



NOMBRE Y APELLIDO: ALVAREZ CAMILA

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD FASTA

CÁTEDRA: PLAN DE NEGOCIOS

DOCENTE: MARIELA MATTIO

FECHA DE ENTREGA: 19/ 08/2021

RESUMEN EJECUTIVO

“**Ortomedical Orán**” será un local comercial de ventas de insumos ortopédicos y de rehabilitación ubicado en la ciudad de Orán- Salta. Principalmente un local que se dedicara a la venta de esta clase de productos con el mejor equipamiento y atención. Constará con el personal idóneo para su atención, capacitados para socorrer a los clientes y poder ayudarlos en sus consultas.

Este plan destacará el progreso que persigue desde el día de su lanzamiento y hará un seguimiento con lo que sabemos que se verá en la proyección de los próximos 5 años. El propósito del plan es asegurar el financiamiento y las estructuras necesarias para su inauguración.

El mercado objetivo del mismo, incluye a las personas con discapacidades físicas, ya sea en forma temporal o permanente, los deportistas que están en rehabilitación, las mutuales y obras sociales, y los médicos prescriptores. Ellos saben lo que quieren, en cuanto a su necesidad, y valoraran los buenos productos ofrecidos.

La ventaja que radica es el hecho de que en la misma ciudad no existe en la actualidad una casa de ortopedia, por lo cual, al analizar el universo de la demanda, se tiene un gran punto a favor, porque ofrecerá a los clientes un paquete completo que incluirá el envío a domicilio, (siendo muy solicitado por el tema de la pandemia). Además, los propietarios del plan, son personas reconocidas en la misma por su labor en el sector de la salud y en docencia. Constará con un nombre bien establecido en el sector comercial, formando personas que se desempeñaran su trabajo de la mejor manera.

Los objetivos es expandir el negocio en toda la provincia, no será fácil, y más con la situación crítica que vive el país en la actualidad, pero tampoco es imposible en posicionarla como la empresa referente en el sector ortopédico, generar 50 ventas de forma mensual. Se espera incrementar las ventas un 5% de manera semestral y a partir del 3er año, abarcar en toda la provincia.

Respecto a las variables internas como externas al proyecto se le ven oportunidades claras de crecimiento y desarrollo.

El plan de negocios para poder iniciarse necesita de una inversión inicial tanto como capital de trabajo y la compra de los insumos de \$2.770.988,40. La tasa de corte del proyecto es del 38%.

El VAN -\$2.459.216,98 de \$ y la TIR es de un -38%, esos datos nos afirman que el proyecto NO ES VIABLE.



Índice

PORTADA	1
Resumen ejecutivo	2
Introducción	8
LA IDEA DEL NEGOCIO.....	9
La Empresa.....	9
La historia de los miembros	9
Misión- Visión- Valores.....	10
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	11
Índices Estadísticos de Discapacidad.....	11 al 13
Macro Entorno.....	14
Análisis PESTEL	14
Factor Económico	14
Factor Político /Legislativo.....	15
Factor Sociocultural	15
Factor Demográfico	16



Factor Tecnológico.....	16
Factor Legal	17-18
Matriz EFE.....	19
Micro Entorno.....	20
Análisis de las 5 fuerzas de PORTER... ..	20
El poder de negociación de los clientes.....	20
El poder de negociación de los proveedores	20
La amenaza de sustitutos.....	20
La rivalidad competitiva	21
La amenaza de nuevos competidores.....	21
La Matriz EFI.....	21-22
La Matriz FODA CRUZADO	23
Objetivos	24
Objetivos corto-mediano y largo plazo	24
MERCADO OBJETIVO	25
Tamaño del universo	25
Clientes potenciales.....	26



Clientes directos	27
Clientes con discapacidad	27
Médicos prescriptores	28
La tecnología.....	28
Segmentación de mercado de la ciudad de Orán.....	30-31
Manual de procedimiento... ..	31
DESARROLLO DEL NVO NEGOCIO	32
Análisis de las 4P del marketing MIX	33
Producto	34-35
Precios	35-36
Plaza.....	36
Promoción	37-38
Oportunidades del sector.....	38
La solución a los problemas	38
Lay out del local	39 al 42
Ubicación del local.....	42
Mapa de la ciudad de Orán.....	43



La elección de los Proveedores.....	44
La relación con proveedores	44
La exigencia del cliente.....	45
La norma ISO.....	45
Organización y RRHH.....	46-47
Organigrama de la empresa	47-48
Descripción de puestos	49-50
PRESUPUESTO	51
Cuadro de costos fijos	51
Cuadros de salarios	52
Cuadro de costos variables.....	53
Cuadro de adquisición de stock inicial	54
Cuadro de stock de bienes de uso y bienes de cambio	55-56
Cuadro de inversión inicial.....	56
Cuadro de ingresos	57
Estudio de la demanda potencial.....	57-58
Egresos	59



Capital de trabajo.....	60
Cash Flow.....	60-61
Indicadores del VAN y TIR	62
Conclusiones	62-63
Recomendaciones.....	63-64
Anexos	65
Anexo n° 1: detalle de los productos.....	66-76
Anexo n° 2: escala salarial	77-78
Anexo n°3: lista de precios de costo	79 al 81
Anexo n° 4: entrevista a Héctor Abatte.....	81-82
Anexo n° 5: links de información y datos.....	82
Anexo n° 6: la encuesta.....	82 al 85
Anexo n° 7: la tasa de corte del BCRA.....	86
Anexo n° 8: bibliografía.....	87

INTRODUCCIÓN

El proyecto describe un establecimiento dedicado a la comercialización minorista de productos relacionados con la salud, la venta de productos ortopédicos y de rehabilitación, con o sin receta médica.

El perfil idóneo es el de la persona concientizada con los problemas actuales de salud y con los buenos conocimientos en el campo de la ortopedia, tanto teóricos como prácticos.

Se trabajará para apoyar a los profesionales de la salud en el tratamiento y rehabilitación de pacientes con diversas patologías mejorando su calidad de vida mediante la comercialización de excelentes productos, con tecnología de punta, respaldados con los mejores proveedores del país y profesionales especializados. No podemos olvidar que cada vez que se brinda un producto, se está ayudando a alguien a mejorar su calidad de vida.

considerando lo expuesto anteriormente, en este trabajo se diseña un plan de negocio para una empresa o si fuere mejor llamarse una casa comercial de insumos ortopédicos y de rehabilitación con el objeto de plasmar el presente, planear el futuro y lograr la continuidad en el tiempo, proporcionando a la organización una declaración de sus metas y estrategias, comunicando la visión del empresario a los demás empleados y colaborando en el desarrollo de relaciones con agentes externos que pueden permitirle alcanzar sus metas.

El plan ha tratado de identificar el problema a resolver que se relaciona con la falta de una casa comercial que tenga a la venta esta clase de insumos. Las farmacias de la zona hasta el momento no han llegado a implementar la venta de ortopedias por falta de estructura y la falta absoluta del criterio de utilización de los mismos.

La idea surge por sus propietarias Camila Alvarez (ayudante en gestión de farmacia) y Antonella Alvarez (docente), analizando la demanda que hay y la falta de satisfacción a esa gran demanda en la ciudad, juntas quieren llevarlo a cabo, para así poder resolver la problemática que existe en la actualidad.

LA IDEA DEL NEGOCIO

El mismo se dedicará a la comercialización minorista de productos relacionado con la salud, rehabilitación, concretamente insumos ortopédicos, sin distinguir la extensión temporal del tratamiento (corto, mediano o largo plazo) ya sea con o sin receta médica.

La iniciativa nace ante la gran demanda que existe actualmente en la ciudad de Orán (Salta), donde, no hay una casa comercial que se dedique a la venta de esta clase de insumos, siendo un prejuicio para la comunidad tener que viajar hacia otra ciudad para disponer de los mismos.

LA EMPRESA

Nombre de la empresa: “ORTOMEDICAL ORÁN” insumos ortopédicos y de rehabilitación.

Historias de los miembros: Es un plan de negocio de una ortopedia que se está evaluando dentro del sector competitivo, en la cual, se forma mediante un grupo de trabajo con una dilatada experiencia en el rubro medicinal, siendo una empresa que se dedicará a la distribución a nivel local y provincial de productos ortopédicos y de rehabilitación de alta calidad.

El grupo empresarial estará compuesto por Camila Alvarez (asistente de gestión en farmacia), la experiencia adquirida en el rubro farmacéutico impulsa la decisión de montar la empresa y Antonella Alvarez, (docente nivel primario en niños con capacidades diferentes), su experiencia en la educación impulsa a poder a interaccionar con los niños en situaciones físicas diferentes.

Los productos de “ORTOMEDICAL ORÁN” gozarán de un año de garantía y serán respaldados por el departamento de Post-Venta, conformado por un buen personal de trabajo, preparados para brindar soluciones rápidas y eficientes ante cualquier inconveniente.

Misión

“La misión como empresa es proporcionar de una manera rápida, eficaz, sencilla e integral a las necesidades de nuestros clientes, todo aquello que le ayude a mejorar su calidad de vida y le permita superar con mayor solvencia cualquier tipo de limitación física. Trabajamos con y para las personas”.

Visión

“Ser líderes y posicionarnos entre los mayores distribuidores de productos ortopédicos, siendo reconocidos por nuestros clientes como una empresa comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida”.

Valores

- **Integridad:** Operar en todos los ámbitos de nuestra empresa con absoluta integridad.
- **Servicio:** Ofrecer el mejor servicio posible a todos los clientes e individuos con los que tratamos.
- **Personal:** Proveer un ambiente de trabajo que motive al entrenamiento y desarrollo persona. Lograr que el personal se involucre y se comprometa con la organización.
- **Contribución social:** Aportar económica, intelectual y socialmente a la comunidad con la que se opera.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El campo de la ortopedia se ocupa principalmente de la corrección de las discapacidades o deformaciones físicas de las personas. Tras consultar datos preliminares del Estudio Nacional sobre el perfil de las personas con discapacidad, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y censos del país (INDEC), el 10,2 % de la población argentina tiene una discapacidad. Como primera instancia, el documento rectifica el significado de lo que es la discapacidad. Desde el punto de vista teórico, según la clasificación Internacional del funcionamiento (CIF) publicada en 2001 por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2001), se considera que la discapacidad es toda limitación en la actividad y restricción en la participación, originada en la interacción entre la persona con una condición de salud y los factores contextuales (entorno físico, humano, actitudinal y sociopolítico), para desenvolverse en su vida cotidiana, dentro de su entorno físico y social, según su sexo y edad.

Todas las personas tienen alguna limitación o restricción para realizar diferentes actividades, pero algunas personas tienen dificultades, ya sea de nacimiento o porque las adquieren durante su vida, originadas en una condición de salud, que, al interactuar con diversos factores contextuales (edificios, viviendas, escuelas, medios de transporte, servicios, legislación, programas, políticas, entre otras) sí las afectan en su desenvolvimiento y vida diaria.

LOS INDICES ESTADÍSTICOS DE DISCAPACIDAD DE LA

PROVINCIA DE SALTA

Ante la necesidad requerida, se ha planteado la obtención de **“los índices estadísticos de discapacidad de la ciudad de Orán”** brindada por la Dirección de Estadísticas de la provincia de Salta.



Título

Dificultad o limitación permanente para ver			
	Orán		
Dificultad o limitación permanente para ver	Casos	%	Acumulad o %
Si	13.045	9,47	9,47
No	124.641	90,53	100
Total	137.686	100	100

INDEC - CENSO NACIONAL DE POBLACION, HOGARES Y VIVIENDAS 2010 -
Cuestionario Ampliado
Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE

Título

Dificultad o limitación permanente para caminar o subir			
	Orán		
Dificultad o limitación permanente para caminar o subir	Casos	%	Acumulad o %
Si	6.601	4,79	4,79
No	131.085	95,21	100
Total	137.686	100	100

INDEC - CENSO NACIONAL DE POBLACION, HOGARES Y VIVIENDAS 2010 -



Título

Dificultad o limitación permanente para agarrar objetos			
	Orán		
Dificultad o limitación permanente para agarrar objetos	Casos	%	Acumulad o %
Si	3.272	2,38	2,38
No	134.414	97,62	100
Total	137.686	100	100

INDEC - CENSO NACIONAL DE POBLACION, HOGARES Y VIVIENDAS 2010 -
Cuestionario Ampliado
Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE

Título

Dificultad o limitación permanente para entender y/o aprender			
	Orán		
Dificultad o limitación permanente para entender y/o aprender	Casos	%	Acumulad o %
Si	4.686	3,4	3,4
No	133.000	96,6	100
Total	137.686	100	100

INDEC - CENSO NACIONAL DE POBLACION, HOGARES Y VIVIENDAS 2010 -
Cuestionario Ampliado
Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE

Título

Dificultad o limitación permanente para oír			
	Orán		
Dificultad o limitación permanente para oír	Casos	%	Acumulado %
Si	4.529	3,29	3,29
No	133.157	96,71	100
Total	137.686	100	100
INDEC - CENSO NACIONAL DE POBLACION, HOGARES Y VIVIENDAS 2010 - Cuestionario Ampliado Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE			

Fuente: Dirección de estadísticas de la provincia de Salta

MACRO ENTORNO

Análisis PESTEL

Factor Económico: Ante la crítica situación económica que está atravesando el país, siendo consecuencia de la pandemia que afectó de manera global, sin olvidar que la misma ya venía de periodos de crisis anteriores, la empresa analiza su inicio en un mercado golpeado, que afecta en el tema de los precios, con altibajos (antelas variaciones de la moneda local con el dólar) tornando en forma negativa las previsiones de ventas y crecimiento. Actualmente en la ciudad de Orán, la tasa de desempleo se ha visto muy reflejada, muchísima gente perdió su empleo y ante esto, el índice de consumo se ha reducido. Las personas han optado por gastar en lo más necesario (salud, alimentación) ante la falta de apoyo por parte del gobierno

provincial.

Variables a considerar: Crecimiento actual y considerado del PBI, del consumo interno, del ahorro, de la inversión, la inflación, evolución de los tipos de interés, tasa de desempleo, políticas monetarias y financieras.

Factor Político-Legislativo: El Estado ejerce el control sobre los insumos médicos principalmente a través del Ministerio de Salud y de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), esta entidad fija las normas mínimas que deben cumplir los equipos comercializados y es la encargada de regular la importación de este tipo de productos, lo cual está regulado por la disposición N° 724/07, factores en materia normativa que afecten al comercio nacional e internacional, programas de financiación, políticas de estabilidad, porcentaje de corrupción y demás factores que sean necesarios para el análisis de la empresa.

El gobierno provincial y municipal establece leyes que pueden llegar a influir en las operaciones de la empresa, como se ha visto en los últimos meses, que han establecido que los locales comerciales deben pagar un impuesto municipal por el cartel de publicidad de la empresa.

Hay que considerar que, ante un cambio de gobierno, se sacan o se implementan normativas que regulan el bienestar social de la comunidad, y ante esto, tendrán que estar alerta ante cualquier modificación.

Variables a considerar: Tipos y características del sistema político vigente, transparencia, madurez y solidez del sistema político, nivel de estabilidad del gobierno, políticas de bienestar, leyes normativas y tributarias, cambio de gobierno con política social, cambios fiscales y legales.

Factor Socio Cultural: Los compradores y usuarios de la propuesta establecida son personas inmersas en reglas y costumbres, afectando su comportamiento, su forma de pensar, decidir y también se agolpan a sus hábitos de consumos.

