidad, la reputación de la marca percibida y la logística de entrega.

Para poder aumentar la conexión con 3Dentalia y que la experiencia se potencie al máximo, se generará un club de socios, Supreme Club. Este espacio exclusivo estará integrado por aquellos clientes que superen cierta cantidad de puntos por compras realizadas que les permita acceder a beneficios exclusivos como webinars realizados por referentes odontológicos de Latinoamérica, recibir la revista Infodent Plus en forma gratuita, descuentos en lanzamientos de nuevos productos y participar en unboxing gratis siempre que se suba la experiencia en redes sociales. La revista Infodent Plus es la reconocida publicación de la firma de 3M™ que contiene artículos con fundamento científico de casos clínicos reales y los métodos y soluciones utilizadas. Se espera participar en publicidad dentro de la revista física y un link directo desde la versión digital de la revista que conecte al lector a nuestra tienda online. Por otro lado, el unboxing, es una técnica de comunicación y promoción que surgió por primera vez en 2006 que consiste en ver videos de experiencia de personas abriendo productos nuevos. Para la psicóloga Amaya Terron (2015) el hecho de ver a alguien abriendo una caja con

emoción nos genera un alto grado de empatía generando un profundo sentimiento de ilusión a través del otro, actuando en forma positiva en el cerebro.

7.2 Misión, Vision y Valores de la organización

Toda empresa debe entender cuál es su razón de ser, que busca y que camino tomará para alcanzar sus objetivos. Por eso es muy importante la redacción de la misión, la visión y los valores con los que contará 3Dentalia como guía en estos primeros pasos de creación. La misión según Jose Maria Sainz de Vicuña Ancín (2003) es una declaración escrita en la que se manifiesta la razón de ser y el propósito de la empresa. Es el objetivo principal hacia el que se deben dirigir los planes de acción que se desarrollen. A su vez, la visión es el deseo de lo que se espera de la organización para el futuro, marcando en el presente el rumbo que debe tomar la empresa. Por último, los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían a los individuos de la organización en cómo hacer las cosas. Son los ejes de la conducta de la empresa buscando contestar la pregunta en que creemos.

Vision 3Dentalia

“Convertirnos en la tienda online de soluciones odontológicas de mayor crecimiento y mejor servicio de la República Argentina”

Misión 3Dentalia

“Desarrollar un sitio web de venta de soluciones odontológicas confiable, que genere ahorros de tiempo y costos a los odontólogos y donde los profesionales de la salud puedan sumar conocimientos”

Valores Corporativos 3Dentalia

“Profesionalismo, respeto a la competencia, al cliente y la comunidad, ambición por crecer, pero siempre haciendo lo correcto”

7.3 Análisis del entorno del negocio

Según Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez (2012) la estrategia a aplicar en una organización no debe salir de la nada, sino que debe responder al entorno del negocio, por lo que se recomienda un análisis de la situación actual. La metodología utilizada para analizar ese entorno es el análisis PEST (por sus siglas análisis político, económico, social y tecnológico), que consiste en examinar aquellos factores externos de la organización a los que no se tiene control pero que afectan en forma directa al futuro de esta.

7.3.1 Análisis de factores políticos

Durante 2023 se realizarán las elecciones de presidente, vicepresidente, senadores y diputados en la República Argentina en medio de un contexto complejo desde el ámbito de alianzas, nuevos candidatos y actuales cuadros políticos. Este hecho en particular será, sin importar el color político del ganador a presidente y como quedarán constituidas las cámaras bajas y altas, un punto relevante para tener en cuenta que puede impactar en el futuro del proyecto.

7.3.2 Análisis Económico

El país está viviendo un entorno complicado desde la visión económica. Según INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) comunicó que el IPC (Índice de precios al consumidor) trepó a 98,8% interanual en enero 2023. A su vez la brecha cambiaria se colocó en 99,3%. Estos dos valores complican la estabilidad y fijación de precios. Los insumos odontológicos con un impacto del 100% de productos importados y con costos en dólares, obligan a generar inflación en dólares en las listas de precios para poder sostener una estructura en pesos cada vez más costosa que no camina de la mano con la variación del tipo de cambio oficial. A su vez, los recortes generados por las prepagas a los servicios ofrecidos por los

odontólogos, los obliga a disminuir la calidad de los productos que utilizan para poder sostener las finanzas del consultorio. Otro impacto importante que sufre el sector es el aumento desmedido versus los ingresos en los alquileres. Para el cálculo del incremento de estos se debe utilizar el Índice de Contratos de Locación publicado por El Banco Central. En marzo 2023 se estableció un aumento para las renovaciones de 90,16%. En relación con las inversiones realizadas por el estado, los programas de prevención para niños y adolescentes prácticamente no se aplican por las complicaciones de los organismos al acceso a las partidas presupuestarias. Está comprobado que robustos programas de prevención permiten a las naciones reducción de importantes costos asociados a complicaciones derivadas del no chequeo temprano. En el pasado existieron a nivel nacional algunos programas interesantes en relación a la salud bucal de la población. Uno de ellos fue el Programa de Prevención y Asistencia Primaria Bucodental liderado por el Ministerio de Salud de la Nación. El Programa tenía como propósito fortalecer las medidas de salud, orientadas a la reducción de enfermedades bucales, mediante la efectiva ejecución de acciones y programas focalizados en el marco de la Atención Primaria de la Salud. Países de la región como Chile demuestran una inversión en planes a largo plazo que permiten mejorar año a año los resultados en salud bucal. A través del Plan Nacional de Salud Bucal lanzado en 2021 y con vigencia hasta 2030, busca prevenir y reducir la morbilidad bucal de mayor prevalencia en personas menores de 20 años, con énfasis en los más vulnerables.

7.3.3 Análisis Social

El impacto económico del país repercute en la sociedad. El aumento de los costos de las prepagas obliga a muchas familias a pasarse a las prestaciones del sector público. Este hecho es una caída de personas para la atención en consultorios odontológicos. A su vez el deterioro del día a día por un entorno complejo conduce a las personas al no cuidado dental ante otros temas de salud. Queda en los últimos lugares eliminando la importancia del chequeo anual y la prevención y solo recurriendo ante la aparición del dolor. Actualmente a nivel país el 14% de la población posee prepagas y tiene acceso regular a la odontología. El sector de la población que queda dependiente del sector público se encuentra con los graves problema de inversión en este tipo de especialidades versus otras especialidades donde está en riesgo la vida.

7.3.4 Análisis Tecnológico

Actualmente en Argentina y según estadísticas del INDEC, 9 de cada 10 personas tiene acceso a Internet. A su vez cuando se observa la evolución de la fibra óptica se avanza en el país, pero a un ritmo más lento que el de la región. Se constituyó la Red Federal de Fibra Óptica (REFEFO) con el objetivo de igualar el acceso a internet de calidad en todo el territorio. Actualmente los países que lideran la región en el ranking de velocidad en banda ancha son Brasil, Chile, Uruguay y Colombia, seguidos de Argentina y Paraguay estos últimos más atrasados. Cuando hablamos de tecnología de insumos odontológicos en el país, las empresas líderes habitualmente lanzan los productos en Argentina 3 años posteriores al lanzamiento global, muchas veces relacionado por el acotado acceso de un porcentaje grande del sector a la tecnología de punta. Esto atrasa mucho la mejora continua en la prestación odontológica, impactando en la salud de los pacientes.

7.4 Antecedentes del sector

El sistema de salud en Argentina está constituido por el sector público, el de seguridad social y el privado. El sector público está constituido por los ministerios de salud tanto a nivel nacional como el de las provincias, dando atención a aproximadamente el 36% de la población. Esta población generalmente es la que no posee cobertura de seguridad social ni privada. La atención se realiza en los hospitales dependientes de los ministerios y en forma totalmente gratuita. Por otro lado, el sector de seguridad social es la prestación ofrecida por las Obras Sociales. Sus ingresos están alimentados por los aportes de sus asociados y el sector patronal. Se calculan que existen unas 200 obras sociales que dan cobertura al 42% de la población. Las obras sociales articulan con los prestadores médicos del sector para dar acceso a sus afiliados a la atención médica. Por último, el sector privado está compuesto por profesionales y establecimientos de salud que otorgan servicios a Obras sociales y a particulares. En relación a la odontología comienzan a aparecer en Argentina cadenas de clínicas odontológicas con gran participación en Latinoamérica que componen también el sector privado y se suman a las

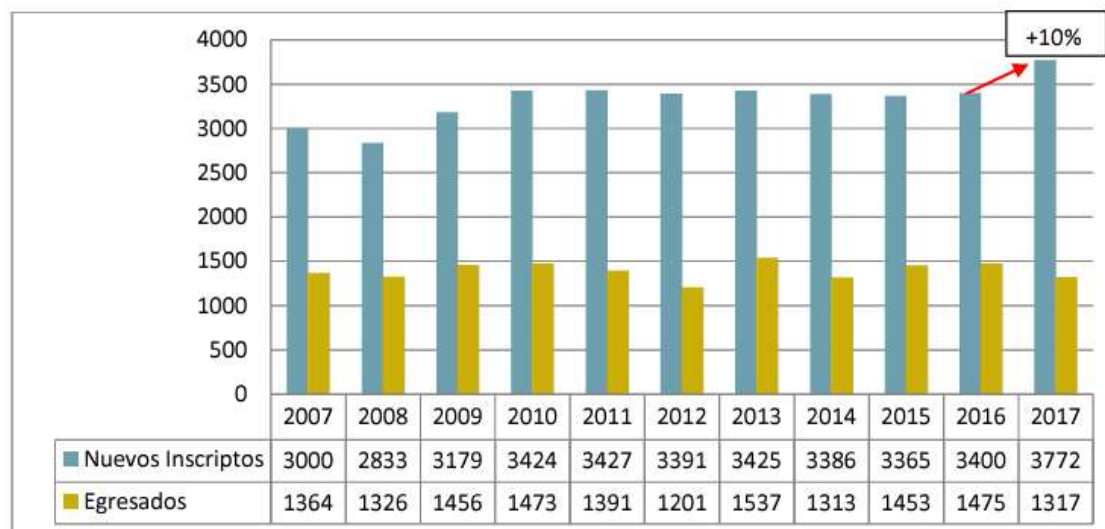
tradicionales clínicas, sanatorios y hospitales de salud los cuales cuentan con un sector específico de odontología.

En relación a la cantidad de odontólogos activos en Argentina, según el último censo nacional económico realizado en 2010 por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) se registraron 53.011 profesionales matriculados, identificando 850 habitantes por odontólogo. Según la Organización Mundial de Salud se recomienda cumplir con un ratio de 3.500 habitantes máximo por odontólogo, hecho que deja a Argentina con un excelente resultado cuantitativo. Cuando se observa este ratio en la eurozona, por ejemplo, se comprueba que muchos países de la región no cumplen con el ratio esperado para esos países de primer mundo, apareciendo en los mejores lugares España con 1.980 habitantes por profesional.

El desarrollo de nuevos odontólogos en Argentina es una carrera buscada por los jóvenes en relación a estudios dentro del mundo de la salud. Durante 2017 se registraron 3.772 nuevos inscriptos y 1.317 egresados de la carrera a nivel país, donde el 18% de los egresados lo realizaron en casas de estudio privadas y el 82% en universidades públicas. Según el informe del Observatorio Federal de Recursos Humanos de Salud dependiente del Ministerio de Salud de la Nación, el 74% de los egresados son mujeres, registrándose la mayor cantidad de egresados de la Universidad Nacional de Córdoba con 310 alumnos en el sector público y 63 alumnos de la Universidad Kennedy en el sector privado. Actualmente se registran 16 casas de estudio para poder obtener en título de odontólogo, y pudiendo lograr un título de posgrado con una especialización, una maestría o un doctorado.

Figura 2

Cantidad de nuevos inscriptos y egresados carrera odontología en Argentina

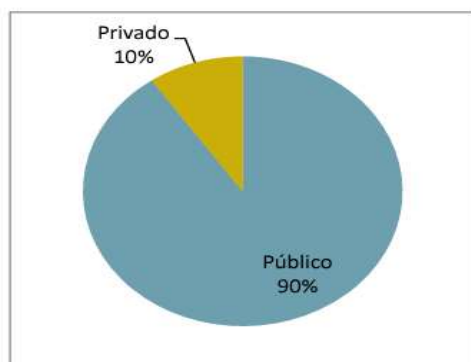


Fuente: Observatorio General de Recursos Humanos en Salud

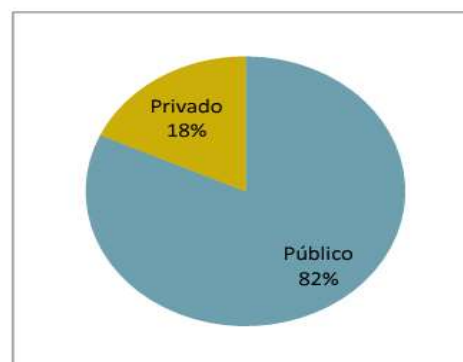
Figura 3

Inscriptos y egresados carrera Odontología Argentina publico y privado

Total de nuevos inscriptos a la carrera de Odontología por tipo de gestión. Año 2017.



Total de egresados a la carrera de Odontología por tipo de gestión. Año 2017.



Fuente: Observatorio General de Recursos Humanos en Salud

Figura 4*Inscriptos y egresados por universidades estatales***Total de Nuevos inscriptos y Egresados en Instituciones de gestión estatal. Año 2017**

Institución	Nuevos Inscriptos	Egresados
Universidad Nacional de Cuyo	73	36
Universidad Nacional de Córdoba	783	310
Universidad Nacional de La Plata	364	205
Universidad Nacional de La Rioja	108	20
Universidad Nacional de Rosario	254	94
Universidad Nacional de Río Negro	117	19
Universidad Nacional de Tucumán	285	87
Universidad Nacional del Nordeste	376	134
Universidad de Buenos Aires	1049	173
Total universidades nacionales	3409	1078

*Fuente: Observatorio General de Recursos Humanos en Salud***Figura 5***Inscriptos y egresados por universidades privadas***Total de Nuevos inscriptos y Egresados en Instituciones de gestión privada. Año 2017**

Institución	Nuevos Inscriptos	Egresados
Instituto Universitario Italiano de Rosario	19	14
Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires	14	0
Universidad Abierta Interamericana	28	34
Universidad Adventista del Plata	32	0
Universidad Argentina John F. Kennedy	89	63
Universidad Católica de Córdoba	80	32
Universidad Católica de La Plata	22	22
Universidad Maimónides	5	9
Universidad de Mendoza	43	55
Universidad del Salvador	31	10
Total universidades privadas	363	239

Fuente: Observatorio General de Recursos Humanos en Salud

En conversaciones con Ricardo Grinberg titular del mayorista de insumos odontológicos más importante de Argentina, Megadental e integrante de la Cámara Argentina del Comercio e Industria Dental (CACID) manifiesta que no existe un estudio que identifique la cantidad de casas dentales en Argentina, pero que según estimaciones de su empresa podría acceder a 3.500 en todo el territorio. Aunque los grandes referentes del sector no se extienden a los 86 socios que posee la cámara, existen muchos comercios atomizados en cada una de las ciudades argentinas. Naturalmente las casas dentales son comercios físicos donde el profesional odontológico tiene la posibilidad de acceder a todos los elementos para la operación normal de un consultorio. El sector siempre fue muy tradicional, conservador y con alto nivel de rechazo a la modernización en la comercialización, comunicación y promoción de productos al sector.

7.5 Análisis Competitivo

El análisis competitivo que se utilizó para el plan de negocio está basado en las cinco fuerzas de Porter (2008), o también conocida por la Cruz de Porter. La matriz grafica las fuerzas que se enmarcan alrededor de la empresa estudiando los jugadores más importantes que pueden afectar su evolución en el mercado. Estas fuerzas son amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre actuales competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes o consumidores.

Cuando se analiza cada componente de la Cruz de Porter en relación a este proyecto podemos observar que el contexto económico actual limita el ingreso de nuevos competidores locales ya que no existen movimientos bruscos de la economía o inversores inquietos de poder desembarca en nuevos mercados. Según el Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (IAEF) en la convención celebrada en septiembre de 2023 manifestaron que esperan alto nivel de incertidumbre, ansiedad y nerviosismo. Su titular Diego Cazorla comento cuando repasaron las inversiones para 2024 que solo se estima que el 30% de las Pymes aumenten sus inversiones en el próximo año. Sin embargo, quizás podría tomarse como nuevos competidores a Casas Dentales Físicas que se animen a dar el paso y transformarse en opciones digitales. Este si pudiera ser una amenaza importante.

En relación a las fuerzas que se generan con actuales competidores podemos observar que aún no se exploran soluciones completas como las planteadas en el plan de negocio ya que solo terminan siendo tiendas virtuales o carros de compra electrónicos. En este punto en particular el proyecto puede tener una ventaja competitiva muy interesante.

La tercera fuerza estudiada, esta referida a productos sustitutos. Se entiende por producto o servicio sustituto aquel que es comparable o similar al producto o servicio estudiado. Pueden cumplir el mismo deseo, cubrir las mismas necesidades o realizar las mismas funciones. En el caso de la solución estudiada de una Casa Dental 100% Digital la solución sustituto es la actual Casa Dental física. La amenaza está relacionada al ser un medio de compra conocido y donde un punto negativo a superar será como acercar las soluciones digitales ofrecidas a personas no acostumbradas a ese tipo de herramientas.