Es una sociedad donde prefieren “vivir” con lo justo, no se animan a los cambios y beneficios que le puede brindar un producto, por ejemplo; un abuelito prefiere un “palo de escoba” para ayudarse en su traslado a tener que comprarse un bastón regulable y cómodo o un andador. Deberán tener en cuenta el estilo de vida, el nivel socio económico y cultural del cliente, para acatar su atención y así segmentar adecuadamente

el mercado potencial.

Variables a considerar: Densidad de la población, tasa de natalidad y mortalidad, nivel educativo, porcentaje de las personas con discapacidades a nivel local y provincial.

Factor Demográfico: Dentro de la región geográfica, en todo el departamento, no existe una casa comercial que se dedique a la venta de esta clase de insumos, es por eso que, ante el análisis de competencias, se ve una ventaja en este punto, y además que, al ser zona de frontera, ya que la ciudad es capital del departamento, se recibe a diario la visita de personas de las localidades vecinas, que antes cualquier trámite, deben dirigirse hasta la ciudad para poder realizarlo, (Anses ,PAMI, IPS, AFIP ,rentas, etc.).

La población de Orán ha tenido un rotundo crecimiento en los últimos años, acompañada a su vez de la apertura de varias pymes que, actualmente generan el 70% del empleo registrado. El departamento Orán mantiene actividades tradicionales de la zona (el ingenio San Martín del Tabacal en Orán y la explotación de hidrocarburos) en el cual, son de los más heterogéneos y diversificados productivamente que reúnen las situaciones más variadas, mayor riqueza y mayor pobreza. Por este motivo, las transformaciones en las formas del trabajo son enormes, la desocupación, la flexibilización, la informalidad son crecientes.

Variables a considerar: Evolución de la pirámide de la población, total de habitantes en la ciudad, población con discapacidad, Mayores niveles de endeudamiento por las familias, Propensión al ahorro de las familias.

Factor Tecnológico: Actualmente la tecnología es un factor de mucha importancia en todos los sectores del mercado. El Internet, las redes sociales y los medios de comunicación han invadido la sociedad y la misma lo ha implementado como una herramienta de comercio electrónico. Argentina es un país que viene con atraso ante variables tecnológicas, pero siempre opta por aplicar las alternativas que beneficien a la comunidad. Se ha visto durante este tiempo de pandemia, que fue muy objetivo las cobranzas por medios electrónicos y la sección de delivery. Son opciones que se implementará en el plan para tener una mayor cobertura en la población y no quedar “aislado” del mercado virtual en donde se actualizan constantemente, la integración de las tecnologías, desarrollo de nuevos productos, impacto de internet, desarrollo de las TIC, influencia de los cambios tecnológicos. E-commerce, telefonía móvil.

Variables a considerar: La implementación del internet para comunicarse con los clientes en forma efectiva y más rápida, transferencia de los pagos a los proveedores, conocer las últimas tecnologías en los

insumos ortopédicos.

Factores Legales: leyes que se tienen en cuenta para el desempeño de la actividad ortopédica:

- Ley nacional 16.463 de medicamentos.
- Ley general de Sanidad 14/1986.
- Ley nacional 17.132 (kinesiología).

Aspectos legales a tener en cuenta para la inauguración del proyecto:

Habilitación para el local de ventas de insumos de ortopedia desde el MINISTERIO DE SALUD DE LA NACION; los requisitos son:

- Solicitud de habilitación al Ministerio de salud de la Nación, con firma autenticada del profesional, propietario y solicitante.
- Fotocopia autenticada ante escribano público de título de propiedad, contrato de alquiler o comodato. Tanto en el contrato de comodato y alquiler las firmas de las partes intervinientes tienen que estar certificadas por escribano público.
- Plano en escala del local, firmada por el titular, con medidas lineales y de superficie respetando las siguientes indicaciones:
- Taller: 10 m² mínimo.



- Gabinete: 4 m2.

- El mismo tiene carácter de declaración jurada con medidas del local, taller y gabinete de prueba.

- Copia autenticada de la habilitación o inicio de trámite ante el gobierno de la ciudad de Salta.

- Lista de equipamiento.

- Consignar en hoja aparte datos del profesional titular, nombre y apellido DNI, N° de matrícula profesional, N° de CUIT/CUIL.

- Fotocopia del título profesional.

- Certificado de vacunación de hepatitis B expedido por el hospital público.

- Fotocopia de matrícula vigente expedida por el Ministerio de Salud.

- Autorización para ejercer de los profesionales, no titulares del local, (adjuntar *la documentación requerida en "autorización para ejercer"*).

LA MATRIZ EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACION PONDERADA
OPORTUNIDADES			1,60
<i>Explorar plataformas digitales para impulsar las ventas.</i>	0,10	4	0,40
<i>Implementar un nuevo software en la empresa.</i>	0,10	3	0,30
<i>Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.</i>	0,15	3	0,45
<i>La participación en Congresos de Salud.</i>	0,15	3	0,45
AMENAZAS			1.10
<i>Cambio de gobierno, y nuevas tarifas.</i>	0,10	3	0,30
<i>Inserción de nuevas competencias.</i>	0,20	2	0,40
<i>La tasa de desempleo en aumento.</i>	0,20	2	0,40
TOTAL	1		2.70

Fuente: elaboración propia

Conclusión: Para completar el análisis es necesario evaluar y obtener el resultado total de las oportunidades es de 1.60 y el valor total de las amenazas de 1.10, a simple vista se ve que el valor de las oportunidades es superior al valor de las amenazas, significa que el entorno externo es favorable para la empresa, si este resultado fuera lo contrario, se deberá analizar y reforzar las debilidades de la misma y reforzar las fortalezas para crear un escudo frente contra el ambiente externo.

MICRO ENTORNO

Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

El Poder de negociación de los clientes: Los compradores en esta empresa tendrán un poder exclusivo sobre su precio, ya que el rubro de los clientes será segmentado en 3 grupos: Las mutuales, los clientes particulares y los afiliados de las obras sociales. Los márgenes de beneficios en cada uno de estos segmentos demuestran notablemente el poder de compra y como los clientes especiales pagan precios diferentes en poder de su negociación. El cliente negocia con el vendedor sobre el beneficio que obtendrá a realizar el pago del producto por los medios que él quisiera y elegirá el que mejor le convendrá.

El poder de negociación de los proveedores: En este punto es importante resaltar que la empresa trabajará con los dos proveedores más importante del país: CAREQUIP ARGENTINA Y RIVERA SH. Los mismos fueron elegidos por ofrecer una gama amplia de productos y calidad. Ambas son empresas con más de 20 años en el rubro y además ofrecen facilidades de pago, promociones y ofertas, y la brevedad con la que trabajan en la logística de entrega de los productos. Se dirá que, al tener solo 2 proveedores por el momento, el poder de negociación por parte de ellos será alto y a la vez bajo para los propietarios, pero se tiene la idea de reinvertir la situación al año siguiente de la inauguración, de incluir más proveedores y así poder tener el control, de pactar las condiciones de pagos, logística de entrega, etc.

La amenaza de Sustitutos: En general, dado que la empresa se ubicará en el área de salud no existen productos sustitutos directos a los ofrecidos. Por lo que la amenaza de éstos es nula. No obstante, podría considerarse como amenaza opcional, la recurrencia de medicinas alternativas como la medicina coreana (que está muy de moda en la zona), y otras provenientes principalmente de regiones orientales, que enfocan el cuidado de la salud desde otra perspectiva. Desde este punto de vista existiría una baja amenaza en relación

a los productos sustitutos.

Rivalidad competitiva: La empresa podrá enfrentar la competencia con farmacias de la zona que ofrezcan algunos de los productos, con franquicias de ortopedia que quieran instalarse en el lugar o con fabricantes de productos ortopédicos que además tengan establecimiento en otras ciudades. Actualmente en la ciudad NO hay una casa comercial que realice esta actividad, por lo tanto, el poder de rivalidad de la competencia es bajo.

La amenaza de nuevos competidores: La misma sería media/baja y se detalla el porqué de este concepto, como se fundamenta, en la ciudad no hay una ortopedia instalada, será por los altos costos que demanda en su inversión inicial, las diferentes barreras de mercado, legales, etc., pero hay farmacias que optan por agregar a su diversidad de productos, la venta de algunos artículos, no se puede tomar como “competidores fuertes” pero existe el riesgo de que algunas de ellas quieran expandirse y opten por este rubro, que además el estar alerta por que otras empresas ortopédicas pretendan asentarse en la ciudad.

LA MATRIZ EFI

<i>FACTORES</i>	<i>PESO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>CALIFICACIÓN PONDERADA</i>
<i>FORTALEZAS</i>			
<i>Experiencia en el sector</i>	<i>0,15</i>	<i>4</i>	<i>0,60</i>
<i>Talento humano calificado</i>	<i>0,10</i>	<i>4</i>	<i>0,40</i>
<i>Costos operativos bajos</i>	<i>0,15</i>	<i>3</i>	<i>0,45</i>
<i>DEBILIDADES</i>			
<i>Ventas de algunos de los insumos en farmacias</i>	<i>0,10</i>	<i>2</i>	<i>0,20</i>
<i>Baja inversión en publicidad</i>	<i>0,10</i>	<i>2</i>	<i>0,20</i>



<i>Baja inversión en desarrollo e investigación</i>	<i>0,20</i>	<i>1</i>	<i>0,20</i>
<i>Total</i>	<i>1</i>	<i>2.05</i>	

Fuente: elaboración propia

Conclusión: La sumatoria del valor total es de 2,05 esto da a entender que las fortalezas tienen una importancia mayor a las debilidades, ya que el resultado está en un rango medio frente a la posición interna de la empresa. La venta de algunos insumos en las farmacias puede ser una debilidad de importancia que deberán tener muy en cuenta. La mayor debilidad de la entidad es que no posee un departamento de investigación y desarrollo esto frena la evolución de la entidad debido a que no está actualizada la información para crecer con los cambios del área de la salud. Al ser una empresa que se va a poner en marcha, tendrá una restricción económica en el tema publicidad, debido a falencias económicas, cambios frente a las políticas monetarias que atraviesa el país en la actualidad. Las fortalezas que acompañan son bastante positivas, el personal tiene experiencia el rubro ortopédico, incluyendo a los propietarios, con disposición y talento con experiencia de más de 10 años, por lo cual, esto es un punto a su favor, y tratará de mantener los costos operativos bajos para no desembarcar en forma negativa durante los meses de inicio.

LA MATRIZ FODA CRUZADO

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ FODA CRUZADO DE "ORTOMEDICAL ORÁN"	<ul style="list-style-type: none"> -Explorar plataformas digitales para impulsar las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambio de gobierno y nuevas tarifas. -Inserción de nuevas competencias.
	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar un nuevo software en la empresa. -Establecer alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> -La tasa de desempleo en aumento.
FORTALEZAS	FO Fortalezas/Oportunidades	FA Fortalezas/Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia en el sector. -Talento humano calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> -publicitar en la plataforma digital los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> -La ubicación estratégica tiene como principales clientes a conocidos.
<ul style="list-style-type: none"> -Costos operativos bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer combos de ofertas endías especiales. -Asociarnos con mutuales, obras sociales y al Estado para ser proveedores en la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> -Efectividad en la atención al cliente y pocos trabajadores.
DEBILIDADES	DO Debilidades/Oportunid.	DA Debilidades/Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -La venta de algunos insumos en farmacias. -Baja inversión en publicidad. -Baja inversión en investigación y desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar en la entrega de los productos (delivery), con mayor rapidez hacia el cliente. -Realizar publicidades innovadoras y atractivas, con el fin de destacar el impacto visual en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hacer un plan de marketing digital. -Elaborar un plan estratégico de ventas.

Fuente: elaboración propia



OBJETIVOS

OBJETIVOS A CORTO PLAZO:

- ✓ Lograr una eficacia del 70% en los plazos de entrega el producto acordado con los clientes durante el primer año de actividad.
- ✓ Generar 50 ventas de manera mensual.
- ✓ Incrementar en un 5% las ventas durante el primer semestre de la actividad.
- ✓ Captar el 20% del mercado alledaño a través de las ventas por internet y redes sociales.

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO:

- ✓ Captar el 30% del mercado local al termino del 2do año de actividad.
- ✓ Diversificar los productos en el 2do año para aumentar las ventas anuales en un 10%.
- ✓ Controlar los gastos, teniendo un aumento del 10% en forma anual.
- ✓ Aumentar en un 5% las ventas semestrales entre la de la red de afiliados de obras sociales y Mutuales.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO:

- ✓ Ampliar la diversificación de productos a la venta con la incorporación de un 10% de insumos ortopédicos motorizados de alta gama a partir del 5to año.
- ✓ Reducir las devoluciones de productos en un 50%.
- ✓ Aumentar cada año un 10% de ventas de los productos ortopédicos.
- ✓ Alcanzar 100.000 suscriptores al blog de la empresa en los 5 años de actividad.

MERCADO OBJETIVO

Las personas que han participado en el estudio han sido seleccionados en base a su implicación en el proceso de adquisición de los productos que se venden en las ortopedias, de forma que se han considerado los diferentes agentes que actualmente intervienen a lo largo del proceso de compra.

- Clientes de ortopedia con discapacidad
- Clientes de ortopedia con autonomía
- Población adulta NO clientes habituales de ortopedia

Tamaño del universo

El mercado potencial son las personas discapacitadas físicas de la provincia de Salta, específicamente quienes viven en la ciudad de Orán. El proyecto busca atender a las personas que presenten discapacidades físicas, a través de la dotación de ayudas técnicas y tecnológicas, es decir: 14.559 (datos brindado por el INDEC-discapacidad del dpto. de Orán) personas discapacitadas físicas ya sea con amputación de miembro superior o inferior, sobre codo, bajo codo, sobre rodilla o bajo rodilla.

De la encuesta realizada se puede notar que las personas que tienen un mayor grado de discapacidad se encuentran en una edad mayor a 50 años, en segundo lugar, se encuentran las personas de 41 a 50 años; lo que hace notar la necesidad de atención hacia estas personas ya que la mayoría de fundaciones o instituciones atienden a los niños y jóvenes; verificándose el estudio que conforme avanza la edad las personas son más propensas a adquirir algún tipo de discapacidad. En el porcentaje menor de 15 a 20 años se debe principalmente a accidentes y la falta de prevención en el embarazo.

Edades de las personas con discapacidades

EDAD	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE %
MENOR DE 15 AÑOS	5	5
15 a 20 AÑOS	5	5
21 a 30 AÑOS	10	10
31 a 40 AÑOS	15	16
41 a 50 AÑOS	25	27
MÁS DE 50 AÑOS	35	37
TOTAL	95	100

Fuente: elaboración propia

Los clientes potenciales

La ortopedia tiene la capacidad de cubrir las necesidades de clientes potenciales. De todos ellos, podemos centrarnos en un grupo numeroso como es el grupo de los deportistas, el grupo de personas con discapacidades físicas, a la población que tenga necesidad de rehabilitación, etc., el objetivo es situar la ortopedia en el mismo nivel de otros sectores sanitarios.

El cliente también demanda poder juzgar con productos reales y valora muy positivamente que estén a su disposición en la ortopedia en lugar de verlos solo por catálogo. Asimismo, el cliente considera como factores de calidad que el establecimiento cuente con un local fiable, que se le ofrezca información personalizada de novedades y asesoramiento profesional.