Otra fuerza dentro del análisis es la negociación con proveedores. El negocio estudiado tiene diferentes tipos de proveedores. Por un lado, los básicos relacionados a las marcas proveedores de los productos tangibles, las soluciones odontológicas. Existirá un intercambio de fuerzas entre el poder de negociación que pueda generar la casa dental vs estos proveedores relacionado a negociaciones sobre apostar a una marca vs otra, al volumen de facturación o los objetivos esperados por los fabricantes. Lo atractivo que se ofrece es a través de un comprador, la casa dental digital, poder tener una amplia cobertura territorial vs el modelo actual que requiere múltiples compradores a lo largo del país y costos asociados por entregas en todo el territorio. Podría ser una amenaza la idea que algunas marcas fabricantes puedan ver un negocio atractivo el mundo digital y querer explorar por sus propios medios el desarrollo de una solución similar eliminando intermediarios. La casa dental tendrá de fuerza a favor que a diferencia de los fabricantes posee una solución integral que permite abastecer el 100% de las necesidades del odontólogo en un solo lugar vs las opciones de los fabricantes que es limitada.

Por último, se encuentra la fuerza de los clientes, los que realmente transforman un negocio en un éxito. Tendrán ellos el poder de negociación en la elección del lugar a comprar. Tendrán que ser seducidos y mostrarles que valor agregado tendrá esta opción de otras del mercado. El mundo digital a diferencia del físico tiene lo negativo que en poco tiempo el cliente puede realizar múltiples investigaciones de las ofertas existentes para poder tomar una decisión a diferencia de las opciones físicas que requieren más tiempo y esfuerzo.

7.6 Plan de Marketing

Un plan de marketing es describir todos los estudios de mercado realizados por la organización, los objetivos de marketing que se planificaron y se trabajará para conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo. Por tanto, debe ser la guía que orienta a la empresa a la hora de determinar los pasos a seguir en cada momento. Se desarrollan los planes necesarios para atraer a los clientes y se fijan los kpi (key performance indicators o en español Indicadores Claves de performance) a controlar regularmente.

Antes de comenzar el desarrollo del Plan de Marketing sería muy interesante preguntarse que se busca con este plan. Según Kotler y Armstrong (2013) es sumamente importante comprender el mercado y las necesidades que movilizan a los clientes en él, comprender su necesidades, deseos y demandas. Se entiende por necesidades a los estados de carencia percibidas, los deseos las diferentes formas que estas necesidades impactan en las sociedades y los individuos y por ultimo las demandas, que no son más que los deseos del ser humano respaldados por el poder de compra.

7.6.1 Las 4P del Marketing Mix

En principio se debe desarrollar el mix de marketing compuesto por las 4P de marketing compuestas por el Producto, el Precio, la Plaza o Punto de Venta y la Promoción. La primera de las P está basada en el Producto, definido por solución tangible o intangible que va a satisfacer la demanda del mercado. En el caso particular de 3Dentalia estará compuesto por un porfolio de productos de alta calidad y diferenciación dentro de la pirámide de soluciones que se ofrece en el mercado argentino. Estos productos estarán representados por las marcas lideres 3M™, Voco™, Denstply™, Ultradent™ y Jota™, posicionándose estos productos dentro de la estrategia genérica de diferenciación. Una empresa establece una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que al compararse con el de otra compañía en el mercado, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único. Esta percepción provoca que los clientes estén dispuestos a pagar más para obtener un producto deseado. Cuando un producto sin diferenciación fue fabricado con una técnica específica

estandarizada, las oportunidades de diferenciación son prácticamente nulas. Sin embargo, a mayor complejidad y variedad en los atributos del producto mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación. La estrategia de diferenciación de producto resulta cuando los clientes otorgan una especial importancia a aspectos tales como la calidad. Las características distintivas son difíciles de imitar.

En el caso de 3Dentalia tanto el porfolio de productos ofrecidos como la segunda P a analizar, Plaza o Punto de Venta, tiene altos componentes de diferenciación y de ventajas competitivas en el mercado. El punto de venta elegido será un sitio web que permitirá alto grado de conectividad con el cliente. No es solo un carro de compras, sino la búsqueda de una conexión fuerte con el usuario, buscando su más elevada experiencia de marca. En 3Dentalia el profesional odontológico encontrará un espacio de formación, conocimiento, intercambio de experiencias, conexión con la profesión, en búsqueda de generar el sentido de pertenencia.

Por un lado, se buscará una estética y navegabilidad lo más intuitiva posible, donde el profesional pueda comparar productos tanto desde los aspectos meramente técnicos como económicos. A su vez conectara las diferentes soluciones a papers clínicos relacionados a casos donde se aplicaron esos productos, conectara el conocimiento también pudiendo linkear a Webinars de reconocidos odontólogos líderes de opinión según la especialidad de la solución y permitirá poder generar un sentido de pertenencia pudiendo publicar sus propios trabajos e interactuando con el Programa de Fidelización Supreme Club. Se busca con todas estas acciones mayor tiempo de estadiao en el sitio, mayor conexión con la marca, sitio de referencia para consultas y compras. Las diversidad de productos ofrecidos en el sitio buscara también evitarle al comprador tener que comparar productos con otros carros de compra o casa dentales físicas.

Continuando con el repaso de las 4P de Marketing Mix se puede encontrar a la P de Precio. Como se comunicó dentro de las estrategias a perseguir, se buscará posicionar al sitio como un producto líder en diferenciación. Aunque se establecerán promociones de lanzamiento, acciones con empresas fabricantes para posicionar productos y jornadas especiales como el día del odontólogo y el Black Friday, se busca posiciona a la marca como un precio competitivo dentro de la franja más alta de precios del mercado. Este precio está relacionado a todas las prestaciones que ofrece la marca al comprador y usuario del sitio. Capacitaciones, stock permanente, agilidad de la compra, facilidad en la forma de pago y velocidad y seguridad en la

entrega buscaran posicionar en la mente del consumidor que el servicio es superior al producto en sí, buscando que el precio quede en un segundo lugar.

Por último, en relación a la P de Promoción se realizará una campaña de posicionamiento de marca a través de la revista más importante del sector llamada Infodent. Se realizarán banners de comunicación y acceso directo al sitio. También se pautarán campañas de posicionamiento a través del uso de Google Ads el motor de búsqueda de Google que permite posicionar el sitio primero, según las palabras de búsqueda utilizadas por el usuario. Permite establecer un presupuesto máximo por campaña pagando solo en aquellos usuarios que ingresen al link del sitio publicitado. Para un mejor posicionamiento del sitio se utilizará también la herramienta de planificación de palabras claves Google Keyword Planner, la cual permite entregar estadísticas de las palabras claves que utilizan las personas para llegar a la búsqueda de un producto determinado. Esto permite una mejor planificación de las palabras, la inversión realizada y el resultado final del punto más importante que es el ingreso del usuario al sitio.

7.6.2 Las 4P del Marketing Digital

Parte fundamental del plan de marketing será comprender el estudio de las 4P de Marketing Digital compuestas por la Personalización, la Participación, el Peer to Peer Communities y la Predicción. La personalización tiene como objetivo conocer el comportamiento del usuario básico, dejando de pensar desde un punto de vista masivo para centrarse en la persona, la customización. Se debe desarrollar la escucha activa, generación de valor y tener en cuenta las opiniones de los usuarios digitales construyendo mensajes dirigidos a las personas según lo que están buscando. Para cubrir esta necesidad se realizará un blog dentro de la tienda online para la comunicación libre y fluida de los usuarios. Se desarrollarán diferentes temas de interés basados en evidencia científica y casos reales para construir un espacio donde los profesionales de la salud dental de Argentina se encuentran para compartir conocimientos.

En relación con la participación, la segunda P de las 4P del Marketing Digital, se refiere a la creación de comunidades participativas. Para ello, se armará una fuerte campaña de comunicación a través del perfil de la organización en redes sociales como Instagram. Se elige esta red versus otras que quizás tienen mayor cantidad de usuarios pues Instagram tiene como

base el uso de la imagen, la estética, el video y la foto, muy utilizado por los odontólogos que más se destacan en el mercado ya que son ellos los que buscan capacitaciones en fotografía para poder documentar los casos que realizan y le ponen mucho énfasis a la estética en general de sus trabajos. La tercera P habla de Peer to Peer, es decir, el boca en boca, la propagación a través del método más económico, veloz y creíble. Este punto también va a estar cubierto con la exploración y profundidad que se buscará en el blog de 3Dentalia. Por último, la cuarta P está enfocada en predicción, buscando a través de análisis de la información comprender y predecir el comportamiento del consumidor. Para ello uno de los trabajos más importante del equipo de marketing será analizar el perfil de los compradores que utilizan la tienda online, con qué frecuencia, que productos consumen, que días y horario eligen, desde que zona y que los moviliza a cambiar esas conductas. ¿Lo movilizan los descuentos? ¿Lo movilizan los premios? ¿o la información? ¿Le atraen los lanzamientos? 0 ¿los cursos de un líder de opinión?

En relación a comprender mejor a quien nos dirigimos y como, es importante analizar las 4C del marketing. La primera C desplaza a la P del producto poniendo en el centro de la escena la C del Cliente. El foco debe está basado en el cliente y sus necesidades, habla de la experiencia que este vive al interactuar con 3Dentalia, y su sensación de pertenencia de ganar con este vínculo. Luego se encuentra la C de Costo. Importante diferenciar el costo asociado al producto, sino el costo de oportunidad que el cliente percibe al invertir tiempo de búsqueda y desplazamiento al acercarse al producto como también el tiempo que debe invertir o gastar para tener toda la información necesaria para la toma de decisiones claras y acertadas. 3Dentalia colaborara en la practicidad de encontrar todo en un mismo lugar, entrega puerta a puerta, fácil forma de pago, información para la toma de decisiones, capacitaciones para profundizar dudas y amplitud de variantes según el perfil del comprador. Conectado a esta C, se suma la C de Conveniencia en vez de la P de Punto de Venta, ya que la solución se amolda a las necesidades de productividad de ahorro de tiempo versus la necesidad de desplazamiento a la tienda física. La P de Punto de Venta obligaba al consumidor a desplazarse y no amoldarse a sus propias necesidades. Y por último el concepto de la C de Comunicación en vez de la P de Promoción. Establece un cambio radical de un único sentido de promoción en la P, donde la empresa es la que establece el mensaje, versus la C de Comunicación donde se cambia un doble sentido de comunicación, de la empresa al consumidor, pero también del consumidor a la empresa, a través de los foros que 3Dentalia tendrá junto a sus redes, como también entre los consumidores por

esos mismos medios. La democratización de la comunicación ya esta entre nosotros, y es clave para el éxito. El rol del Community Manager será clave para distinguir en todos momento los temas relevantes, los comentarios inadecuados, el posicionamiento de mensajes negativos, las quejas y los movimientos de la competencia.

7.6.3 Perfil del cliente

El perfil del cliente que utilizará los servicios de 3Dentalia es un odontólogo que busca productos de alta tecnología, de alto nivel de calidad y donde la prestación del servicio a su paciente está por encima del precio del insumo. Es un profesional de más de 45 años que ya superó el 60% de la participación de sus pacientes en atención directa sin prepaga u obra social. En la vida del odontólogo se comienza con el 100% de la participación de sus pacientes por obras sociales y prepagas las cuales le acercan una cantidad muy importante de pacientes, pero con una rentabilidad muy baja. Durante los primeros 15 años de profesión se va tomando experiencia, mejorando la técnica, sumando conocimientos lo que requiere seguir invirtiendo en capacitaciones de especialización y se comienzan a identificar los pacientes repetitivos y que eligen a ese profesional. El objetivo fundamental del profesional es comenzar a migrar de pacientes de prepagas a pacientes directos lo que le permitirá aumentar las ganancias y mejorar el servicio y los insumos de los tratamientos. El odontólogo que elegirá 3Dentalia busca la comodidad de la compra online, la independencia de la búsqueda de información y la elección de lo que necesita y no la imposición del empleado de una casa dental física. Busca no perder tiempo en trasladarse y poder comparar precios desde la comodidad de su consultorio. Prefiere la productividad del tiempo para atender a más pacientes y no tener que movilizarse y dejar el consultorio.

7.6.4 Mercado Objetivo

El mercado objetivo que se buscará captar será geográficamente la Ciudad de Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Mendoza para aquellos consultorios pequeños donde la comodidad, la productividad y la calidad de la atención es lo que se busca, dejando afuera consultorios de mayor tamaño donde se buscan profesionales con poca experiencia, con sillones calientes en

búsqueda de la rotación rápida de los pacientes y donde la calidad está a un lado, por lo que se prioriza el precio de los insumos en vez de perseguir la mejora continua. También será foco del mercado objetivo los consultorios de pequeñas ciudades que el acceso a productos diferenciados y de alta tecnología les es complicado. En este caso, la opción de la compra por la tienda online y la entrega puerta a puerta, les acerca una opción impensada hacer unos años atrás.

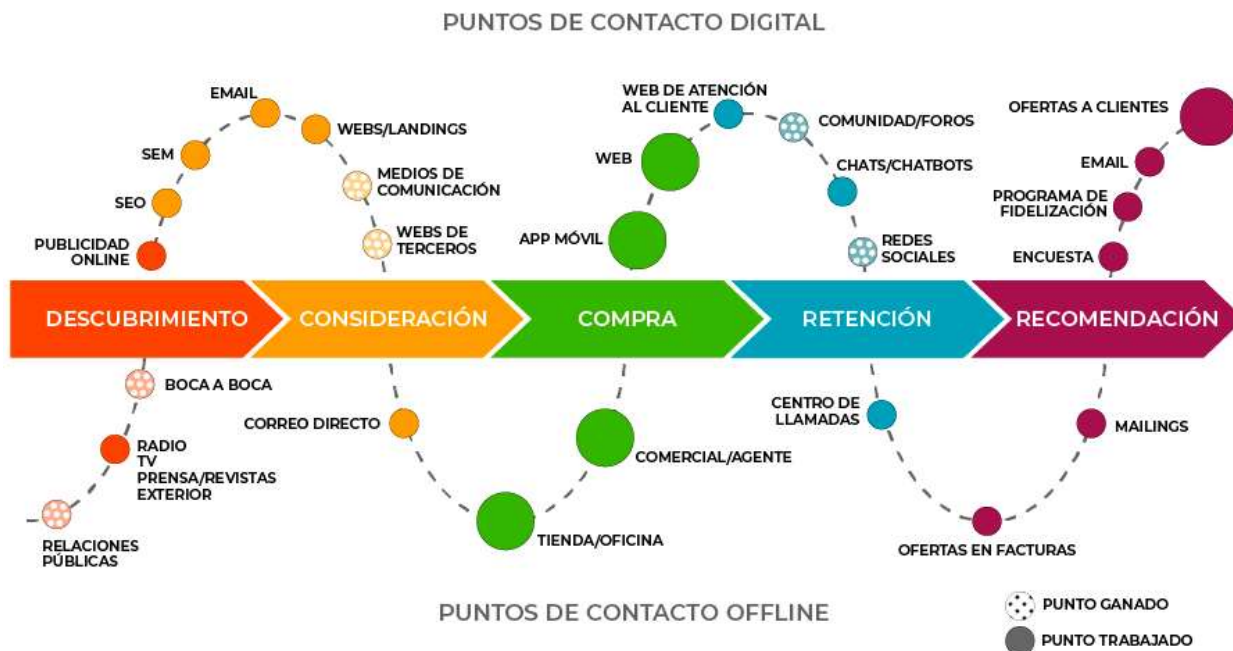
7.6.5 Customer Journey Map

El Customer Journey Map o Mapa de Viaje de Compra del Cliente, es el diagrama que nos permite comprender los diferentes pasos en el que un comprador transita hasta la decisión de compra. Nos permite comprender que los moviliza para la decisión, en qué momento el candidato o lead enfría su decisión o entra en olvido.

El diagrama a continuación desarrolla cada una de estas interacciones en dos planos diferentes. Por un lado, desde el plano de sus puntos de contacto digital y por otro lado desde el punto de contacto offline.

Figura 6

Customer Journey Map



Fuente: www.territorioidigital.net

El candidato transitará cinco etapas concatenadas desde su primera interacción hasta la decisión de compras. Estas son el descubrimiento, la consideración, la compra, la retención y la recomendación.

Los puntos más relevantes en los que se trabajará en cada etapa son por ejemplo publicidad Online en donde se realizará una activa participación en redes tanto invirtiendo en Google Ads como en banners en los principales portales, de esta forma podremos mejorar el SEO y SEM. Por otro lado, se realizarán campañas de Mailyng a los profesionales odontológicos más destacados del sector dando conocimiento del lanzamiento de la plataforma y los beneficios que obtendrán durante su interacción.

La web de 3Dentalia tendrá un diseño responsive. Este concepto estaba basado en que el diseño que se realiza en un sitio permite que adapte a cualquier dispositivo, sea PC de escritorio, Notebook, celular o Tablet, es decir, que tanto los gráficos como su disposición no es afectada y continúa siendo de fácil navegabilidad.

Desde la etapa de Compra y Retención se buscará una buena comunicación con el cliente ante consultas, dudas o inconvenientes que puedan surgir. Es fundamental una rápida atención para no enfriar la experiencia percibida por el comprador y construir desde este punto la recompra. La interacción de los ya compradores con las redes será fundamental para poder construir una de las herramientas más poderosas de viralidad que es el boca en boca.

Por último, y cursando la etapa de recomendación, es muy importante que los compradores accedan a una encuesta de satisfacción que permita poder seguir alimentando opiniones y corregir los puntos que impacten en forma negativa la experiencia vivida. En esta etapa es donde el cliente interactuará con el programa de fidelización Supreme Club, buscando sentido de pertenencia y motivarlo desde el acceso al conocimiento como lanzamiento de nuevos productos y beneficios exclusivos.