Para atraer a otros potenciales clientes el proyecto propone utilizar técnicas de mercadotecnia basadas en la información y el diseño del punto de venta, con una estética más cuidada del interior del comercio y exponiendo los productos novedosos asociados a épocas del año y actividades placenteras, atraer a un segmento de mercado interesante como son las personas mayores, cada vez más numeroso e interesado en mantener su autonomía

personal.

Asimismo, este plan de negocios deberá plantearse en ofrecer productos no necesariamente asociados a la discapacidad, pero sí a la mejora de la calidad de vida, como los elementos de rehabilitación deportiva, etc. Es importante ofrecer una amplia gama de productos que satisfaga las necesidades de los clientes que van a ser muy dispares, desde un público infantil hasta personas mayores, tanto hombres como mujeres y con problemas traumatológicos muy diferentes. Es por ello que la oferta de artículos debe ser lo más amplia posible, para así cubrir la demanda de todos.

Los clientes directos

Del negocio que se propone serán, profesionales, sindicatos, ART, afiliados de obras sociales y por último el cliente particular. Se deben adaptar continuamente a las nuevas necesidades de los clientes. Los clientes están interesados en adquirir productos de máxima calidad para dar garantías a sus propios afiliados/pacientes de la efectividad de los mismos y su adecuación para la salud; pero también es fundamental ofrecer precios competitivos que disuadan a estos de acudir a otros proveedores. Por lo que respecta a los profesionales y centros médicos, pueden establecer convenios de colaboración con nuestra local ortopédico para que les suministren todos los artículos necesarios que receten a sus pacientes. Por ello, la fidelización de estos clientes puede ser muy importante para el negocio. Al igual que en el caso anterior, se les debe ofrecer calidad y garantías de efectividad, sin que el precio sea un requisito tan importante. Una buena medida para fidelizar a estos clientes es responder rápida y eficazmente a las consultas, quejas y reclamaciones que se produzcan, mejorando cada día la calidad y el servicio.

Finalmente, si el negocio incluye la venta directa de los artículos, tanto en un establecimiento físico como en la web, también serán clientes directos los particulares que necesiten adquirir alguno de estos productos. Se tratará de un público generalizado, siempre que sufra algún problema traumatológico, (deformación / desviación), ya sea temporal o prolongado por el tiempo.

Los clientes con discapacidad

Constituyen un grupo bastante heterogéneo en cuanto a sus necesidades específicas, pero con unos criterios comunes en cuanto a las ortopedias. Utilizan productos de apoyo para la movilidad y, en función de sus capacidades funcionales. Entre sus demandas más relevantes destaca la necesidad de disponer de servicios

integrales en la fase de post-venta, haciendo hincapié en aspectos de funcionalidad y amplia cobertura de servicios. El uso más destacado es cada 2-3 años en la renovación de las ayudas para la movilidad.

Utilizan, además, la ortopedia cada 6 meses o un año para adquirir productos de bazar. Requieren de taller de reparaciones y producto a medida de forma frecuente y no adquieren su producto en farmacias.

Los médicos prescriptores

Los profesionales que diagnostican, rehabilitan y asignan el uso de productos de apoyo. Destacan las limitaciones a las que están sometidas las ortopedias por la necesidad de ceñirse, en muchos casos, al catálogo de la Seguridad Social, mencionando el carácter de servicio público de este sector. Cabe destacar que valorarían de forma muy positiva los esfuerzos que se realicen para coordinar y vincular el trabajo de diagnóstico y prescripción con el de la ortopedia, mediante una mayor información de novedades.

La tecnología

Las sociedades actuales son cada vez más determinadas por los avances tecnológicos, la tecnología ha transformado por completo nuestro entorno. Ella misma a este plan de negocios brindará las siguientes herramientas para desarrollarnos mucho mejor en el ambiente comercial.

Presencia Online: esta herramienta se utilizará en el proyecto, ya que podrá ser encontrado en cualquier sitio de internet, a través de las redes sociales (Facebook, twitter, LinkedIn). Estos sitios son muy creativos y positivos, porque las personas son los principales consumidores cuando quieren obtener información sobre algún producto.

Comunicación rápida y sencilla: esto será de gran utilidad porque permitirá ir creciendo a buen ritmo y mantener el contacto con distintos grupos de personas (teléfono fijo, WhatsApp). También hay aplicaciones que tendrá como objetivo facilitar la comunicación a través de mensajes y video llamadas.

Vigilancia del negocio: constarán con cámaras de seguridad que además les permitirá acceder a ellas a través de distintas APPS y softwares, accediendo de cualquier lugar y hasta a través del celular.

Segmentación de mercado

El mercado puede segmentarse en los siguientes grupos:

Particulares: personas que poseen alguna enfermedad o lesión que les obliga a utilizar alguno de los productos que comercializa la empresa, o bien los requieren para fines estéticos o laborales. En cuanto al intervalo etario en que se encuentran estos clientes, por lo general son personas mayores de edad, aunque el usuario final del producto puede ser desde un niño hasta un anciano.

Mutuales y obras sociales: las mutuales actúan como intermediarias entre la persona que requiere el producto y la empresa. Si bien suelen adquirir los productos a un precio menor que el estándar, resultan un cliente rentable debido tanto al volumen como a la frecuencia de sus compras.

Instituciones: son entidades que necesitan los productos ofrecidos por la empresa para poder desarrollar su actividad. Por ejemplo: hospitales, clínicas, etc.

Análisis del comportamiento del consumidor: según el modelo de Foote, Cone & Belding (FCB) los consumidores tienen un comportamiento de “aprendizaje”, ya que el grado de implicación es fuerte y el modo de aprehensión es intelectual. Esto significa que consideran que, al comprar estos productos, están tomando una decisión importante, que implica aprendizaje y evaluación racional. Se supone una jerarquía de efectos de la publicidad del tipo aprendizaje-sentimiento-acción. Es decir que el mejor modo de persuadir sobre el cliente es mediante anuncios relativamente largos, basados en argumentos racionales.

Segmentación del mercado de la ciudad de Orán

Principales segmentos a los que se dirige el sector de ortopedia:

<u>Grupo de segmentación</u>	<u>¿Quiénes los conforman?</u>	<u>Beneficios obtenidos</u>	<u>Evolución demográfica</u>
<i>Particulares</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Personas con discapacidad. -Deportistas en rehabilitación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Alcance de los productos en tiempo y forma. -Diversidad en los métodos de pagos. -Delivery. 	<ul style="list-style-type: none"> - la población actual en la ciudad de 82.413, siendo el 17,59% de la misma con alguna discapacidad.
<i>Mutuales y obras sociales</i>	<ul style="list-style-type: none"> -IPSS -Swiss medical. -Prevención Salud (grupo SANCOR). -ART La Segunda. 	<ul style="list-style-type: none"> -Convenios en beneficios del afiliado. -Traslado de los productos sin cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los afiliados al IPS en la ciudad son del 30%. - Los afiliados a Swiss medical del 20% de la población. - Los afiliados a Prevención Salud son del 8% de la población. -Los afiliados a La Segunda ART son del 5%.
<i>Instituciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Hospital público "San Vicente de Paul". -Clínica Sagrado Corazón. -Hogar de ancianos "San Vicente de Paul". -Hospital Público Materno infantil. 	<ul style="list-style-type: none"> -La celebración de convenios con la provincia en beneficio de la comunidad oranense. - Abastecimiento a todos los rubros de la salud ortopédica. 	<ul style="list-style-type: none"> -se tiene en cuenta que casi el 60% de la población recurre a la atención de salud pública.

Fuente: Elaboración propia

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Introducción:

El objetivo es optimizar el rendimiento de las operaciones alcanzar confiabilidad y eficiencia en la cadena de abastecimiento.

Para ello, resulta de vital importancia la participación, compromiso y apoyo de nuestros proveedores.

La operación se basa en la siguiente estructura y objetivos:

- ✚ Depósito único de entrega y recepción de mercadería.
- ✚ Coordinación eficiente de la recepción y entregas.
- ✚ Reducción de los tiempos de permanencia en planta y descarga de mercadería.
- ✚ Optimización de la frecuencia y las cantidades a comprar.
- ✚ Generación de procedimientos con el objetivo de reducir los costos logísticos.
- ✚ Almacenamiento de la mercadería, modos y formas que generen claridad en las operaciones
- ✚ Control de calidad.
- ✚ Mejoras en el cuidado de la mercadería, lo que se traduce en menores roturas.

DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO

La estrategia de precios de la ortopedia debe basarse en ofrecer una atractiva relación calidad-precio. El precio va a ser un factor determinante para acudir a un establecimiento o a otro, pero, tratándose de un asunto de salud, los clientes también van a exigir un buen servicio y artículos que hayan pasado todos los controles de calidad. En cualquier caso, los precios van a ser muy dispares, como lo son los productos que se comercializan. Para conseguir mejores precios y poder aumentar el margen de beneficios, será importante establecer una buena relación con los proveedores.

Los problemas que resuelve la implementación de este plan de negocios, es principalmente satisfacer las necesidades de poder disponer de un producto de ortopedia que facilite el transcurso de la discapacidad del cliente de una manera más favorable, estudiar a la persona en su totalidad, en relación al problema que manifiesta, ver en la persona la capacidad de establecer sus propios criterios de elección, así como de responsabilizarse de su propia historia personal.

Hay que tener en cuenta, que sobrellevar una discapacidad no es tarea fácil, requiere de paciencia, disponibilidad y aceptación, y estamos comprometidos a atender entender al cliente y ayudarlo de la mejor manera.

Otro problema que beneficia este plan de negocios, es que la comunidad de Orán constará con un comercio en la zona que ofrezca estos insumos ortopédicos que son tan necesarios y que ya no tengan la urgencia de viajar a la capital de la provincia para poder disponer de los mismos, recortará los gastos, acortará los tiempos, qué muchas veces, nos juega en contra.

ANALISIS DE LAS 4P DEL MARKETING MIX:

Producto: la cartera de producto es muy amplia

En cuanto a los productos, tienen una rotación media/alta y un alto margen, por lo que son un producto indispensable para el negocio. Los clientes son tanto particulares como mutuales, y menor medida las instituciones. Para un mejor control e identificación de todos los productos, debería realizarse un detalle de cada uno, con su costo, su precio, y ubicación en el depósito, como así también, incluir qué descuentos están autorizados dependiendo del tipo de cliente. La cartera de presentación es muy amplia por que se ofrecerá la mayor parte de ellos, con sus características especiales, teniendo en cuenta lo indispensable en el local, los que más salida tienen, lo que buscan con urgencia, para tratar se cumplir con toda la demanda.

Atributos del producto: **La calidad técnica** es la calidad física, la que podemos medir. Es, por tanto, la calidad técnica una calidad desde la perspectiva de la ingeniería. **La calidad percibida:** Cuando hablamos de calidad percibida nos referimos a la calidad desde el punto de vista de los consumidores.

Los productos ortopédicos se caracterizan por la combinación de tamaños y formas. Por lo tanto, estas características específicas en el producto son la parte integral de todas y cada una de las actividades que llevan a cabo al realizar un gran número de pruebas antes de estar listo para ser comercializado. De este modo las empresas proveedoras son capaces de ofrecer un alto nivel de calidad y servicios a nivel nacional.

La estrategia de posicionamiento consiste en concretar la imagen que se quiere conceder a la casa de ortopedia, de manera que el público objetivo comprenda y valore la diferencia competitiva sobre otras marcas competidoras.

Su ventaja frente a la competencia, es que ofrecerá un producto de alta calidad a un precio menor al que ofrecen otras farmacias que cuentan con el mismo producto, la atención es personalizada y se logra un mayor cumplimiento en las solicitudes que realizan los clientes. Además, sus productos son muy anatómicos lo que permite una adhesión mejor al cuerpo, logrando una mayor estabilidad en el cuerpo.

Características de los productos:

En cada producto, “ORTOMEDICAL ORÁN” tendrá su más amplia variedad de los insumos ortopédicos, y su gente aporta sus conocimientos y entusiasmo en pos de conseguir el objetivo: derribar los límites. Para ello, ofrecen productos de máxima calidad, que satisfacen las exigencias de clientes de toda la ciudad y alrededores.

Constará con un excelente catálogo de los productos, desde sillas de ruedas, muletas, andaderas, camas ortopédicas, camillas y almohadones.

Aseguraran la mejor calidad y una excelente garantía en todo lo que se va a expender. Igualmente, podrán visualizar en el portal digital otros equipos ortopédicos. Por ejemplo: inmovilizadores, botas Walker, bolsas de colostomías, así como aparatos de fisioterapia. Se consideran una casa comercial bastante completo en el campo ortopédico. Son una casa ortopedia que ofrece una diversidad de opciones para los pacientes.

La descripción de las imágenes de los productos de ORTOEMEDICAL ORÁN aquí referenciados, así como las que se han adaptados, se hayan en el ANEXO N° 1 del plan del negocio.

Productos y desarrollo de las actividades

Los productos que se comercializarán en ORTOMEDICAL ORÁN estarán debidamente homologados, llevando la marca de las empresas proveedoras de los productos, como CAREQUIP argentina, Bandergreen, etc.

Además, los productos ortopédicos pueden clasificarse en base a multitud de criterios. A continuación, se muestran dos ejemplos:

Por el tiempo que deben ser llevados:

- De uso pasajero. Menos de 60 minutos.
- De uso a corto plazo: hasta 30 días.
- De uso prolongado: más de 30 días.

Por la unicidad del producto:

- A medida.
- A estándar.

El tipo de negocio que en este proyecto se define, precisa disponer de una amplia oferta y variedad de productos para que el cliente pueda encontrar lo que necesita. Las líneas de negocio que usualmente vende

una tienda ortopédica podría ser las siguientes:

- Sillas de ruedas: acero, eléctricas, ligeras, etc.
- Sistema de sujeción: muñequeras, tobilleras, etc.
- Miembro inferior: férulas, musleras, etc.
- Miembro superior: cabestrillos, férulas, muñequeras, etc.
- Tronco: fajas, faja sacro lumbar ballenada, etc.
- Calzado: podología, bota Walker, etc.
- Plantillas, protectores, apósitos.
- Medicina deportiva: accesorios deportivos, vendajes, rodilleras, muñequeras.
- Ayuda a la marcha: muletas, andadores, bastones, etc.
- Aparato de rehabilitación.

Es conveniente ampliar el surtido de forma gradual, a medida que el negocio se va asentando y se va conociendo la demanda de los clientes, añadiendo así, valor al negocio. Para el inicio de la actividad, es suficiente con una gama de los productos más demandados.

Precios:

El precio se fija generalmente aplicando un margen sobre el costo del producto en cuestión. El precio del producto al público, se fijará multiplicando el precio de costo x 1,75 (que incluye el IVA y demás costos adicionales).

Además, es necesario considerar que, como consecuencia de las medidas implementadas por el presente gobierno en donde el precio del dólar ha sufrido un disparate en aumento en estos últimos meses, el costo de los productos puede aumentar bruscamente y se tendrá que fijar en forma detallada los incrementos, siempre y cuando, se trabaje en conjunto con los proveedores, analizando el tema de los descuentos, si es que están permitido, porque se está viviendo tiempos económicos inestables, donde no se sabe si en los próximos días, permanecerá con esa suba o bajara su valor, del cual, es tema importante que puede jugarle en contra.

Los precios en un negocio de este tipo pueden ser muy extremos, pues la gran variedad de artículos que en él se comercializan no hace posible estimar un precio medio. Todo dependerá de las características del producto.

Es importante comparar precios y calidad, entre la multitud de proveedores que existen. Por otro lado, las compras en mayor volumen, permiten obtener descuentos.

Todo lo anterior condicionará la rentabilidad obtenida con la venta de los productos.

Como lo han planteado anteriormente, se trabajará con tarjeta de crédito y débito, con las mutuales y obras sociales asignadas, y como tema de actualidad, de la emergencia sanitaria por la pandemia covid-19, se decidió implementar el mercado pago, para que el cliente realice la gestión de pago por vía online, y solo tenga que recibir el producto en su hogar sin la necesidad de trasladarse.

Para gestionar de forma adecuada una tienda ortopédica es necesario conseguir la máxima satisfacción del consumidor con el servicio para que depositen su confianza en el establecimiento y en el profesional que está a su cargo.

Plaza:

La mayoría de los productos son retirados por los clientes en el mismo local, ubicado en el centro de la ciudad, lo cual no genera gastos de distribución. Algunos productos son entregados en domicilios particulares previo acuerdo con las mutuales o instituciones. En cuanto al algún cliente que no disponga de movilidad en el momento, su distribución se realiza hasta el domicilio particular. En este último caso, sería conveniente diseñar una hoja de ruta para determinar cuál es el mejor recorrido y acortar así los tiempos y costos.

Se implementará el servicio de traslado a domicilio de los productos para todos aquellos que no dispongan de una movilidad, totalmente sin cargo. Estar comprometidos con la salud del paciente/cliente y nuestra cordialidad nos va a distinguir en todo momento, **ortopedia “ORTOMEDICAL ORÁN”** tiene como lema: fortalecer las relaciones de todo en todo.

Promoción:

Se trabajará con la publicidad en forma radial y mediante folletos que se entregaran en la vía pública. En cuanto al logo de la empresa, estará presente en la cartelera del mismo local y en los presupuestos y remitos que se otorgaran a los clientes.

Teniendo en cuenta la estrategia que se plantea, este punto es de suma importancia. Lo primero que se recomienda efectuar, es la creación de una página Web con información completa acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa. En ella se mencionará también, su historia, misión y visión. También se

va a aumentar la presencia en redes sociales, como Facebook y Twitter, ya que permite una difusión rápida y económica.

Debido a que no se cuenta con demasiada promoción, sería productivo invertir en carteles ubicados en zonas estratégicas (próximas a grandes centros de salud, por ejemplo), como así también contratar un agente de promoción, quién se encargará de visitar hospitales, clínicas, obras sociales, promocionando los productos de la empresa. Esta persona podría ingresar cuando se inaugure el local y comenzar trabajando medio tiempo. En base a los resultados se decidirá si es necesario aumentar las horas laboradas por día. Por último, sería propicio reforzar la presencia en diarios y/o revistas especializadas.

Oportunidades del sector en la evolución del negocio

Desde el punto de vista de la ortopedia, la estrategia de futuro es el diálogo ortopedia-cliente (asociado al conocimiento en profundidad del producto y el asesoramiento al cliente). Considerando éste uno de los pilares básicos de la imagen y éxito de las ortopedias actualmente, pero no el único necesario para proporcionar valor añadido a la oferta del sector.

Los objetivos a perseguir en la estrategia de mejora del sector son:

a) Comunicación con el prescriptor: Establecer vínculos y mecanismos de coordinación con los profesionales que atienden a los clientes en el diagnóstico y rehabilitación, manteniéndolos informados de las novedades, innovaciones y características de los productos de apoyo.

b) Establecer vínculos de confianza con los clientes (diálogo con el cliente): El trato de la ortopedia con el cliente es personalizado y siempre desde el conocimiento de las características del público a quien se dirige. En este sentido, ese conocimiento debe hacerse más visible para el usuario de forma que se establezca una relación de confianza. La búsqueda de soluciones de forma personalizada, la recomendación y la participación del cliente en el proceso de compra preguntando preferencias, hábitos, y opiniones acerca de las diferentes opciones, por las que puede optar, así como el conocimiento del entorno del uso de los productos, mejorarán estos aspectos.

c) Venta del producto “bazar”: El producto que comercializará la ortopedia se caracteriza por su componente técnico y especializado. Una de las estrategias de diferenciación de la ortopedia es la realización de producto a medida (personalizado). Esto hace que se considere de segunda categoría el producto complementario o estandarizado (denominado “bazar”).

d) Evolución del punto de venta: En línea con las demandas de los clientes esporádicos se debe

cuidar la estética y diseño de la ortopedia, así como los recursos utilizados para la venta. Es recomendable exponer productos novedosos, no clásicos de la ortopedia, asociados a épocas del año y actividades placenteras. Disponer el interior del comercio de forma más organizada vendiendo el producto por familias, y con una estética más cuidada. Otra propuesta es incorporar en la ortopedia escenarios de estancias del hogar. El objetivo principal de la ortopedia debe incluir ofrecer calidad de vida a los clientes y en este sentido se debe ~~at~~ la presentación y oferta de productos.

La solución a los problemas

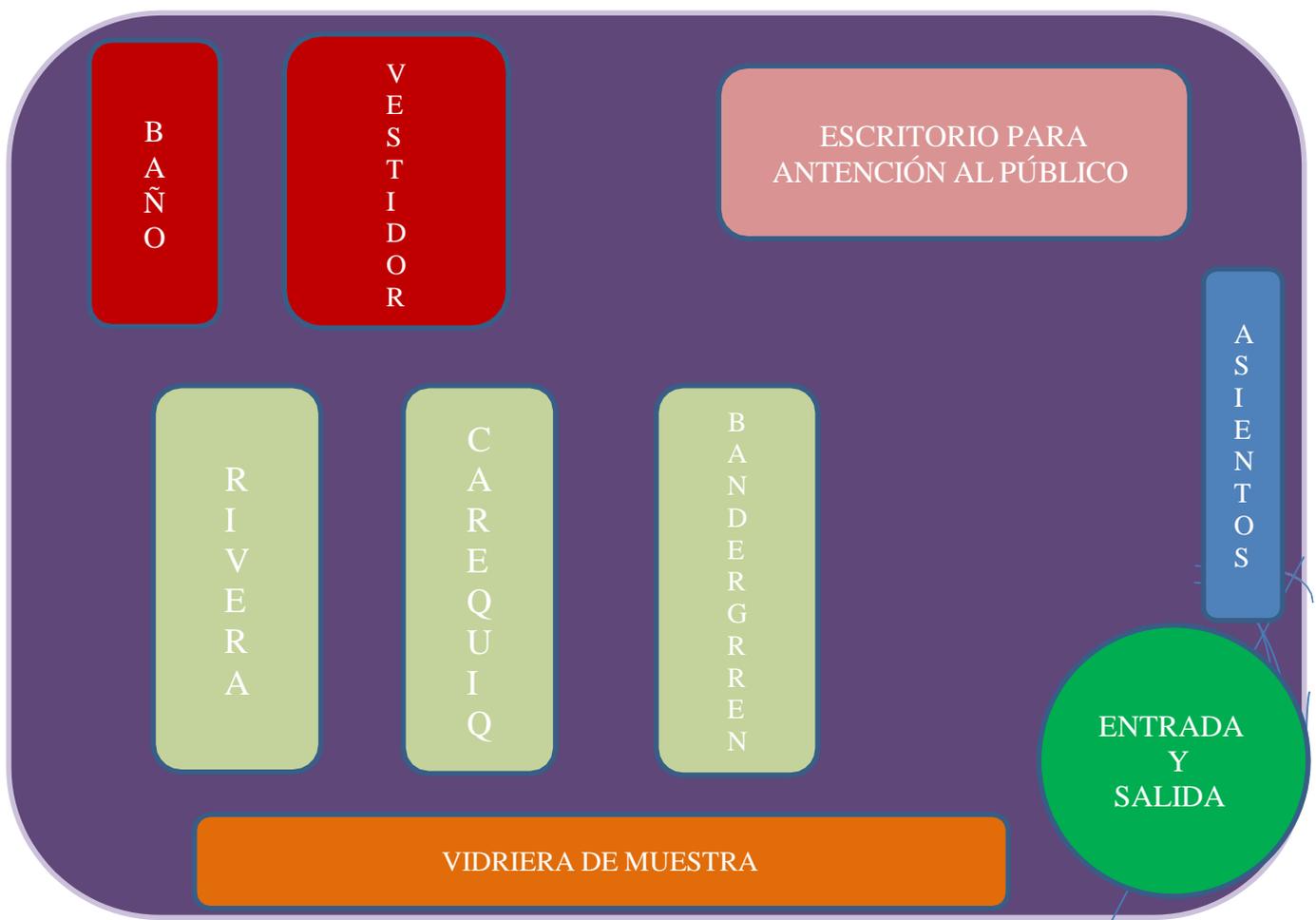
En consecuencia, se establece un nuevo vínculo con la ciudad en el ofrecimiento de una propuesta profesional para solucionar circunstancias derivadas de las ocasionales situaciones de la vida y que demandan accesorios y elementos imprescindibles que cooperan con un mejoramiento y superaciones de diversas patologías. La misión es mejorar la calidad de vida de las personas, ofreciendo productos de alta calidad a precios razonables para el cuidado de la salud y hacer todo el esfuerzo posible para satisfacer sus necesidades, incorporado productos de venta para fisioterapia y rehabilitación.

- Procurar un flujo de negocios, que permita sostener equipos de trabajo muy capacitados para innovar y realizar aportes en pos de mejorar la calidad de vida de las personas.
- Ofrecer gran variedad de equipos, sillas de ruedas, prótesis, inmovilizadores e implementos para rehabilitación o fisioterapia. Hacer ventas online. Amplio catálogo en la web. Precios económicos. Calidad y garantía.
- Facilitar a la comunidad del abastecimiento de estos insumos para que no tengan que realizar gastos innecesarios.
- Facilitar las formas de pago, ofreciendo precios económicos.



PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

EL LAY OUT del local comercial



Características básicas de las instalaciones

Según consultas en el sector, para el inicio de la actividad, bastará con un local de unos 60 m2. Serán

importantes los carteles, además de grandes, que sean muy atractivos. Después en el interior del comercio, se logrará la máxima racionalidad del espacio. Para ello, es conveniente dividir el local en dos zonas diferenciadas:

- **Zona exposición y venta al público:** Esta zona irá desde la puerta al mostrador, tras el que se encuentra la zona de almacén. Debe tener una buena iluminación y la tonalidad de la decoración debe ser cálida, para que el cliente se sienta a gusto.
- **Zona de almacén:** En esta zona se mantiene un pequeño stock de aquellos productos de mayor rotación.

Costos por acondicionamiento del local:

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento Externo:** rótulos, cierre, etc.
- **Acondicionamiento Interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso. Además, la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

Para el acondicionamiento del local no habrá que realizar obras, porque al ser un local nuevo a estrenar, dependerá de los propietarios como quieran segmentarlos. De este modo también supondrán un costo, a la hora de iniciar la actividad, en la implementación de muebles, mostradores, sillas, etc.

Estos costos por el acondicionamiento del local, puede rondar entre los \$250.000 para el inicio de la puesta en marcha en el lugar.

Mobiliario y Decoración:

El diseño y la decoración son claves para atraer a los potenciales clientes. El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad reparando a su vez en cuidar detalles estéticos que transmitan la imagen que se quiere dar al negocio.

Todos los elementos del establecimiento deben permitir que los artículos, productos, queden expuestos de forma ordenada y que se aprecie la variedad que se ofrece. El mobiliario básico estará compuesto por:

- Mostrador: \$80.000
- Elemento del escaparate: \$50.000
- Vitrina y muebles expositores: \$75.000 - \$50.000
- Estanterías (depende del tamaño): \$70.000
- Caja registradora con gaveta de dinero \$100.000

Deberán tener en cuenta que algunos de los productos que se comercializarán en la ortopedia, debido a su tamaño, serán expuestos sin necesidad de ningún tipo de mueble expositor (sillas de ruedas, grúas de traslado...). El costo por estos elementos puede rondar los \$425.000 (como mínimo para un mobiliario básico). Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño o de materiales especiales.



Utillaje

Además del mobiliario y decoración, para el negocio es conveniente adquirir utillaje e instrumentos necesarios para el desarrollo del negocio.

El utillaje necesario comprenderá aparatos como hormas, tijeras, tijeras para escayola, metro, etc. Serían tomados como artículos de librerías \$2.500 en forma mensual.

De momento no se necesitará ningún tipo de maquinaria puesto que el negocio sólo va a comprender la comercialización de los productos y no su fabricación. Si se asumiera la fabricación se necesitaría una fuerte inversión en maquinaria, pero no es la idea, solo se realizará la comercialización de esos productos.

Ubicación del local

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio se desglosa en la ubicación para este negocio, como ya se ha comentado en apartados anteriores, es un aspecto fundamental a la hora de atraer clientes. Es recomendable situar la tienda cerca de centros sanitarios, ambulatorios, hospitales, clínicas, etc.

Otra ubicación interesante sería estar presente en calles transitadas como calles comerciales o zonas residenciales con bastante población. Es por eso que han decidido alquilar un local que se encuentra ubicado en el macro centro de la ciudad de Orán, sobre calle Lamadrid 77, pleno centro de la ciudad, excelente ubicación para atraer al cliente.



Mapa de la ciudad de Orán



La elección de los proveedores

Existe una cierta variedad de proveedores por todo el país, y se ha optado elegir a:

CAREQUIP argentina, DISTRIBUIDORA RIVERA, empresa BANDERGRREN, porque la misma son de confianza dentro del mercado, con el ofrecimiento de producto de calidad y confianza.

Tienen una forma muy prolija de trabajar, y en cuanto a la distribución de los productos, las mismas son realizadas en tiempo y forma.

Lista de los proveedores:

<https://www.bandergreen.com>

<http://www.distribuidorarivera.com>

<https://www.care-quip.com>

La relación mutuamente afectuosa con los proveedores

La empresa y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Beneficios claves:

- Aumento de la capacidad para crear valor entre ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma continua a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Optimización de costos y recursos.

La aplicación del principio de relación mutuamente beneficiosa con el proveedor conduce a:

- Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Poner en común experiencia y recursos con los aliados de la empresa.
- Identificar y seleccionar los proveedores claves.

- Comunicación clara y abierta.
- Compartir información y planes futuros.

La exigencia de calidad del cliente

Un sistema de gestión de calidad es la forma como la organización realizara la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, constará con la estructura organizacional, junto con la documentación, procesos y recursos que se empleen para alcanzar los objetivos de calidad, y cumplir con los requisitos del cliente.

Los sistemas de gestión de calidad tienen que ver con la evaluación de la forma de cómo se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, dejando por escrito la manera de cómo se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar que se hizo.

La norma ISO

La ISO (international organization for estandarization) es una federación mundial de los organismos de normalización establecida para promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación.

Esta norma es de aplicación a:

- Las organizaciones que buscan ventaja por medio de la implementación de un plan de salud de calidad.
- Las organizaciones que buscan la confianza de los proveedores en que los requisitos de sus productos sean satisfechos.
- Aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología en la gestión de calidad.

Organización orientada al cliente

La empresa dependerá de sus clientes, por lo tanto, deberá comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Beneficios claves:

- Aumento de los ingresos a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- Mejora de la fidelidad del cliente, lo cual conduce a la continuidad en los negocios.

La aplicación del principio del enfoque al cliente normalmente conduce a:

- Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del cliente.
- Asegurarse que los objetivos y metas de la empresa estén ligados a las necesidades y expectativas del cliente.
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la empresa.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre resultados.
- Asegurar el equilibrio entre la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas tales como propietarios, empleados, proveedores, comunidades ocales, y la población en general).