7.7 Organigrama Grupo Pepsa

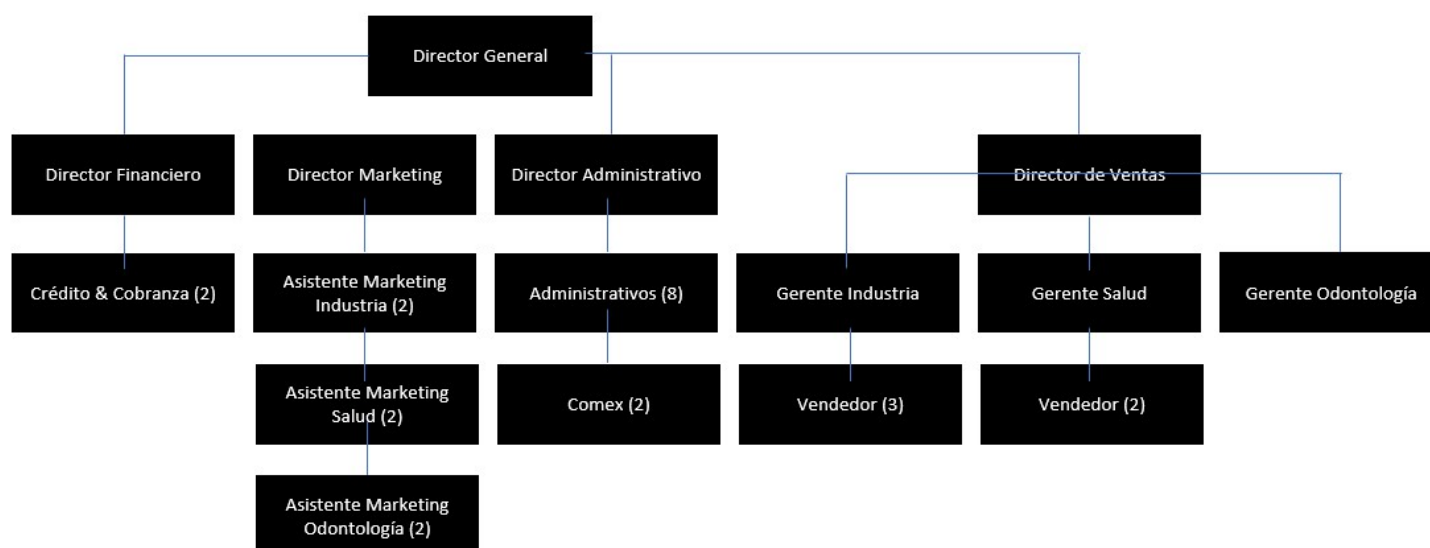
Se detalla a continuación como quedaría el organigrama del Grupo Pepsa junto con la incorporación de la unidad de negocio 3Dentalia.

Con el ingreso de la unidad de negocio Odontología representada por 3Dentalia se suma la figura del Gerente de Venta de Odontología que reportará directamente al Director de Ventas. Actualmente el Director de Ventas también tiene como reporte directo al Gerente de Ventas de Industria y al Gerente de Ventas de Salud. Paralelamente, al Director General también reportan el Director Financiero, el Director de Marketing y el Director Administrativo. Dentro de la estructura que impacta en la operación diaria de 3Dentalia, están 2 asistentes de Marketing que reportan directamente al Director de Marketing del grupo, con la finalidad de generar sinergia sobre las herramientas y necesidades de todo el grupo de Marketing de Pepsa pero que reportan en línea punteada al Gerente de Ventas de Odontología, quien baja la estrategia a seguir dentro

de la unidad de negocio. A su vez, también trabajan en la unidad de negocio 2 asistentes administrativos. Las estructuras de Comex, Logística y administración general se comparten con el grupo, permitiendo a esta nueva unidad de negocio no incurrir en costos importantes del día a día.

Figura 7

Organigrama Pepsa sumando a 3Dentalia



Fuente: Elaboración propia

7.8 Plan Financiero

Para poder comenzar con el análisis financiero del proyecto, es muy importante ponernos en contexto de la situación económica Argentina que puede afectar en forma directa al éxito o no del plan de negocio si se toman medidas o caminos sin mirar el movimiento de la macroeconomía imperante. Principalmente es importante observar el impacto más importante que tiene la economía Argentina directamente relacionado al tipo de cambio. Según Gabriela Ertola Navajas y Federico Sturzenegger (2023) existen dos opciones que los países eligen para su política monetaria.

Por un lado, puede ser el tipo de cambio fijo, en donde la moneda nacional esta fija a otra extranjera, principalmente el dólar como parámetro. Este tipo de cambio es regulado por el Banco Central o Autoridad Monetaria local, no es afectado libremente por el efecto de oferta demanda y se regula por los mencionados a través de la compra y venta de moneda para establecer el tipo de cambio que este dentro de la política económica establecida. Según datos del Informe Anual sobre restricciones de cambio emitido por el Banco Mundial (2021) algunos de los países que optaron por este tipo de cambio son Aruba, Arabia Saudita, Bulgaria, Irak y Nepal entre otros. Por otro lado, se encuentra el tipo de cambio flotante, donde a diferencia del tipo de cambio fijo en el que el Banco Central interviene para mantener el precio de la moneda extranjera, en este caso el valor es determinado por el mercado. Es importante comprender que el valor de una moneda es un precio más de la economía y que este se dará por el normal equilibrio de la oferta y la demanda. Así se establecer rápidamente quienes son habitualmente los oferentes y demandantes de la moneda extranjera.

En relación a los oferentes se encuentran los extranjeros que quieren invertir en el país, los exportadores que ingresan divisas o el Banco Central al liquidar reservas. Por otro lado, están los demandantes de moneda extranjera principalmente concentrados en residentes que quieren invertir en el exterior, importadores que necesitan cubrir obligaciones en el exterior o el Banco Central cuando compra reservas.

En síntesis, Argentina está sufriendo un impacto en los negocios al contar con un tipo de cambio fijo o regulado, ya que no es fijado por el movimiento de la oferta y la demanda. Esto genera una economía paralela con el surgimiento del dólar blue o ilegal, que actualmente tiene una brecha de 157% versus el oficial.

En base a la introducción realizada y teniendo un impacto directo de los productos a comercializar en el plan de negocio en dólares, se toma la decisión de realizar todos los indicadores financieros en moneda extranjera.

Para una correcta evaluación de proyecto se debe tener en cuenta el análisis con el que se medirá la rentabilidad económica del mismo, donde se destacan los indicadores Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

El VAN considera el valor del dinero a lo largo del tiempo, representando la utilidad que se obtiene luego del recupero de la inversión, con la obtención de la

rentabilidad exigida y midiendo los resultados obtenidos en el proyecto a valor presente dentro del periodo en el que se realizará la evaluación. Se determina mediante la actualización de los flujos de gastos e ingresos futuros del proyecto, menos la inversión inicial. Si el resultado de esta operación es positivo, es decir, si refleja ganancia se puede decir que el proyecto es viable. De esta manera la empresa está en posición de evaluar desde el inicio y con proyección a futuro la viabilidad del proyecto y los resultados de su inversión.

Figura 9

Formula de VAN

$$VAN = \frac{f1}{(1+i)^{n1}} + \frac{f2}{(1+i)^{n2}} + \frac{f3}{(1+i)^{n3}} + \frac{f4}{(1+i)^{n4}} + \frac{f5}{(1+i)^{n5}} - I_0$$

Fuente: www.emprendedoresynegocios.com

Con respecto al TIR se utiliza para analizar la viabilidad de un proyecto y determinar la tasa de rentabilidad que se puede obtener. En relación al VAN, el TIR también es definido como el valor de la tasa de descuento que iguala el VAN a cero, para un determinado proyecto de inversión.

Figura 10

Formula de TIR

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Fuente: www.economia3.com

7.8.1 Inversión Inicial

La inversión inicial está compuesta por los desembolsos necesario para que el proyecto entre en marcha.

Figura 11

Inversión inicial

Item	Descripcion	Cantidad	Importe Unitario US\$	Subtotal US\$
Activos Fijos				
1	Notebook	4	USD 1.600,00	USD 6.400,00
2	Muebles Oficina	1	USD 4.000,00	USD 4.000,00
3	Librería	1	USD 1.500,00	USD 1.500,00
4	Impresora	1	USD 1.800,00	USD 1.800,00
5	Celulares	4	USD 1.160,00	USD 4.640,00
Total Activos Fijos				USD 18.340,00

Item	Descripcion	Cantidad	Importe Unitario US\$	Subtotal US\$
Activos Intangibles				
1	Nic Argentina	1	USD 1,25	USD 1,25
2	Mercado Shop	1	USD 1.900,00	USD 1.900,00
3	Mercado Full	1	USD 1.000,00	USD 1.000,00
4	Marketing	1	USD 2.000,00	USD 2.000,00
5	Capital de Trabajo	1	USD 3.500,00	USD 3.500,00
Total Activos Intangibles				USD 8.401,25

Inversion Inicial				USD 26.741,25
--------------------------	--	--	--	---------------

Nota: Elaboración propia

7.8.2 Costos Operativos

Los Costos Operativos son aquellos necesarios para que el proyecto esté funcionando con normalidad. Dentro de estos costos podemos distinguir los costos fijos y los costos variables, los cuales se diferencian en que los primeros se mantienen fijos sin importar el nivel de operatividad que tenga la empresa versus los variables que están directamente relacionados a los niveles de producción que genere el proyecto.