Organización y Recursos Humanos**Personal y tareas:**

Para iniciar el negocio, es necesario incluir en la plantilla a un responsable, cuya experiencia acredite una cualificación adecuada en función de los productos que tenga a su cargo. En este caso, se supondrá que uno de los emprendedores posee conocimiento de tema ortopédico, por la experiencia de haber trabajado en una farmacia, que, además de dispensar medicamentos, proveía de insumos ortopédicos a la comunidad. Además, habrá un personal que atenderá a los clientes.

Así las tareas que se realizarán básicamente serán las propias de cada puesto:

- **Los propietarios.** se encargarán de toda la gestión del negocio, comercial y contable – administrativa (en caso de no disponer de estos conocimientos, algunas de estas tareas pueden ser encargadas a una asesoría externa). Además, en las horas que no dedique a ello, atenderá al público en el punto de venta, y supervisará el trabajo del dependiente. En este proyecto se ha considerado que este puesto será el de las personas emprendedoras.
- **El administrador.** es el que trabajará en forma conjunta con los propietarios, se encargará de los depósitos y trámites en los bancos, conciliar con los proveedores, etc. Se trabajará en forma conjunta con el contador en el tema de impuestos y demás.
- **Los empleados.** Debe estar perfectamente preparado para atender a los clientes, y ofrecerles asesoramiento cuando estos le pidan consejo. Es muy importante que conozca el campo de la ortopedia. Como lo han planteado, la misma constará de 2 empleados que realizarán jornadas de 8 horarios diarias, de lunes a sábados y el personal de limpieza que será tercerizado de 2 horas por día, 3 veces por semana. Se adjunta los honorarios de un contador público por temas contables y de un ortopedista.

Horarios

El horario de apertura suele ser el similar a cualquier negocio de este tipo. El horario habitual suele ser de 9:00 a 13hs y de 16:00 a 20:00 aunque éste puede variar en función de aspectos como ubicación, horarios de la zona, etc.

En el caso de la emergencia sanitaria, ante la situación, se ha optado de abrir en horario corrido, de 9 am a 18hs, por la restricción de la circulación de los habitantes de la ciudad a partir de 22hs.

Organigrama de la empresa

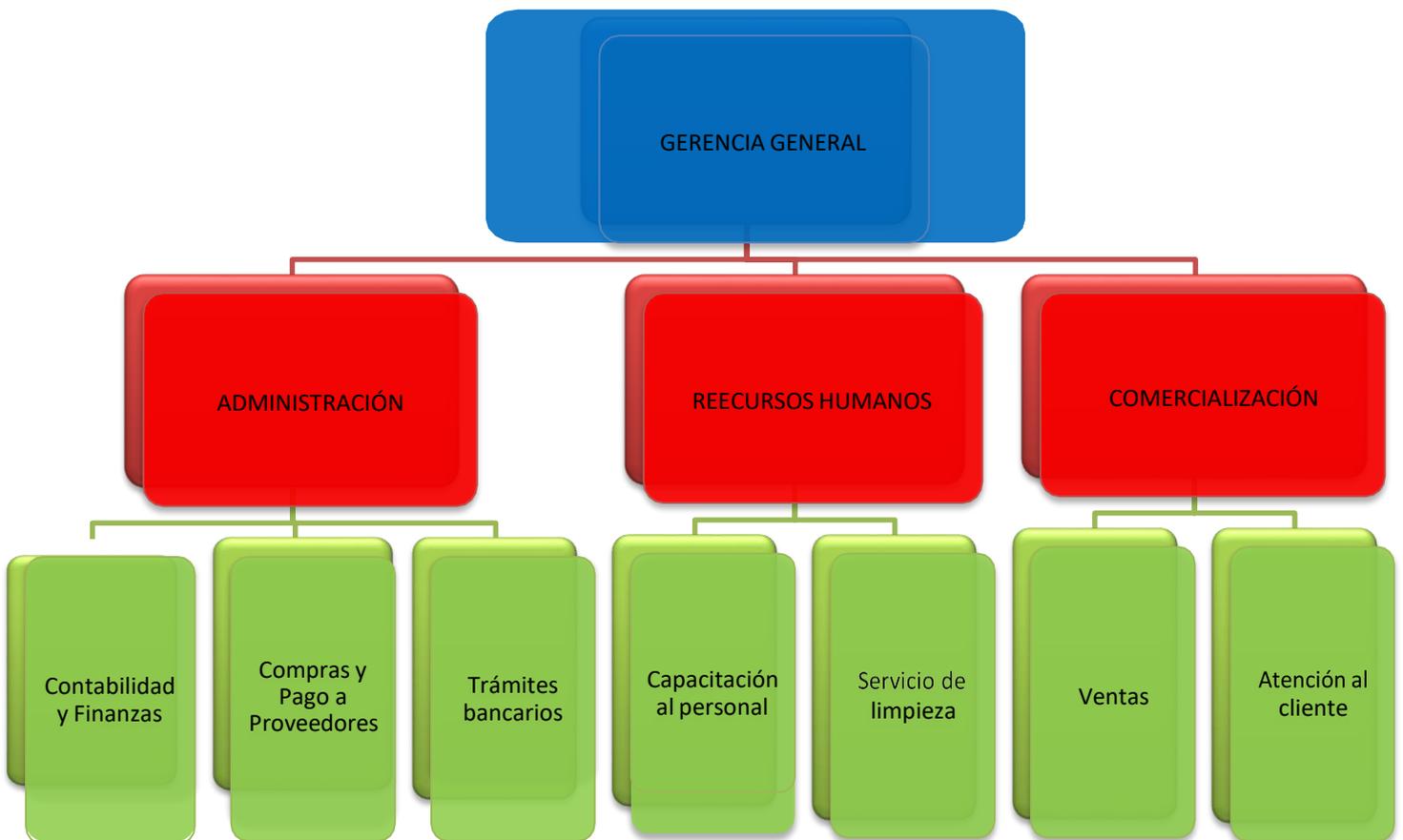
Detalle del organigrama

Gerencia General: El mismo está compuesto por los dueños de la empresa, que llevarán a cabo todas las gestiones generales del grupo empresarial.

Departamento Administrativo Financiero: Está compuesto por el que trabaja en forma conjunta con los propietarios, se encargará de los depósitos y tramites en los bancos, conciliación con los proveedores, etc. Se incluye al contador (que prestará su servicio en forma independiente).

Departamento de comercialización: Forman parte del mismo los empleados que están a cargo de las ventas y atención al cliente.

Departamento de recursos humanos: forman parte de la contratación del personal y la capacitación del mismo. También se tiene en cuenta el servicio de aseo y limpieza del local comercial, que estará a cargo por una persona.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO									
Título del puesto:	Contabilidad y Finanzas				Fecha de elaboración:			23-02-2021	
Departamento:	Administración (empleado)								
Descripción genérica:	<p>Encargado de los movimientos y registros contables, inspección de inventarios, controles financieros. Se trabajará en forma conjunta con el contador (brindará su servicio en forma independiente).</p>								
Descripción específica:	<p>Mantener actualizado los movimientos contables que se originan en la organización, clasificando la información en distintos registros contables. Verificación de los diferentes movimientos bancarios, control de los inventarios. Realizar reportes de ingresos, egresos y utilidades proveyendo información justo a tiempo para la realización de actividades de la empresa.</p>								

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO									
Título del puesto:	Compras y pagos a proveedores				Fecha de elaboración:			23-02-2021	
Departamento:	Administración (propietarios)								
Descripción genérica:	<p>Administración eficiente del balance de compras y pagos a proveedores, mantenimiento de un stock oportuno.</p>								
Descripción específica:	<p>Realización de compras, tablas comparativas de proveedores, solicitud de cheques para pagos a proveedores, trato con proveedores para lograr buena relación con los mismos.</p>								

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO									
Título del puesto:	Contratación y capacitación				Fecha de elaboración:			23-02-2021	
Departamento:	Recursos humanos capacitación (propietarios)								
Descripción genérica:	<p align="center">Actividades de integración, organización, retención, desarrollo, y auditoria de Recursos Humanos de la organización.</p>								
Descripción específica:	<p align="center">Actividades de reclutamiento y selección de postulantes, organizando el personal y administrando la remuneración de los empleados. Desarrollo de capacitaciones a todo el personal y la gestión de una base de datos para su posterior análisis.</p>								

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO									
Título del puesto:	Ventas y cobranzas				Fecha de elaboración:			23-02-2021	
Departamento:	Comercialización ventas (empleados)								
Descripción genérica:	<p align="center">Habilidades para la venta y cobranza, atención al cliente, manejo de carteras de clientes</p>								
Descripción específica:	<p align="center">Gestión de la atención al público, desarrollo de estrategias de ventas y cobros a la cartera de clientes que debe administrar. Generar una base de datos con datos de los clientes para su posterior análisis. Administrar promociones. Confección de reportes de cobranzas. Administración de los créditos por ventas. Asesorías de ventas</p>								

PRESUPUESTO

Para dar inicio a uno de los temas más importante del plan, la parte de inversión y presupuesto donde se analiza los diferentes costos y se logra verificar si el mismo será rentable o no.

El proyecto se financiará con fondos propios de los propietarios.

Cuadro de costos fijos de la ortopedia

<i>Concepto</i>	<i>Costo mensual</i>	<i>Costo anual</i>
<i>Alquiler</i>	<i>\$35.000</i>	<i>\$420.000</i>
<i>Luz y agua</i>	<i>\$10.000</i>	<i>\$120.000</i>
<i>Teléfono e internet</i>	<i>\$5.000</i>	<i>\$60.000</i>
<i>Publicidad</i>	<i>\$10.000</i>	<i>\$120.000</i>
<i>seguro</i>	<i>\$5.000</i>	<i>\$60.000</i>
<i>Honorarios del contador</i>	<i>\$6.000</i>	<i>\$72.000</i>
<i>Honorarios del ortopedista</i>	<i>\$60.000</i>	<i>\$720.000</i>
<i>Honorarios de limpieza</i>	<i>\$6.000</i>	<i>\$72.000</i>
<i>Artículos de librería</i>	<i>\$8.000</i>	<i>\$96.0000</i>
<i>Otros gastos</i>	<i>\$10.000</i>	<i>\$120.000</i>
<i>Costo fijo total</i>	<i>\$155.000</i>	<i>\$1.860.000</i>

Fuente: elaboración propia

Cuadro de los salarios

<i>Especialidad</i>	<i>Puesto en la empresa</i>	<i>cantidad</i>	<i>categoría</i>	<i>Total del costo laboral (mensual)</i>
<i>Administrativo</i>	<i>Contabilidad y finanzas</i>	<i>1</i>	<i>A</i>	<i>\$71.825,06</i>
<i>Comercial</i>	<i>Ventas y cobranzas</i>	<i>1</i>	<i>B</i>	<i>\$73.625,83</i>
<i>comercial</i>	<i>Ventas y cobranzas</i>	<i>1</i>	<i>B</i>	<i>\$73.625,83</i>
TOTAL				\$219.076,72

Fuente: elaboración propia

Conclusión: costo laboral mensual es de \$219.076,72

Costo laboral anual con el SAC: \$219.076,72 x 13(se adjunta 13 meses para sacar el SAC) = \$2.847.997,36

sueldo bruto de los empleados del sector de comercialización (ventas) es de \$58.666. más las contribuciones patronales que es del 25,5% quedaría:

Costo laboral: sueldo bruto + contribuciones patronales

Costo laboral: \$58.666 + \$14.959,83= \$73.625,83

Sueldo bruto del empleado administrativo: \$57.231,12.

Costo laboral: \$57.231,12 + 14.593,94= \$71.825,06.

Se adjunta en el **anexo n°2** la escala salarial de los empleados de comercio, se aclara que se registrá por la misma, porque se realizará la venta de bienes muebles y no de medicamentos.

Cuadro de costos variables

<i>Concepto</i>	<i>Costo mensual</i>	<i>Costo anual</i>
<i>Gasto de embalaje</i>	\$7.000	\$84.000
<i>Combustible (delivery)</i>	\$10.000	\$120.000
<i>Renta municipal</i>	\$11.815,16	\$141.781,92
<i>IIBB provincial</i>	\$59.075,80	\$708.909,60
<i>Costo variable total</i>	\$87.890,96	\$1.054.691,52

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, en el mismo se hace referencia a todos los costos que variables que la empresa tendrá que solventar, en el punto de “la compra de la materia prima” se refiere a la compra de los insumos ortopédicos y el mismo se realizara cada 3 meses, o sea, 4 veces durante el año, para mantener el stock inicial y nos arroja un total de \$222.231,40 (precio de costo sin IVA). Se llega a un costo variable de mensual de \$68.570,25, siendo un costo variable anual de \$1.054.691,52

Se aclara que **El delivery** se realizará con el auto particular de unos de los propietarios y solo será en términos de suma urgencia de traslado de los productos.

Renta municipal: es el 1% de las ventas netas del mes.

Las ventas netas del mes son de \$1.181.516, de ahí se adjunta los respectivos impuestos.

Renta provincial (IIBB): Es el 5% sobre las ventas netas del mes.

Cuadro de inversión inicial de los productos ortopédicos

Adquisición del Stock inicial

Esta es la partida más importante en este tipo de negocios, puesto que es la venta de una gran variedad de productos la que constituye su actividad. El costo de los productos varía desde costos muy pequeños (pelotas para fisio, por ejemplo) a costos muy altos (inodoro portátil, sillas de ruedas, etc.)

<i>Descripción de los artículos</i>	<i>cantidad</i>	<i>Precio de costo por unidad</i>	<i>Precio de costo total</i>
<i>Silla de ruedas</i>	<i>3</i>	<i>\$15.000</i>	<i>\$45.000</i>
<i>Muletas</i>	<i>4 pares</i>	<i>\$3.000</i>	<i>\$12.000</i>
<i>Camillas</i>	<i>2</i>	<i>\$8.000</i>	<i>\$16.000</i>
<i>Inodoro portátil</i>	<i>3</i>	<i>\$4.000</i>	<i>\$12.000</i>
<i>Bastones trípode</i>	<i>4</i>	<i>\$2.000</i>	<i>\$8.000</i>
<i>Bastón canadiense</i>	<i>4</i>	<i>\$2.500</i>	<i>\$10.000</i>
<i>Elevador de inodoro</i>	<i>2</i>	<i>\$4.500</i>	<i>\$9.000</i>
<i>Colchón anti escaras</i>	<i>2</i>	<i>\$12.500</i>	<i>\$25.000</i>
<i>Andador</i>	<i>3</i>	<i>\$4.000</i>	<i>\$12.000</i>
<i>Inmovilizador de pierna</i>	<i>3</i>	<i>\$3.000</i>	<i>\$9.000</i>
<i>Rodillera</i>	<i>5</i>	<i>\$600</i>	<i>\$3.000</i>
<i>Tobillera</i>	<i>5</i>	<i>\$500</i>	<i>\$2.500</i>
<i>Faja sacro lumbar</i>	<i>5</i>	<i>\$2.000</i>	<i>\$10.000</i>
<i>Nebulizador</i>	<i>3</i>	<i>\$8.000</i>	<i>\$2.400</i>
<i>Tensiómetro digital</i>	<i>3</i>	<i>\$3.000</i>	<i>\$9.000</i>
<i>Tensiómetro aneroide</i>	<i>3</i>	<i>\$2.000</i>	<i>\$6.000</i>
<i>Inmovilizador de muñeca</i>	<i>5</i>	<i>\$1.000</i>	<i>\$5.000</i>
<i>Muslera</i>	<i>5</i>	<i>\$600</i>	<i>\$3.000</i>
<i>Bota Walker</i>	<i>4</i>	<i>\$2.000</i>	<i>\$8.000</i>
<i>Collar de filadelfia</i>	<i>3</i>	<i>\$1.000</i>	<i>\$3.000</i>

<i>Cama ortopédica</i>	1	\$15.000	\$15.000
<i>Bolsas de colostomía</i>	5	\$900	\$4.500
<i>Plantillas de siliconas</i>	10	\$1.000	\$10.000
<i>Mesita regulable</i>	1	\$10.000	\$10.000
<i>cabestrillo</i>	5	\$1.000	\$5.000
<i>Asiento para la ducha</i>	2	\$6.500	\$13.000
<i>Pelota para fisioterapia</i>	3	\$500	\$1.500
<i>Total</i>	98	\$55.100	\$268.900

Fuente: elaboración propia

Se define en el mismo el cuadro del stock inicial de los insumos ortopédicos y de rehabilitación con los que constará la ortopedia para su puesta en marcha, se analizó juntamente con la demanda establecida y en cuanto a los precios, el mismo se proveyó de uno de los proveedores y los mismos fueron CALCULADOS sin IVA. Se adjunta información en **el anexo n° 3**.

Cuadro de stock de bienes uso para la ortopedia (en el anexo n° 5 se detalla el link de losproveedores)

<i>Descripción de artículos</i>	<i>cantidad</i>	<i>Precio unitario</i>	<i>Precio total</i>	<i>amortización</i>
<i>mostrador</i>	2	\$80.000	\$160.000	\$32.000
<i>vitriñas</i>	3	75.000	\$225.000	\$45.000
<i>Muebles exhibidores</i>	2	\$50.000	\$100.000	\$20.000
<i>Sillas</i>	2	\$7.000	\$14.000	\$2.800
<i>Escritorio</i>	2	\$10.000	\$20.000	\$4.000
<i>Aire acondicionado</i>	2	\$70.000	\$140.000	\$28.000



<i>Utillaje</i>	<i>varios</i>	<i>\$2.500</i>	<i>\$2.500</i>	<i>\$500</i>
<i>Estanterías</i>	<i>3</i>	<i>\$70.000</i>	<i>\$210.000</i>	<i>\$42.000</i>
<i>Computadoras</i>	<i>3</i>	<i>\$80.000</i>	<i>\$240.000</i>	<i>\$48.000</i>
<i>Caja registradora</i>	<i>1</i>	<i>\$100.000</i>	<i>\$100.000</i>	<i>\$20.000</i>
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>\$544.500</i>	<i>\$1.211.500</i>	<i>\$242.300</i>

Fuente: elaboración propia

Se aclara que el total de la compra de los bienes de cambio es de \$1.211.500,

SIN IVA: $(1.211.500 / 1.21 = \$1.001.240)$

Cuadro de inversión inicial total

<i>concepto</i>	<i>Datos</i>
<i>Inversión en bienes de cambio</i>	<i>\$222.231.40</i>
<i>Acondicionamiento del local</i>	<i>\$206.612</i>
<i>Inversión en bienes de uso</i>	<i>\$1.001.240</i>
<i>Total</i>	<i>\$1.430.083,4</i>

Fuente: elaboración propia

Se necesita una inversión inicial en bienes de cambio (productos de ortopedia para la venta) de **\$222.231,40 (sin IVA)** en bienes de uso (mobiliarios y demás) de **\$1.001.240 (sin IVA)** para la puesta en marcha de la empresa en respectivos rubros y acondicionamiento del local **\$206.612 (sin IVA)**.

Cuadro de los ingresos de la ortopedia

<i>Ingresos</i>	<i>Diario</i>	<i>Mensual (26 días en el mes)</i>	<i>anual</i>
<i>Ventas de artículos</i>	\$37.190	\$966.940	\$11.603.280
<i>Convenio conART y Obras sociales</i>	\$8.264,46	\$214.876	\$2.578.512
<i>Total</i>	\$45.454.46	\$1.181.516	\$14.181.792

Fuente: elaboración propia

El pronóstico de la demanda de los productos ortopédicos se basa en la proyección de las ventas futuras con el fin de generar presupuestos de costos y estimados de ventas, entre otros. Conocer el pronóstico de la demanda permite a ORTOMEDICAL ORÁN contar con un mínimo de stock suficiente para abastecer un determinado periodo de ventas y así evitar la escasez de productos. Tanto las ventas diarias, como mensuales y anuales están registradas sin IVA.

Con el fin de realizar un pronóstico de las ventas que permita llevar un mejor control y así reducir los riesgos de pérdida en la empresa, se pueden aplicar los siguientes métodos:

Estudio de la demanda potencial:

La demanda potencial es el máximo posible de demanda de ofertas (a quien se ofrecerá el producto) a la que ORTOMEDICAL ORÁN tendrá en un mercado determinado, por lo cual este método permite estimar la porción del total que se ocupará en base a las limitaciones propias como capital de trabajo, capacidad máxima de ventas diarias, capacidad de abastecimiento e inversión en marketing, entre otros.

como se realizó en la segmentación de mercado, el estudio de la demanda se potenció en los particulares que van a consumir el producto, las mutuales y obras sociales y las instituciones u hospitales en

la cual también será ofrecido el producto y en base a esa información se establece la cantidad de ventas diarias de \$45.454,46, siendo la mensual (26 días) \$1.181.516 (ventas netas).

Análisis de registros históricos:

Este método requiere del estudio de las posibles ventas, en base a ellas, se realiza una proyección adecuada que tome en cuenta el crecimiento mensual, la estacionalidad del producto, etc. Para aplicar este procedimiento es necesario que el negocio lleve cierto tiempo operando, como se sabe, este es un plan de negocio a futuro, es por eso, que, en base a la experiencia y registros de ventas de otras ortopedias que cuentan con la misma estructura y capacidad de la que se estima en este plan de negocios, se disponen a evaluar los registros de ventas anuales en donde se anota en orden cronológico y correlativo todos los comprobantes de ventas (tiquet Z) que tuvo la ortopedia, de acuerdo al crecimiento del negocio. Los propietarios, por su experiencia, recomendaron que se haga un análisis de punto de venta, que es el proceso de evaluar la efectividad de compra y venta en el local donde los productos serán puestos a la venta. Esto se debe realizar con el objetivo de descubrir si los consumidores tienen una experiencia de compra positiva o que es lo que fomenta la compra del producto (la necesidad, bienestar común, hospitalidad, etc.).

La ortopedia analizará sus ingresos por las ventas que realizará a los clientes en general. También hará convenios con ART y obras sociales para incentivar las ventas y así lograr el crecimiento que se han propuesto. Con respecto a la información del cálculo de los ingresos, ventas y demás se asesoraron con varios propietarios de ortopedias, a través de llamadas telefónicas y correo electrónicos, (salta capital, córdoba, Bs As) que amablemente supieron dar información, logrando también una entrevista con el dueño de una farmacia en la ciudad, el cual, se dispuso a brindarnos una charla de cómo ellos calculan los ingresos y gastos que podrían llegar a tener el durante el mes, en el año y hasta dentro de unos años. Cabe aclarar que la recolección de datos se obtuvo con facilidad ya que al comentarle que se trababa de la presentación de una tesis de graduación de la Licenciatura de Administración de empresas, se comportaron de manera muy cordial al brindar los datos requeridos sin ningún prejuicio, hasta me desearon “buena suerte” en la presentación y que ojalá el plan de negocios lo haga realidad, aunque para ellos sería una competencia más, pero una oportunidad de expandir el mercado ortopédico.

(Entrevista al farmacéutico Abatte Héctor anexo n° 4.)

Cuadro de los egresos de la ortopedia

<i>Egresos</i>	<i>Monto mensual</i>	<i>Monto anual</i>
<i>Alquiler</i>	<i>\$35.000</i>	<i>\$420.000</i>
<i>Luz y agua</i>	<i>\$10.000</i>	<i>\$120.000</i>
<i>Teléfono e internet</i>	<i>\$5.000</i>	<i>\$60.000</i>
<i>Sueldos</i>	<i>\$219.076,72</i>	<i>\$2.847.997,36</i>
<i>Publicidad</i>	<i>\$10.000</i>	<i>\$120.000</i>
<i>Seguro</i>	<i>\$5.000</i>	<i>\$60.000</i>
<i>Combustible (delivery)</i>	<i>\$10.000</i>	<i>\$120.000</i>
<i>limpieza</i>	<i>\$6.000</i>	<i>\$72.000</i>
<i>Ortopedista</i>	<i>\$60.000</i>	<i>\$720.000</i>
<i>Renta municipal</i>	<i>\$11.815,16</i>	<i>\$141.782</i>
<i>IIBB provincial</i>	<i>\$59.075,80</i>	<i>\$708.909</i>
<i>contador</i>	<i>\$6.000</i>	<i>\$72.000</i>
<i>Gastos</i>	<i>\$10.000</i>	<i>\$120.000</i>
<i>Total</i>	<i>\$446.968</i>	<i>\$5.582.668</i>

Fuente: elaboración propia

Se aclara que en el punto de “mobiliarios básicos” del cual el importe de compra es de \$425.000, el mismo se encuentra dentro de la inversión de bienes de uso, que forma parte de la inversión inicial, y se aplica en el cash flow de la empresa.



Cuadro de capital de trabajo

<i>Concepto</i>	<i>mensual</i>	<i>Capital de trabajo</i>
<i>Egresos</i>	\$446.968	\$1.340.904

Se analiza que el capital de trabajo que se necesita para poder hacer frente en los primeros 3 meses de la puesta en marcha de la ortopedia es de \$1.340.904. Se tiene en cuenta que, ante la posibilidad de que no se obtengan las ventas que se requieren, se necesitará de ese dinero para poder hacer frente a los egresos de la empresa.

Cash flow de ORTOMEDICAL ORÁN

<i>Concepto</i>	<i>Año 0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Ingresos		10%	10%	10%	10%
<i>Por ventas</i>		\$ 11.603.280	\$ 12.763.608	\$ 14.039.969	\$ 15.443.966
<i>ART/ OB. Sociales</i>		\$ 2.578.512	\$ 2.836.363	\$ 3.119.999	\$ 3.431.999
CMV					
<i>Costos variables (cmv)</i>		\$ 9.218.165	\$ 10.139.981	\$ 11.153.979	\$ 12.269.377
<i>Costos fijos</i>		\$ 1.860.000	\$ 2.046.000	\$ 2.250.600	\$ 2.475.660
<i>combustible</i>		\$ 120.000	\$ 132.000	\$ 145.200	\$ 159.720
IIBB		\$ 708.909	\$ 779.800	\$ 857.780	\$ 943.558
<i>impuestos municipal</i>		\$ 141.782	\$ 155.960	\$ 171.556	\$ 188.712
Sueldos con SAC		\$ 2.847.997	\$ 3.132.797	\$ 3.446.076	\$ 3.790.684
<i>amortizaciones</i>		\$ 242.300	\$ 242.300	\$ 242.300	\$ 242.300
Inversión inicial	\$ 1.430.083,40				
Capital de trabajo	\$ 1.340.904				

Utilidad bruta	-\$ 2.770.988,40	-\$ 957.361	-\$ 1.028.867	-\$ 1.107.523	-\$ 1.194.046
GANANCIAS	35%	\$ 4.963.627	\$ 5.459.990	\$ 6.005.989	\$ 6.606.588
IVA		\$ 861.456	\$ 947.602	\$ 1.042.362	\$ 1.146.598
Amortizacion		\$ 242.300	\$ 242.300	\$ 242.300	\$ 242.300
saldo	-\$ 2.770.988,40	\$ 146.395	\$ 161.034	\$ 177.138	\$ 194.852
Flujo actualizado	-\$ 2.770.988,40	\$ 106.083	\$ 84.559	\$ 67.402	\$ 53.726
Flujo acumulado	-\$ 2.770.988,40	-\$ 2.664.905	-\$ 2.580.346	-\$ 2.512.943	-\$ 2.459.217

Fuente: elaboración propia

calculo de iva				
ingresos	\$ 14.181.792	\$ 15.599.971	\$ 17.159.968	\$ 18.875.965
gastos variables	\$ 9.218.165	\$ 10.139.981	\$ 11.153.979	\$ 12.269.377
diferencia	\$ 4.963.627	\$ 5.459.990	\$ 6.005.989	\$ 6.606.588
IVA débito	\$ 2.461.303	\$ 2.707.433	\$ 2.978.176	\$ 3.275.994
IVA crédito	\$ 1.599.847	\$ 1.759.831	\$ 1.935.815	\$ 2.129.396
DIF IVA	\$ 861.456	\$ 947.602	\$ 1.042.362	\$ 1.146.598

tasa k	38%
VAN	\$ -2.459.216,98
TIR	-38%

Se aclara que, dentro de los salarios, los mismos ya están ingresado con las cargas sociales y el SAC en sus respectivos cálculos. Todos los datos fueron sacados de la escala salarial de los empleados de comercio 2021, detalle adjunto en anexo n° 3.

Los porcentajes de ingresos fueron calculados de acuerdo a los objetivos que se estipulo la empresa

Indicadores del VAN Y TIR

<i>indicadores</i>	<i>Resultado</i>
VAN	-\$2.459.216,98
TIR	-38%

La inversión inicial para realizar el proyecto es de \$2.770.988,40. La misma será invertida por los propietarios con capitales propios. La tasa de corte es del 38%. La tasa mínima que requiere el proyecto sin considerar el efecto de la inflación, pero si se quisiera a su vez cubrirse el proyecto por el cambio del poder adquisitivo de la moneda, esta tasa debería ser superior.

Se puede observar en los indicadores un VAN de -\$2.459.216,98 lo que significa que la empresa no generará un rendimiento mayor que su costo de capital. Por otro lado, el proyecto arroja una tasa interna de retorno (TIR) -38%.

Se adjunta la información del anexo n°7 donde figura los datos provisto por el BCRA.

Conclusiones:

una vez realizado el estudio de factibilidad del presenta plan de negocios, se tiene información suficiente y necesaria que permite llegar a las siguientes conclusiones:

- a. Se puede llevar un buen control de los ingresos y egresos, discernir en la elección de los proveedores, que brinden mejores opciones en la forma de pago y así poder transmitir las ofertas a los clientes. También se adjunta, que la relación con los mismos deberá ser clara para tener en cuenta fechas y forma de entrega de los productos y así evitar los retrasos de la entrega de encargues.
- b. Financieramente, **NO ES RECOMENDABLE** que se ejecute el proyecto para el beneficio de los propietarios (inversionistas), a través del flujo de fondos, se afirma que los valores son negativos para la puesta en marcha del proyecto.

- c. Se obtiene como conclusión que, en la mayoría, la población no tiene conocimiento de una ortopedia en la ciudad, ya que, según los resultados obtenidos en la investigación realizada, el tema a tratar fue si “¿existe una ortopedia en la ciudad de Orán?”. Cabe destacar, que, durante las encuestas realizadas, se verifico la buena concepción de la gente en general hacia las consultas dentro de la ciudad en un 100%”.
- d. Las estrategias de comercialización planteadas son muy favorables para penetrar en el mercado con fuerza al entender al cliente con un precio adecuado y las diferentes formas de pago (tarjetas de crédito, débito, mercado pago, transferencias, etc.).
- e. La ubicación del proyecto es una fortaleza importante porque es una zona estratégica en el desarrollo comercial de la ciudad, existe una buena proyección de crecimiento gracias a la facilidad de acceso al local.