La proyección anual de costos fijos se detalla en el siguiente cuadro:

Figura 12

Costos Operativos

Item	Descripcion	Cantidad	Importe Unitario US\$	Subtotal US\$
Sueldos				
1	Gerente	1	USD 4.400,00	USD 4.400,00
2	Administrativos	2	USD 1.600,00	USD 3.200,00
3	Marketing	2	USD 2.500,00	USD 5.000,00
Total Sueldos				USD 12.600,00
Servicios y proveedores				
1	Marketing	1	USD 3.000,00	USD 3.000,00
2	Internet y Telefonía	1	USD 360,00	USD 360,00
3	Publicidad Web	1	USD 2.500,00	USD 2.500,00
4	Mercado Shop	1	USD 330,00	USD 330,00
5	Viáticos y comida	5	USD 400,00	USD 2.000,00
Total Sueldos				USD 8.190,00
Costo Fijos Totales				USD 20.790,00

Elaboración Propia

En relación a los costos variables se detallan los siguientes desembolsos:

Figura 13

Costos variables

Item	Descripcion	Cantidad	Importe Unitario US\$	Subtotal US\$
Sueldos				
1	Bono Anual (2% de la Venta)	1		USD -
2	Logistica (2% de la venta)	1		USD -
3	Costo Mercaderia (40%)	1		USD -
Total Sueldos				USD -

Elaboración propia

7.8.3 Flujo de Caja

Para poder comprender la viabilidad del proyecto se realiza el estudio del flujo de caja para los primeros 5 años de actividad, el cual se detalla a continuación:

Figura 14*Flujo de caja*

Descripcion	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operativos						
Ventas	USD -	USD 57.600	USD 58.752	USD 59.927	USD 61.126	USD 62.348
Total Ingresos	USD -	USD 57.600	USD 58.752	USD 59.927	USD 61.126	USD 62.348
Egresos Operativos						
Costos Fijos	USD -	USD 20.790	USD 20.790	USD 20.790	USD 20.790	USD 20.790
Costos Variables	USD -	USD 25.344	USD 25.851	USD 26.368	USD 26.895	USD 27.433
Total Egresos	USD -	USD 46.134	USD 46.641	USD 47.158	USD 47.685	USD 48.223
EBITDA	USD -	USD 11.466	USD 12.111	USD 12.769	USD 13.440	USD 14.125
Depreciaciones	USD -	-USD 3.368	-USD 3.368	-USD 3.368	-USD 3.368	-USD 3.368
Total Depreciaciones	USD -	-USD 3.368	-USD 3.368	-USD 3.368	-USD 3.368	-USD 3.368
Resultado antes de Impuestos	USD -	USD 8.098	USD 8.743	USD 9.401	USD 10.072	USD 10.757
Impuesto a las ganancias (30%)	USD -	-USD 2.429	-USD 2.623	-USD 2.820	-USD 3.022	-USD 3.227
Resultado despues de impuestos	USD -	USD 5.669	USD 6.120	USD 6.581	USD 7.051	USD 7.530
Resultado Operativo Neto	USD -	USD 5.669	USD 6.120	USD 6.581	USD 7.051	USD 7.530
Inversion Inicial	-USD 26.741					
Flujo de Caja	-USD 26.741	USD 5.669	USD 6.120	USD 6.581	USD 7.051	USD 7.530

Tasa de Descuento elegida	4%	TNA Banco Santander para Plazos de Fijo en Dolares
TIR	7%	
VAN	USD 2.434	

Nota: Elaboración propia

Se tomó como Tasa de Descuento Elegida la TNA o Tasa Nominal Anual del Banco Santander para los plazo Fijo en dólares. La misma establece una rentabilidad del 4% anual.

Se realiza el cálculo de TIR arrojando 7%, por lo que al estar por encima del 4% de la Tasa de Descuento Elegida nos muestra que el proyecto es financieramente viable.

Por otro lado, el VAN da un valor por encima de cero, igual a U\$S 2.434, por lo que indica que el proyecto es viable para la inversión realizada.

7.9 Análisis FODA

El análisis FODA de sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas permite evaluar el estado tanto interno como externo de la empresa pudiendo obtener información relevante para el armado de los planes estratégicos y tácticos para el crecimiento sostenido de la organización.

7.9.1 Fortalezas

- Estructura sólida de la nueva unidad de negocio gracias al apoyo del Grupo Pepsa
- Bajo costo de operación por no tener que contar con una tienda física
- Posibilidad de importar productos por la experiencia del Grupo Pepsa
- Construcción de tienda online ágil y amigable
- Velocidad de entrega
- Alto nivel de servicio al cliente

7.9.2 Debilidades

- 3Dentalia no es una marca aun conocida en el sector
- Alto costo de operación por el uso de Mercado Shop, Mercado Pago y Mercado Envío
- Poca experiencia en el sector dental

7.9.3 Amenazas:

- Odontólogos no acostumbrados a las compras online de productos dentales
- Resistencia de las cámaras de proveedores dentales a la venta online
- Resistencia de algunas marcas líderes a darnos acceso a la venta de sus productos

7.9.4 Oportunidades

- Odontólogos con necesidad de reducir el tiempo invertido en trasladarse a la casa dental física
- Odontólogos con la necesidad de reducir costos en la compra de insumos
- Aumento en la adopción a las compras digitales por parte de toda la población que incluye a los odontólogos

7.10 Análisis CAME

Realizado el análisis FODA es momento de comprender como enfrentar cada uno de los resultados obtenidos. El análisis por desarrollar estará basado en intentar eliminar o evitar alto nivel de impacto sobre las debilidades basado en el concepto de Corregir. También se trabajará en que las amenazas no se transformen en debilidades bajo en concepto de Afrontar. Por otro lado, se buscará Mantener las fortalezas y poder ver como potenciarlos. Y, por último, Explotar las oportunidades existentes para poder transformarlas en fortalezas.

Mantener las Fortalezas: La estructura existente de Grupo Pepsa permitirá que el proyecto tenga un respaldo importante para el comienzo difícil que sufren los nuevos proyectos en los primeros años de vida. Cuando se compara el proyecto con las habituales casas dentales físicas se observa que se tendrá un costo mucho más bajo de operación tanto en personal como en punto de venta y depósitos. Otro punto interesante es poder contar con una sólida experiencia en importaciones del grupo, versus las habituales casas dentales. Esto permite la posibilidad de sumar nuevas líneas y representación de marcas no existentes en Argentina. El grupo tiene un

proceso pulido de importación desde Asia, Europa y EEUU, lo que también permite reducción de costos al poder consolidar cargas en estos puertos.

Corregir las Debilidades: Al no ser 3Dentalia una marca reconocida en el mundo odontológico, se prevé una importante campaña de lanzamiento de la marca por diferentes espacios como congresos, simposios, webinars de odontólogos reconocidos, publicidad online y Mailyng. Por otro lado, el proyecto contará con un alto costo por el uso de Mercado Shop y Mercado Envío. Aunque el costo es mayor, se busca poder transformar el proyecto operativo en poco tiempo sin tener que construir una estructura compleja. Será en una 2da etapa poder hacer una evolución con respecto a este punto.

Afrontar las Amenazas: Parte de los puntos a trabajar serán transformar los hábitos de los odontólogos no acostumbrados a realizar estas compras por medios digitales. Si están acostumbrados a usar medios digitales de compras diarias en sus acciones personales por lo que parte de este cambio de hábito se realizará con mucha educación y propagación de los beneficios del uso de este medio de compra. Otro tema importante es participar activamente en las cámaras de proveedores quienes resisten este tipo de medios de venta que derrumban los esquemas actuales en los que son parte. Estas negativas son parte del porque no avanza rápidamente nuevas adopciones en el sector.

Explorar las Oportunidades: Continuando la capacitación y demostración de los beneficios del uso de la plataforma, una de las oportunidades más importantes es poder demostrar al odontólogo como puede mejorar su productividad asimilando este tipo de prácticas de compra.

8. Conclusiones

El desarrollo de este Plan de Cuentas tiene como objetivo comprender como las empresas pueden seguir reinventándose en búsqueda de nuevas formas de interactuar con sus clientes. Las empresas de hoy, proyectando al mañana, tienen la oportunidad de observar más que imponer, de escuchar más que suponer, de acercarse a lo que los clientes que esperan necesitan, desean, más que el supuesto que el cliente es el que tiene que acostumbrarse a las estrategias o ideas que las empresas establecen para el mercado.

Este plan busca como ayudar a través de una solución integral, acercar la productividad a las manos de los profesionales odontológicos argentinos, buscar la forma de evitar la pérdida de tiempo en la compra por el hábito de formatos de negocios obsoletos como los puntos de venta físicos, pero también la cercanía customizada sobre qué busca el odontólogo, que conocimientos se le puede acercar para la mejor toma de decisiones, que puede motivarlo para la mejora de la práctica, la búsqueda del uso de mejores soluciones que implican mejorar la salud bucal de la población y en definitiva mejor vida para los pacientes.