Recomendaciones finales

Después del análisis detallado de la viabilidad del plan de negocios “Ortomedical Orán” se puede recomendar lo siguiente:

1. Se recomienda NO efectuar el proyecto por el momento, se realizó el análisis financiero y como resultado negativo se adjunta a perdidas obtenidas, desde el primer momento se tuvo la intención de lograr la viabilidad del mismo, pero como no se obtuvo los resultados esperados, recomendamos no llevarlo a cabo. Todas las demás recomendaciones son muy buenas para que los inversionistas puedan destacar y tenerlos en cuenta.
2. Se recomienda en trabajar y mejorar el modelo de tienda online, analizando en forma más detallada la disponibilidad del e-commerce.

3. Se recomienda a la empresa realizar un estudio actual y potencial del comercio exterior de ortopedia, sabiendo que la tecnología en otros países avanza de manera rápida, para buscar nuevos clientes y reforzar la demanda con los que posea en el momento, para que pueda seguir la línea de ser una empresa exitosa.
4. Dentro de este plan de negocios, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo, por lo tanto, se recomienda la complementación de un sistema con más distribuciones para la demanda y el tiempo de espera, aprovechando las condiciones que lo favorecen actualmente para implementar estrategias de como promoción y adecuaciones al producto.
5. Se recomienda incluir un nuevo nicho de mercado para producto ortopédicos motorizados, que, al tener un costo muy elevado, en el inicio del plan no fue considerado, hasta que la empresa se logre insertar con seguridad.
6. Se recomienda involucrar a los organismos públicos y privados en las estrategias de ventas para obtener su interés y disposición en la obtención de los productos ortopédicos.
7. Está claro que el estudio de mercado realizado es de forma parcial porque solo analiza la población departamental (Orán), y a pesar de ello la estructura de los datos se ha diseñado en forma abierta para incorporar nuevas metas. Es necesario avanzar en esta línea para incorporar información de la segmentación de mercado en otras ciudades si se plantea la idea de ampliar el negocio en otras ciudades.



ANEXOS



Anexo n° 1

Determinación de los productos ortopédicos

Silla de ruedas: Descripción de sillas de ruedas de acero cromadas.

Apoyabrazos tipo escritorio desmontables. Apoya pies rebatibles y desmontables. Cubiertas macizas.



Bastones de madera: Asta torneada con extremo afinado. Cuello dorado de fina terminación.

Colores: Cedro, Ébano, Nogal, Roble.





Muletas: Fabricada en aluminio ultraliviano. Terminación: Anodizado.

Color: Natural. Totalmente regulable. Axilera y empuñadura de goma espumada. Peso máximo del usuario: 120Kg. Regatón: 22mm



Bastones trípode: Asta de aluminio. Terminación: Anodizado. Color: Plateado.

Mango T de plástico. Base de acero cromado con aro de refuerzo. Regatones: 16mm gris.



Bastones cuádruples: Asta de aluminio. Terminación: Anodizado. Color: Bronce. Base de acero pintado. Color: Negro. Mango desalineado. Código C201: Regulable en altura: 72-95 cm. Código C202: Regulable en altura: 72-95 cm. Mango T de plástico.



Andadores de dos niveles: Andador con dos niveles. De aluminio. Plegable. Ancho total: 55 cm. Nivel bajo: 58-76 cm. Nivel alto: 83-100 cm. Color: Plata Mate.





Bota Walker: Indicada en procesos de rehabilitación ambulatoria, fracturas, roturas de ligamentos, esguinces, lesiones del tendón de Aquiles y como sustituto seguro a la fijación con yeso.



Los inodoros portátiles: Estructura de acero con apoyabrazos y respaldo. Terminación: Cromado. Asiento y tapa rebatibles y desmontables. Incluye bacinilla plástica con tapa y manija.



Cabestrillo de Vietnam: Diseñado para inmovilizar firmemente el hombro y el brazo, brindando



máxima comodidad durante la rehabilitación, gracias a su ajuste regulable. Indicado en afecciones de codo, brazo, antebrazo, muñeca y hombro.



Collar de filadelfia: Inmovilizador cervical. Limita el flexo extensión y rotación del cuello. Compuesto por dos partes ajustables entre sí con cierre de Velcro®. Posee orificios de ventilación y tabiques plásticos de refuerzo anterior y posterior. Indicado en casos de enfermedad discal cervical.





Faja abdominal de neoprene: Desarrollada para brindar una moderada contención a la pared abdominal, gracias a su sistema de sujeción con cierre Velcro®. Brinda termo compresión. Útil como complemento de reducción de peso localizado y eficaz para la prevención de eventraciones.



Faja sacro lumbar ballenada: Desarrollada con ballenas semiflexibles de acero templado inoxidable, que corrigen la mala postura aliviando el dolor. Indicada en lumbalgias crónicas, hernias de disco y post-operatorios de columna.





Las pelotas para fisioterapia: Diseñadas para ejercicios de equilibrio, tonificación, estiramiento y relajación. Fabricadas con resinas sintéticas de la más alta calidad.



Gemeleras: Diseñada como sostén anatómico tubular de los músculos gemelos. Brinda termo compresión para la prevención de desgarros y distensiones.





Inmovilizador largo de pierna: Desarrollado para guiar y acompañar el movimiento de la pierna durante el proceso de rehabilitación, inmovilizando en forma rígida la articulación y los músculos involucrados. Indicado en esguinces severos, inflamación de tendones y músculos.



Hombreira izquierda/derecha: Diseñada para actuar como soporte anatómico del hombro, brindándole termo compresión sin producir rigidez. Controla el movimiento en episodios de inestabilidad capsular ligamentaria.



Muñequera boomerang: Diseñada para estabilizar en forma conjunta la articulación de la muñeca y dedo pulgar. Brinda termo compresión multidireccional para la prevención y tratamiento de esguinces y luxaciones.



Muslera: Diseñada para actuar como sostén anatómico del muslo. Brinda termo compresión a los músculos involucrados para la prevención y tratamiento de desgarros y distensiones.





Rodillera con sostén de rótula: Confiere a la rodilla termo compresión, estabilizando y centrando la rótula. Brinda firmeza en el movimiento sin producir rigidez. Indicada para la prevención y tratamiento de lesiones.



Rodillera articulada: Diseñada para guiar y acompañar el movimiento, gracias a sus bisagras con tope a 180°. Brinda soporte y calor terapéutico durante la rehabilitación. Indicada en postoperatorios de rodilla e inestabilidad ligamentaria de la articulación.

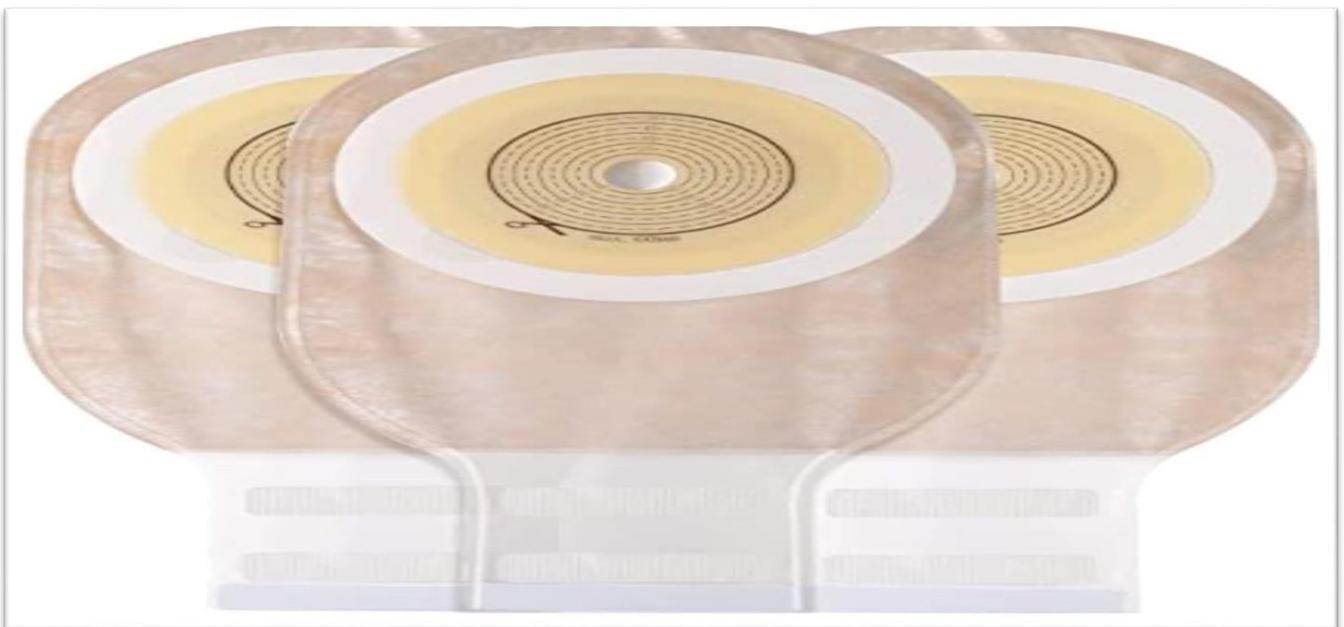




Tobillera simple: Diseñada para actuar como sostén de la articulación. Brinda termo compresión al tobillo para la prevención y tratamiento de lesiones articulares y/o ligamentarias.



Bolsas de colostomía: Las bolsas de colostomía son un sistema de recolección que se encarga de almacenar los desechos que se expulsan a través de una estoma. desarrollo de las actividades.



Anexo n° 2: Escala salarial de empleados de comercio 2021

Convenio 130/75, salarios básicos brutos por JORNADA COMPLETA (8 horas diarias o 48 semanales)
MARZO 2021 (Incluye Asignac. Extraord. No Remunerativa de \$ 5.000 y Asignac. No Remunerativa del
21%).

Maestranza	
A	\$ 56.616,01
B	\$ 56.779,87
C	\$ 57.354,06

Administrativo	
A	\$ 57.231,12
B	\$ 57.477,38
C	\$ 57.723,44
D	\$ 58.461,86
E	\$ 59.077,04
F	\$ 59.979,50



Vendedores

A	\$ 57.436,15
B	\$ 58.666,34
C	\$ 59.077,04
D	\$ 59.979,50



Anexo n°3. Lista de precios del proveedor BANDERGREEN

LISTA DE PRECIOS FEBRERO 2021		BANDERGREEN Protección en movimiento	
LINEA	Artículo	Descripción	Precio unit.s/ IVA
NEOPRENE	2300/01/02/03	Codera Larga con velcro S, M, L, XL.	\$ 475.50
	2310/11/12/13	Codera Corta con velcro S, M, L, XL.	\$ 325.90
	2315/16/17	Hombreira S, M, L. derecha	\$ 1,868.90
MIEMBROS SUPERIORES	2448/49/50	Hombreira S, M, L. izquierda	\$ 1,868.90
	2325/26/27	Muñequera Boomerang D/Libre S, M, L.	\$ 309.00
	2330/31/32/33	Muñequera Boomerang S, M, L, XL.	\$ 315.90
	2335/36/37	Muñequera Boom. Inmov. Pulgar S, M, L.	\$ 434.50
	2500/2320/21/22/23	Muñequera Tubo c/velcro TALLE NIÑO, S, M, L, XL.	\$ 292.00
REGION ABDOMINAL	2340/41/42/43/44	Faja Abdominal Reg. S, M, L, XL, XXL.	\$ 957.00
	2444/45/46/47	Faja Abdominal Ballenada S, M, L, XL.	\$ 1,403.90
	2345/46/47/48/49	Calza Reductora S, M, L, XL, XXL.	\$ 1,329.90
	2350/51/52/53	Muslera S, M, L, XL.	\$ 517.00
	2360/61/62/63/64	Rodillera Tubo S, M, L, XL, XXL.	\$ 555.50
	2510/2365/66/67/68/69	Rodillera Abierta TALLE NIÑO, S, M, L, XL, XXL.	\$ 753.50
	2370/71/72/73/74	Rodillera Sost.de Rótula S, M, L, XL, XXL.	\$ 584.00
MIEMBROS INFERIORES	2380/81/82/83/84	Rodillera Sost. De Rótula y velcro S, M, L, XL, XXL.	\$ 759.00
	2385/86/87/88/89	Rodillera Ballenada S, M, L, XL, XXL.	\$ 1,215.50
	2390/91/92/93	Gemelera S, M, L, XL.	\$ 471.90
	2400/01/02/03	Tobillera simple S, M, L, XL.	\$ 314.90
	2520/2410/11/12/13	Tobillera enlazada en 8 TALLE NIÑO, S, M, L, XL.	\$ 401.50
	2420/21/22/23	Tobillera Ballenada S, M, L, XL.	\$ 950.50
	09016/17/18	Cincha Rotuliana Simple S, M, L.	\$ 317.50
	09019/20/21	Cincha Rotuliana Doble S, M, L.	\$ 372.90
LINEA ELÁSTICA	2208/09/10/11/12	Faja Elást. A.E reg 24 cm. S, M, L, XL, XXL.	\$ 408.00
	2213/14/15/16/17	Faja Elást. A.E reg 28 cm S, M, L, XL, XXL.	\$ 458.50
FAJA ELASTICA POST PARTO / POST OPER.	2218/19/20/21/22	Faja Elást. A.C reg 24 cm S, M, L, XL, XXL.	\$ 555.50
	2223/24/25/26/27	Faja Elást. A.C reg 28 cm S, M, L, XL, XXL.	\$ 627.00
	2250/51/52	Faja Elástica Ballenada S, M, L	\$ 745.90
CORRECTOR DEPOSTURA	2233/34/35/36/37	Espaldar Elástico S, M, L, XL, XXL.	\$ 468.90
SOSTEN MATERNAL	2271/72/73	Sostén Maternal S, M, L.	\$ 523.50
VENDA ELÁSTICA ENROLLO 25 MTS.	2239	Venda Elástica 10 cm.	\$ 1,903.00
	2248	Venda Elástica 15 cm.	\$ 2,805.00
	2241	Venda Elástica 7 cm. x 2.5 mts.	\$ 216.90
	2242	Venda Elástica 7 cm. x 3.0 mts.	\$ 246.50
VENDA ELÁSTICA FRACCIONADA	2243	Venda Elástica 7 cm. x 3.5 mts.	\$ 277.00
	2245	Venda Elástica 10 cm. x 2.5 mts.	\$ 277.50
	2246	Venda Elástica 10 cm. x 3.0 mts.	\$ 320.50
	2247	Venda Elástica 10 cm. x 3.5 mts.	\$ 363.00
	2249	Venda Elástica 15 cm. x 5.0 mts.	\$ 658.90
VENDA DEPORTIVA = LARGO 3 MT.	2268	Dispenser de 6 unid. Vendas Elásticas Blancas 5cm.	\$ 588.50
	2269	Dispenser de 6 unid. Vendas Elásticas Blancas 7cm.	\$ 741.50



SUSPENSORES	2270	Dispenser de 6 unid Vendas Elásticas Blancas 10cm.	\$ 979.00
	2691/2/3	Suspensor anatómico Talles 1, 2 y 3	\$ 627.00
	2694/5/6	Suspensor anatómico Talles 4, 5 y 6	\$ 690.90
	2697/8/9	Suspensor anatómico Talles 7, 8 y 9	\$ 826.50
FAJA DE TRABAJO	2295/96/97/98/99	Faja de trabajo Work Up NEW S, M, L, XL, XXL.	\$ 858.00

Oficinas comerciales y planta industrial: Calle Rouco (93) N° 976 - Villa Lynch, San Martín (Prov. de Bs. As.) Tel: 011 4754-1462 / 4755-7078

www.bandergreen.com

LINEA REHABILITACION Y TRATAMIENTO	Artículo	Descripción	Precio unit. s/ iva
	2228/29/30/31/32	Faja Sacro Lumbar Ballenada S, M, L, XL, XXL.	\$ 1,448.90
	5023/24/25	Repuesto Bota Walker S, M, L.	\$ 599.50

LINEA ELASTIC PRO

	2644/45/46/47/48	Faja Tubular S, M, L, XL, XXL.	\$ 684.50
	2649/50/51/52/53	Rodillera S, M, L, XL, XXL.	\$ 437.90
	2654/55/56/57	Tobillera S, M, L, XL.	\$ 314.00
	2659/60/61/62	Codera S, M, L, XL.	\$ 302.00
	2664/65/66	Muñequera corta S, M, L.	\$ 211.00
	2669/70/71	Muñequera larga S, M, L.	\$ 274.50

LINEA ACTIVA

DISEÑOS HOMBRE			
DESCANSO	4001/02/03	Media de descanso 70 Den. Hombre 8-15 mmhg Azul M, L, XL.	\$ 687.50
	4020/21/22/23	Media de descanso 70 Den. Hombre 8-15 mmhg Negro S, M, L, XL.	\$ 687.50
TERAPÉUTICA	4110/11/12/13	Media terapéutica 140 Den. Hombre 15-20 mmhg Negro S, M, L, XL.	\$ 715.00
	4121/22/23	Media terapéutica 140 Den. Hombre 15-20 mmhg Azul M, L, XL.	\$ 715.00
DISEÑOS MUJER			
3/4	4030/31/32/33	Media de descanso 70 Den. 8-15 Mujer 3/4 Natural S, M, L, XL.	\$ 592.90
	4050/51/52/53	Media descanso 70 Den 8-15. Mujer 3/4 Negro S, M, L, XL.	\$ 592.90
	4130/31/32/33	Media terapéutica 140 Den.15-20 Mujer 3/4 Natural S, M, L, XL.	\$ 658.90
	4150/51/52/53	Media terapéutica 140 Den.15-20 Mujer 3/4 Negro S, M, L, XL.	\$ 658.90
	4035/36/37/38	Media descanso.70 Den. 8-15 Mujer 3/4 S/Puntera mmhg Nat S,M,L,XL	\$ 555.50
PANTY	4060/61/62/63/64	Media de descanso 70 Den. 8-15 Mujer Panty Natural S, M, L, XL, XXL.	\$ 1,074.90
	4071/72/73/74	Media de descanso 70 Den. 8-15 Mujer Panty Negro M, L, XL, XXL.	\$ 1,074.90
	4160/61/62/63/64	Media terapéutica 140 Den.15-20 Mujer Panty Natural S, M, L, XL, XXL.	\$ 1,232.00
	4171/72/73/74	Media terapéutica 140 Den.15-20 Mujer Panty Negro M, L, XL, XXL.	\$ 1,232.00
MUSLO	4081/82/83	Media de descanso 70 Den. 8-15 Mujer Muslo Natural M, L, XL.	\$ 1,166.00
	4090/91/92/93	Media de descanso 70 Den. 8-15 Mujer Muslo Negro M, L, XL.	\$ 1,166.00
	4180/81/82/83	Media terapéutica 140 Den.15-20 Mujer Muslo Natural S, M, L, XL.	\$ 1,248.50
	4191/92/93	Media terapéutica 140 Den.15-20 Mujer Muslo Negro M, L, XL.	\$ 1,248.50

LINEA SPORT PROTECTION			
	9060	Protector bucal cuidado dual saborizado junior	\$ 192.50
	9065	Protector bucal cuidado dual saborizado senior	\$ 192.50
LINEA COOL GEL			
	9004	Cool Gel Multipro (15 x 25 cm)	\$ 204.90
	9006	Cool Gel Antifaz	\$ 275.00
SPRAY FRÍO			
	9050	Spray Frío Bander Green 240 cc. (Presentación pack x 6 un.)	\$ 364.00

Oficinas comerciales y planta industrial: Calle Rouco (93) N° 976 - Villa Lynch, San Martín (Prov. de Bs. As.) Tel: 011 4754-1462 / 4755-7078
www.bandergreen.com

**Anexo n° 4: Entrevista al farmacéutico Héctor Abatte matrícula n°481
propietario de “FARMACIA DEL PUEBLO”**

(Entrevista realizada el día 25 de febrero del 2021)

Entrevistador: ¿Buenos Días, como se están solventando en esta situación crítica que atraviesa el país?

Farmacéutico: “Buenos Días, se torna todo muy difícil, la inflación se ve reflejada en los precios, cada día, es salir y no saber con qué nos enfrenta el día, mucha gente nos pide descuento, pero es por ahí imposible porque no sabemos con qué precios de costos nos enfrentaremos en la próxima compra de medicamentos y productos”.

Entrevistador: ¿cuantas veces han subido de precios los insumos?

Farmacéutico: “y mira, cuando aumenta el combustible es seguro que tendremos una suba de precios, ¿hasta ahora cuantas veces aumento el combustible? Como 6 veces, y eso ya vino aplicado sobre los precios”.

Entrevistador: ¿trabajan con obras sociales y ART?

Farmacéutico: “si, hemos ampliando la gama de obras sociales, aunque las mismas nos pagan a los 3 meses la facturación de este mes, pero es lo que hay, es bueno por una parte porque nos aproximan a los afiliados y terminan haciéndose clientes de la misma, con las ART también trabajamos, aunque los pagos son mensuales y eso está bueno”.

Entrevistador: ¿cómo calculan las ventas que podrían tener en el año próximo?

Farmacéutico: “tratamos de ser positivo, más o menos, haciendo un balance, creemos que el 10 a 15% más que este año, podríamos llegar vender el próximo año, actualmente tenemos un ingreso diario de \$ 25.000 a \$30.000 por día, la pandemia afecto bastante las ventas, aunque estábamos exento (podríamos abrir) pero la gente no salía por temor a contagiarse, yo tuve que solicitar al Estado el ATP para poder

pagar el sueldo al personal.” Aunque los gastos son del 10% en forma anual.

Entrevistador: ¿qué consejo le daría a una persona que quiere instalar una casa de ortopedia en la ciudad?

Farmacéutico: “muy linda idea, bastante estratégica, que se anime, que no todo es fácil al principio, los gastos e impuestos y la poca clientela nos juega en contra, pero una vez que se empieza a hacer conocida la empresa, la gente siempre por el buen trato y la buena atención, vuelve al mismo lugar, eso es muy importante, un detalle a tener muy en cuenta”.

Entrevistador: muchas gracias señor por la buena disponibilidad.

Farmacéutico: “a ustedes, por la buena disposición”.

Anexo n° 5: el link que se utilizó para sacar información de precios de los bienes de uso

<https://www.myacomercial.com>

<https://www.ribeiro.com.ar>

Anexo n° 6: la encuesta

El instrumento utilizado para “La encuesta” fue aplicada virtualmente por medio de Google Drive. Este software crea un link que direcciona al usuario a la página web que permite llenar la encuesta. Se envió el link a allegados de los emprendedores cuyo estrato socioeconómico fuera mayor a tres. La muestra sugirió un total 23 de encuestas.

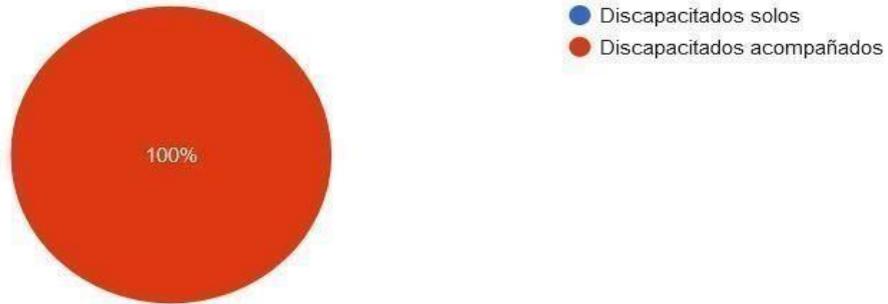
La misma fue emitida y confeccionada para que cada uno de los contactos emitiera su opinión con respecto al tema enunciado. A continuación, se detalla que la encuesta está compuesta por 6 preguntas, contestada en la misma orbita y en resumen los resultados fueron los siguientes:

Se acompaña las respuestas con gráficos circulares para evaluar las mismas y que el lector tenga una mejor visualización.



Entre los siguientes clientes, ¿Quiénes son los que directamente asisten a al local comercial y compran el producto ortopédico?

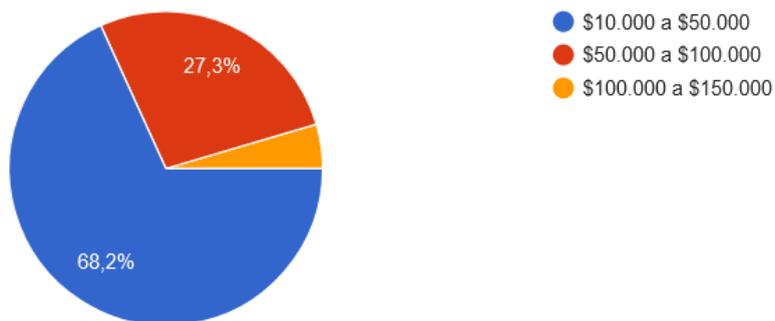
23 respuestas



Sección sin título

¿Cuánto dinero gasta en promedio un cliente por compra?

22 respuestas

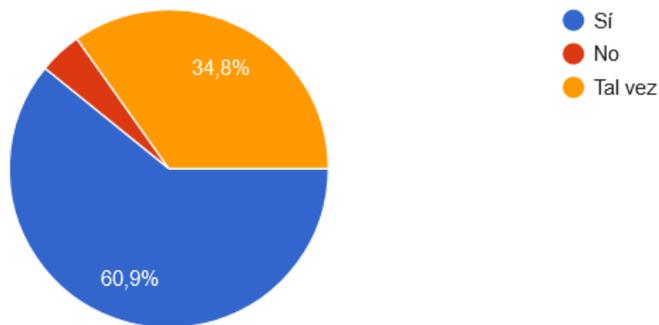




Sección sin título

¿Considera usted que un discapacitado preferiría comprar a una empresa que lleve directamente los ortopédicos hasta su hogar, sin la necesidad de confirmar ninguna compra ni hacer ningún pago?

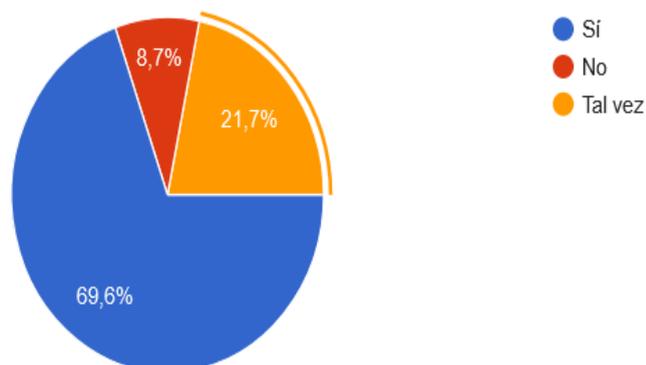
23 respuestas



Sección sin título

¿Es necesaria la instalación de una casa comercial de ortopedia en su ciudad?

23 respuestas

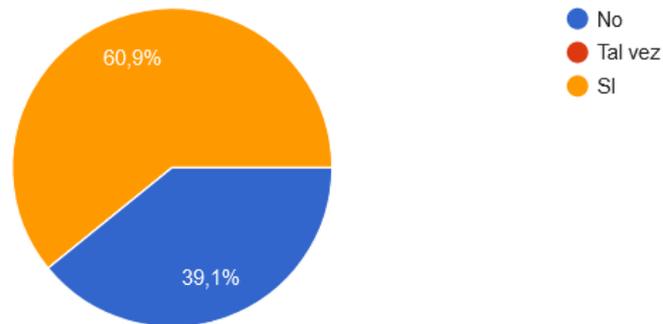




Sección sin título

En la actualidad, ¿tiene algún familiar o amigo que necesita un insumo ortopédico?

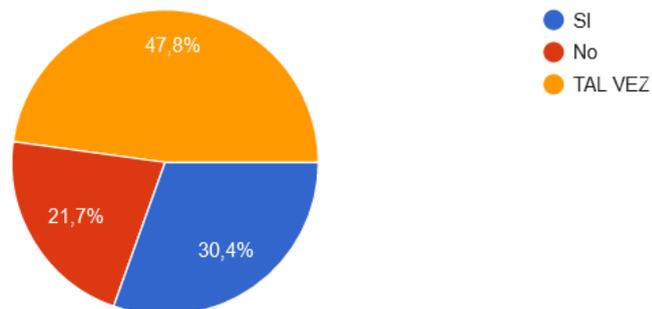
23 respuestas



Sección sin título

¿Siente el acompañamiento del profesional médico en la atención de su familiar o amigo con temas de rehabilitación?

23 respuestas





Anexo n° 7: la tasa de corte utilizada para el cash flow

Información brindada por el BCRA

TASA DE POLITICA MONETARIA: 38%



Inflación interanual	36,1%
Diciembre 2020	
Inflación esperada - REM próximos 12 meses	
<i>MEDIANA (variación en % i.a.)</i>	49,8%
<i>Promedio de mejores 10 pronosticadores (variación en % i.a.)</i>	46,0%
Diciembre 2020	
Tasa de Política Monetaria	
<i>(en % n.a.)</i>	38,00
<i>(en % e.a.)</i>	45,44
14/01/2021	
Tasa de pases pasivos 1 día	
<i>(en % n.a.)</i>	32,00
<i>(en % e.a.)</i>	37,69
14/01/2021	
Tasa de pases pasivos 7 días	
<i>(en % n.a.)</i>	36,50
<i>(en % e.a.)</i>	43,87
14/01/2021	
Tasa fija de precancelación para depósitos con opción de cancelación anticipada en UVA	30,50
<i>(en % n.a.)</i>	
14/01/2021	
Tasa mínima para plazos fijos de personas humanas hasta \$1 millón	
<i>(en % n.a.)</i>	37,00
<i>(en % e.a. para depósitos a 30 días)</i>	43,98
14/01/2021	
BADLAR en pesos de bancos privados	
<i>(en % n.a.)</i>	34,00
<i>(en % e.a.)</i>	39,80
13/01/2021	
Tipo de Cambio Minorista	

Anexo n° 8: bibliografía

- <https://www.bandergreen.com>
- <http://www.distribuidorarivera.com>
- <http://www.distribuidorarivera.com>
- <https://www.care-quip.com>
- *Investigación de mercado – Naresh K. Malhotra*
- <https://www.oran.gob.ar>
- *Conceptos de administración estratégica – Fred R. David*
- <https://www.salta.gob.ar>
- <https://www.dgrsalta.gov.ar>
- <https://www.afip.gob.ar>
- <https://www.aaot.org.ar> *Asociación Argentina de Ortopedia y traumatología.*
- <https://www.traumatonortsrl.com>
- <https://www.igualarsalta.com>
- <https://www.ortopediaguemes.com>
- <https://www.pierri.com>