Como se pudo observar en las entrevistas en profundidad, el odontólogo está abierto a nuevas formas de comercialización y a la inversión de tiempo en lo que les gusta, que es la atención a sus pacientes. A su vez, se busca con la plataforma el espacio en donde los profesionales de salud odontológica compartan experiencias sobre soluciones, consejos y casos clínicos.

Cuando observamos el estudio de viabilidad financiero del proyecto, y en virtud que el mismo se establecerá como una nueva unidad de negocio de una empresa existente, demuestra que es posible, que es llevable a cabo, que el riesgo es muy bajo versus la inversión necesaria, y que este tipo de unidades de negocio adicionales, para empresas ya existentes, les permite seguir diversificando los riesgos, posicionando marcas desde otros segmentos o negocios y abriendo estos caminos para el desarrollo de nuevos posibles negocios, de la mano de la representación de empresas líderes que a nivel

mundial siguen buscando como desembarcar en Argentina de la mano de socios que conozcan las reglas de juego en un mercado atractivo pero complicado a la vez.

Perseguir la experiencia de marca como estrategia central del negocio, permitirá a las empresas diferenciarse más en mercados competitivos y de poca diferenciación. Los clientes están dispuestos a pagar más por experiencia, están dispuestos y hábitos de generar relaciones fuertes con las marcas, buscan hasta en la decisión más objetiva los sentimientos y el sentido de pertenencia. El proyecto busca resaltar este punto y huir del primer impulso empresarial que es la reducción de costos, el liderazgo en costos y la baja calidad.

Todos los que nos desenvolvemos en los negocios tenemos como obligación continuar contribuyendo en elevar las prácticas y la calidad de servicio, ubicar al cliente en el centro y evitar que estos sean rehenes de la baja diversidad de opciones en un mercado cerrado por naturaleza.

9. Referencias

- An, J (2020). *77 Bloques para Construir una Transformación Digital: El Modelo de Capacidad Digital*. Madrid, España Editorial: Babelcube
- Bernal, C (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia Editorial: Pearson
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (febrero 2022). Informe Anual *¿Cómo compramos y vendemos online?* Buenos Aires, Argentina
- Cerda Gutierrez, H (1998). Los elementos de la investigación. Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Quito, Ecuador Editorial: El Búho LTDA.
- Del Prado Arias J (2021) (CX) *Experiencia de Cliente vs (UX) Experiencia de Usuario*
<http://www.uxables.com/disenio-ux-ui/cx-experiencia-de-cliente-vs-ux-experiencia-de-usuario/>
- Dirección Nacional de Abordaje Integral de Enfermedades No Transmisibles (2020), *Recomendaciones para la atención en odontología en contexto de Covid-19*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2021-11/Bucodental%20Covid%20agosto%202021.pdf>
- Ertola Navajas, G & Sturzenegger, F (2013), *Principios de Economía*, Argentina Editorial: Universidad San Andres
- Kotler, P (1999). *Introducción al marketing*. Buenos Aires, Argentina Editorial: Pearson Educación
- Kotler, P y Armstrong, G (2013). *Fundamentos de Marketing*, México, Editorial: Pearson Educación
- Martinez Pedros, D. & Milla Gutierrez, A (2012). *Análisis del entorno*. Albasanz, Madrid: Editorial: Diaz de Santos
- Mercado Libre (2021) “*El ecosistema de Mercado Libre*”.
<https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/somos/ecosistema-mercado-libre>, Buenos Aires, Argentina

Observatorio Federal de Recursos Humanos en Salud (2017), “*Nuevos Inscriptos y Egresados de Odontología en Argentina*”, *chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/nuevos-inscriptos-_egresados-de-odontologia-total-pais-2017.pdf*

Organización Mundial de Comercio (OMC) (2013), “*El comercio electrónico en los países de desarrollo*” Ginebra, Suiza

Porter, M (2009), *Estrategia competitiva*. Madrid, España Editorial: Pirámide

Porter, M. E. (2008), *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Harvard Business Review

Sainz de Vicuña Ancín, J (2003) “*El Plan Estratégico en la Práctica*” Madrid, España Editorial: ESIC

Sánchez Huerta, D (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid, España Editorial: Bubok Publishing S.L.

Sivera, S (2015). *Publicidad contagiosa. Claves creativas del marketing viral*. Barcelona, España Editorial: UOC

Terron A. (2015) *El fenómeno del Unboxing*, <https://www.on24.com.ar/vida-ocio/tecno/el-fenmeno-del-unboxing/>

Zorita Lloreda, E & Huarte Martin, S (2012). *El plan de negocio*. Madrid, España Editorial: ESIC

10. Anexo 1 Entrevistas en profundidad

Nombre y Apellido: Paula Boschetti

Zona de trabajo: Santa Fe

1. ¿Qué cantidad de años tiene ejerciendo la profesión?

12 años

2. ¿Lo hace en forma independiente o presta servicios a una institución?

En forma independiente

3. ¿Realiza las compras de insumos odontológicos?

Si, realizo las compras personalmente 1 vez por semana

4. Si la respuesta es no: ¿Quién realiza las compras de insumos que usted utiliza?

N/A

5. ¿Sabe por qué canal adquiere esos productos?

N/A

6. ¿Usted tiene injerencia en la decisión del tipo de producto a comprar?

Si, elijo cada producto

7. ¿Si usted realiza las compras, donde compraba hace 5 años? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?

Hace 5 años compraba físicamente en 2 casas dentales diferentes ya que muchas veces no tenían la totalidad de productos que necesitaba

8. ¿Cómo compra ahora? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?

Físicamente. En algún momento aparece algún vendedor zonal que me escribe por WhatsApp

9. Si no lo hace por carro de compras, ¿lo ha intentado alguna vez?

No, no compro por carro de compras. Las casas dentales en donde compro no tienen esa modalidad

10. Si lo ha intentado, ¿Por qué no continuó usando ese método?

N/A

11. ¿Compra habitualmente en carros de compras?

Si, uso aplicaciones de comidas y Mercado Libre

12. ¿Utiliza Mercado Libre? Si es afirmativo, ¿Cuántas compras realiza por año?

Si, lo utilizo. 5 veces al año realizo compras

13. ¿Utiliza Rappi o Pedidos Ya? Si es afirmativo, ¿Cuántas veces al mes lo utiliza?

Si, utilizo Pedidos Ya. La uso 4 veces al mes

14. ¿Confía en los medios electrónicos de compra?

Si, siempre y cuando sean aplicaciones conocidas

15. ¿Qué lo ayudaría a migrar más de sus compras a una plataforma electrónica vs física?

Mas opciones de compra. En aquellos productos que conozco siempre prefiero el carro de compra

16. ¿Cree o siente que las compras electrónicas despersonalizan el proceso de compra?

No, no creo. Espero que la plataforma tenga respuestas rápidas ante consultas o problemas. No siempre sucede eso, y eso desmotiva el uso de algunas de ellas

17. ¿Cómo se capacita o actualiza sus conocimientos en odontología?

Actualmente por webinar e internet

18. ¿A utiliza webinars de las marcas referentes del mercado dental?

Si, muchas de ellas tienen buen contenido. El problema que no es difundido y muchas veces uno no se entera

19. Si es afirmativo, ¿Cómo fue su experiencia?

Cuando lo utilice estuvo muy bueno, pero debería tener mejor difusión

Nombre y Apellido: Luis Cañete

Zona de trabajo: AMBA

1. ¿Qué cantidad de años tiene ejerciendo la profesión?

9 años

2. ¿Lo hace en forma independiente o presta servicios a una institución?

En forma independiente

3. ¿Realiza las compras de insumos odontológicos?

Si, realizo las compras personalmente 2 veces al mes

4. Si la respuesta es no: ¿Quién realiza las compras de insumos que usted utiliza?

N/A

5. ¿Sabe por qué canal adquiere esos productos?

N/A

6. ¿Usted tiene injerencia en la decisión del tipo de producto a comprar?

Si

7. ¿Si usted realiza las compras, donde compraba hace 5 años? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?

Hace 5 años compraba físicamente en 5 casas dentales diferentes de AMBA, generalmente en las que están ubicadas cerca de la Facultad de Odontología

8. ¿Cómo compra ahora? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?

Físicamente y por mercado libre

9. Si no lo hace por carro de compras, ¿lo ha intentado alguna vez?

Aunque uso Mercado Libre para la compra de algún insumo, no he utilizado carros de compra de casas dentales

10. Si lo ha intentado, ¿Por qué no continuó usando ese método?

N/A

11. ¿Compra habitualmente en carros de compras?

Si, uso Pedidos Ya, Rappi y Mercado Libre

12. ¿Utiliza Mercado Libre? Si es afirmativo, ¿Cuántas compras realiza por año?

Si, lo utilizo. 10 veces al año realizo compras

13. ¿Utiliza Rappi o Pedidos Ya? Si es afirmativo, ¿Cuántas veces al mes lo utiliza?

Si, los dos. Aproximadamente 3 veces por mes

14. ¿Confía en los medios electrónicos de compra?

Si

15. ¿Qué lo ayudaría a migrar más de sus compras a una plataforma electrónica vs física?

Una buena plataforma que me de seguridad, diversidad y buen servicio

16. ¿Cree o siente que las compras electrónicas despersonalizan el proceso de compra?

Creo que no

17. ¿Cómo se capacita o actualiza sus conocimientos en odontología?

Actualmente por webinar y Hands On

18. ¿A utiliza webinars de las marcas referentes del mercado dental?

Si

19. Si es afirmativo, ¿Cómo fue su experiencia?

Muy buena. Estaría bueno más opciones

Nombre y Apellido: Rocío Lopez

Zona de trabajo: Sur AMBA

1. ¿Qué cantidad de años tiene ejerciendo la profesión?

14 años

2. ¿Lo hace en forma independiente o presta servicios a una institución?

Ambas

3. ¿Realiza las compras de insumos odontológicos?

No, lo derivó a mi secretaria o al personal de compras

4. Si la respuesta es no: ¿Quién realiza las compras de insumos que usted utiliza?

Mi secretaria y el personal de compras de la institución donde presto servicios

5. ¿Sabe por qué canal adquiere esos productos?

Mi secretaria concurre a la casa dental de la zona

6. ¿Usted tiene injerencia en la decisión del tipo de producto a comprar?

Si, siempre. En ambos casos

7. ¿Si usted realiza las compras, donde compraba hace 5 años? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?

Aunque no la realizaba en forma directa, siempre compré en la casa dental de la zona

8. ¿Cómo compra ahora? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?

Físicamente

9. Si no lo hace por carro de compras, ¿lo ha intentado alguna vez?

No, nunca

10. Si lo ha intentado, ¿Por qué no continuó usando ese método?

N/A

11. ¿Compra habitualmente en carros de compras?

Si, uso Mercado Libre

12. ¿Utiliza Mercado Libre? Si es afirmativo, ¿Cuántas compras realiza por año?

Si, lo utilizo. Una vez al mes aproximadamente

13. ¿Utiliza Rappi o Pedidos Ya? Si es afirmativo, ¿Cuántas veces al mes lo utiliza?

No, es escasa las opciones en la zona

14. ¿Confía en los medios electrónicos de compra?

Si

15. ¿Qué lo ayudaría a migrar más de sus compras a una plataforma electrónica vs física?

Mas opciones de aplicaciones y acceso en la zona

16. ¿Cree o siente que las compras electrónicas despersonalizan el proceso de compra?

No

17. ¿Cómo se capacita o actualiza sus conocimientos en odontología?

Videos en internet

18. ¿A utiliza webinars de las marcas referentes del mercado dental?

No

19. Si es afirmativo, ¿Cómo fue su experiencia?

N/A

Nombre y Apellido: Lucas Bertola

Zona de trabajo: Provincia de Córdoba

1. ¿Qué cantidad de años tiene ejerciendo la profesión?

20 años

2. ¿Lo hace en forma independiente o presta servicios a una institución?

Independiente

3. ¿Realiza las compras de insumos odontológicos?

Si

4. Si la respuesta es no: ¿Quién realiza las compras de insumos que usted utiliza?

N/A

5. ¿Sabe por qué canal adquiere esos productos?

N/A

6. ¿Usted tiene injerencia en la decisión del tipo de producto a comprar?

Si, los elijo yo

7. ¿Si usted realiza las compras, donde compraba hace 5 años? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?

En 2 referentes de la zona físicamente

8. ¿Cómo compra ahora? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?

Físicamente y por carro de compra

9. Si no lo hace por carro de compras, ¿lo ha intentado alguna vez?

N/A

10. Si lo ha intentado, ¿Por qué no continuó usando ese método?

N/A

11. ¿Compra habitualmente en carros de compras?

Parte de las compras si

12. ¿Utiliza Mercado Libre? Si es afirmativo, ¿Cuántas compras realiza por año?

Si, 5 veces aproximadamente

13. ¿Utiliza Rappi o Pedidos Ya? Si es afirmativo, ¿Cuántas veces al mes lo utiliza?

Pedido ya en ocasiones

14. ¿Confía en los medios electrónicos de compra?

Si

15. ¿Qué lo ayudaría a migrar más de sus compras a una plataforma electrónica vs física?

Conocimiento de otras plataformas

16. ¿Cree o siente que las compras electrónicas despersonalizan el proceso de compra?

No, pero es importante poder contar con un contacto ante problemas

17. ¿Cómo se capacita o actualiza sus conocimientos en odontología?

Congresos y Webinar

18. ¿A utiliza webinars de las marcas referentes del mercado dental?

Si

19. Si es afirmativo, ¿Cómo fue su experiencia?

Buena

Nombre y Apellido: Roberto Tettri

Zona de trabajo: AMBA

1. ¿Qué cantidad de años tiene ejerciendo la profesión?

15 años

2. ¿Lo hace en forma independiente o presta servicios a una institución?

Ambas

3. ¿Realiza las compras de insumos odontológicos?

No

4. Si la respuesta es no: ¿Quién realiza las compras de insumos que usted utiliza?

Mi asistente y el hospital donde trabajo

5. ¿Sabe por qué canal adquiere esos productos?

Mi asistente en Casas Dentales. La institución no se

6. ¿Usted tiene injerencia en la decisión del tipo de producto a comprar?

Si

7. ¿Si usted realiza las compras, donde compraba hace 5 años? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?

Mi asistente en casas dentales

8. ¿Cómo compra ahora? ¿Físicamente, por teléfono, mail o carro de compras?

Físicamente

9. Si no lo hace por carro de compras, ¿lo ha intentado alguna vez?

No, nunca

10. Si lo ha intentado, ¿Por qué no continuó usando ese método?

N/A

11. ¿Compra habitualmente en carros de compras?

A veces

12. ¿Utiliza Mercado Libre? Si es afirmativo, ¿Cuántas compras realiza por año?

Si, lo utilizo. En forma esporádica

13. ¿Utiliza Rappi o Pedidos Ya? Si es afirmativo, ¿Cuántas veces al mes lo utiliza?

Uso, pero no lo manejo. Lo usan otras personas para las compras en casa

14. ¿Confía en los medios electrónicos de compra?

Si

15. ¿Qué lo ayudaría a migrar más de sus compras a una plataforma electrónica vs física?

Que me permita ahorrar tiempo

16. ¿Cree o siente que las compras electrónicas despersonalizan el proceso de compra?

No

17. ¿Cómo se capacita o actualiza sus conocimientos en odontología?

Simposios

18. ¿A utiliza webinars de las marcas referentes del mercado dental?

No

19. Si es afirmativo, ¿Cómo fue su experiencia?

N/A

Casa Dental: Sedental

1. ¿Qué cantidad de empleados tiene habitualmente en el mostrador de venta?

3

2. ¿Qué horarios y días está abierta su tienda?

De Lunes a Sábado de 9 a 19 hs

3. ¿Qué porcentaje de ausentismo tuvo promedio de los empleados de ventas al año?

2% del año aproximadamente

4. ¿Mide el tiempo de atención de los empleados de mostrador por cliente?

No

5. ¿Está conforme con el tiempo de atención y espera de los clientes en el salón?

No, muchas veces perdemos clientes que no quieren esperar

6. ¿Cómo cree que es la preferencia de compra de los odontólogos actualmente, ¿física o virtualmente?

Entiendo que físicamente porque hay pocas opciones digitales

7. ¿Tiene página web?

Si

8. ¿Invierte en su mantención?

No

9. ¿Invierte en Google Ads?

No

10. ¿Posee dentro de su plantilla un community manager?

No

11. ¿Cómo realiza actualmente promoción de su marca o productos?

Revistas del rubro

12. ¿Ha estudiado en el último año incorporar un carro de compras?

Si

13. ¿Cree que un carro de compras puede hacer crecer sus ventas?

Si

14. ¿Cree que un carro de compras pudiera mejorar el servicio de atención?

Si

Casa Dental: Rueda

1. ¿Qué cantidad de empleados tiene habitualmente en el mostrador de venta?

4

2. ¿Qué horarios y días está abierta su tienda?

De Lunes a Viernes de 9 a 19 hs

3. ¿Qué porcentaje de ausentismo tuvo promedio de los empleados de ventas al año?

20 días al año

4. ¿Mide el tiempo de atención de los empleados de mostrador por cliente?

Si

5. ¿Está conforme con el tiempo de atención y espera de los clientes en el salón?

No, debemos mejorar

6. ¿Cómo cree que es la preferencia de compra de los odontólogos actualmente, ¿física o virtualmente?

Las dos, la tendencia va hacia lo virtual

7. ¿Tiene página web?

Si

8. ¿Invierte en su mantención?

Si

9. ¿Invierte en Google Ads?

Si

10. ¿Posee dentro de su plantilla un community manager?

Lo realiza mi hijo

11. ¿Cómo realiza actualmente promoción de su marca o productos?

Google Ads, Banners digitales, eventos y cursos

12. ¿Ha estudiado en el último año incorporar un carro de compras?

Si

13. ¿Cree que un carro de compras puede hacer crecer sus ventas?

Si

14. ¿Cree que un carro de compras pudiera mejorar el servicio de atención?

Si