



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL: PLAN DE EXPORTACIÓN

Integrantes:

Acin, Federico LU: 1059629

Barzola, Juan Ignacio LU: 1040051

Leone, Nicolás Alexis LU: 1012254

Marini, Juan Pablo LU: 1054452

Docentes:

Roldan, Elena

Aldaz, Luisina

Casabella, Ramiro

Agradecimientos

La realización de este trabajo de investigación final no hubiera sido posible sin la colaboración de varias personas a las que les queremos agradecer. En primer lugar, a nuestra docente Elena Roldan quien nos brindó todo su apoyo.

En segundo lugar, a Luisina Aldaz por su acompañamiento durante todo el transcurso del cuatrimestre. A Ramiro Casabella por brindarnos la ayuda necesaria para la confección de la parte financiera del proyecto.

En tercer lugar, a los colaboradores de Whitesun por la información brindada, la confianza y permitimos ser parte de este proyecto.

Por último, deseamos agradecer a nuestras familias y amigos quienes nos acompañaron durante todo este proceso.

Índice

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
Abstract	5
Descripción del negocio	7
Funcionalidad del código CIF	8
Descripción de la empresa.	9
Estructura de la Organización	12
Definición de Funciones	12
Macroentorno	13
Entorno Político	13
Entorno Económico	15
Entorno Social	17
Entorno Tecnológico	18
Entorno Legal	18
Análisis de los estados	20
Florida	20
Georgia	23
Alabama	25
Conclusión Macroentorno	27
Industria de salud en los Estados Unidos	28
Discapacitados en Estados Unidos	28
Salud en Estados Unidos	28
Principales hospitales y clientes potenciales	31
Cobertura en salud	33
Cuadro comparativo	35
Microentorno	36
Poder de los proveedores	37
Poder de los compradores	37
Amenazas de nuevos ingresantes	37
Amenazas de productos sustitutos	38
Rivalidad en la industria	38
Conclusión Cruz de Porter	39
F.O.D.A	41

Conclusión FODA	42
Objetivo general	43
Objetivos específicos a corto plazo (Primeros tres años)	43
Objetivos específicos a largo plazo (Cuarto y Quinto año)	43
Estrategia de inserción	44
Estrategia genérica	44
Segmentación de mercado	45
Estimación de la demanda	45
Exportación a Estados Unidos	50
Operatoria de exportación desde Argentina a Estados Unidos	50
Clasificación Arancelaria - Nomenclatura Común del Mercosur	52
Derechos de exportación	52
Medio de pago y liquidación de divisas	53
Marketing de servicios	54
Elementos del producto	54
Distribución de servicios a través de canales físicos y electrónicos	55
Precio y otros costos para el usuario	56
Promoción y educación	57
Proceso	60
Entorno físico	65
Personal	65
Puntos críticos	66
Análisis Económico – Financiero	68
WACC	77
TIR	77
VAN	77
Payback	77
Punto de equilibrio	78
Conclusión General	79
Anexos	80

Resumen Ejecutivo

Whitesun SRL es una empresa Argentina de tecnología que se funda para ofrecer sus servicios basados en modelo de negocios de tecnología digital. Su objetivo es desarrollar soluciones digitales que permitan agregar valor a las operaciones de sus clientes, considerando su cultura y ecosistema.

El presente proyecto consta de desarrollar una solución digital innovadora que relacione la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (código CIF) de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que detalla los distintos tipos de discapacidades, con las obligaciones y responsabilidades de cada una de las partes según las legislaciones aplicables. De este modo, permitirá agregar valor a las empresas del rubro healthcare, específicamente a los hospitales, permitiéndoles contar con información de difícil acceso a la fecha, que se traduzca en un aumento de los tratamientos realizados y por consiguiente, en un aumento de la facturación.

La empresa decidió insertar esta solución en el mercado estadounidense, en las principales ciudades de los estados de Florida, Georgia y Alabama. Estos tres estados han sido elegidos por tres motivos: su cercanía geográfica entre sí facilitará la operatoria, los tres estados tienen una de las mayores tasas de personas discapacitadas en Estados Unidos y cuentan con sistemas de salud desarrollados.

Por otra parte, Estados Unidos es el país con mayor gasto per cápita en salud, tanto público como privado, superando el 16% de su PBI, mientras que en comparación, el promedio de países desarrollados gasta alrededor del 10%. Al mismo tiempo, se espera que esta industria siga creciendo a un ritmo cercano al 5% anual hasta 2025. Estos aspectos hacen que el mercado seleccionado sea sumamente atractivo.

Los clientes serán los hospitales. Whitesun considera tres formas de obtener una retribución por el servicio prestado: mediante el cobro del start-up, un fee de mantenimiento del servicio anual y una suma fija por búsqueda que se abonará una única vez por persona y que tendrá una validez de un año. Una vez transcurrido este periodo se deberá abonar nuevamente la búsqueda por cada usuario.

Se trata de un servicio innovador que no cuenta con competidores directos. Sin embargo, se trata de una industria altamente competitiva, con empresas que abarcan un gran share del mercado y que ofrecen soluciones integradas, como por ejemplo McKesson, Carner y Allscript, y GE Healthcare. Por lo tanto, la empresa deberá respaldarse en las leyes de protección de la propiedad intelectual para retardar la llegada de servicios que compitan de forma directa.

La estrategia de inserción será mediante la exportación del servicio desde Argentina. La empresa contará con presencia comercial, servicio de asistencia telefónica y remota, las cuales se realizarán desde Argentina. Se ingresará al mercado con una estrategia genérica orientada en un enfoque por diferenciación, ya que, considera que se obtiene una ventaja competitiva al adoptar una posición de “first mover”.

La inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto es de USD 157.338. Es un proyecto que ofrece un Valor Actual Neto de USD 47.944,72 y una Tasa Interna de Retorno del 28,42%.

Abstract

Whitesun SRL is an Argentinian technology company which is funded to provide services based in a digital technology business model. Its main goal is to develop digital solutions that allow adding value to its customers operations taking into account their cultures and ecosystems.

The following project considers developing an innovative digital solution to relate the International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF) code of the World Health Organization (WHO), which details the different types of disabilities, with the obligations and responsibilities of each part according to the applicable legislations. This solution will generate value to the healthcare industry companies, specifically hospitals, providing them with information not easily available as of today, which translates to a higher number of treatments performed, and consequently in an increase of billing.

The company decided to begin deploying the solution to the American market, specifically to the main cities of the states of Florida, Georgia and Alabama. These three states were chosen mainly for three reasons: their geographical closeness will ease the operations, their high rate of disabled people in comparison to other American states, and a highly developed health industry.

United States is the country with the highest expenditure on health per capita in the world, both public and private, with more than 16% of the GDP. In comparison, the average expenditure in this area for other developed countries is approximately 10%. Furthermore, the industry is expected to keep growing at a rate close to 5% annually until 2025. These aspects make the selected market extremely attractive.

The clients will be the hospitals. Whitesun considers three ways of obtaining a retribution for the service provided: a start-up fee paid only one time, a yearly maintenance fee, and a fixed fee per search. This search will be paid one time per patient per year. Once this period has passed, the hospital will have to pay for the search for that particular patient again.

This innovative service is unprecedented in the market and currently has no direct competition. Nevertheless, the medical software field is highly competitive, containing companies with big market shares offering integrated solutions, as McKesson, Carner, Allscript and GE Healthcare. Whitesun will have to protect the service with intellectual property rights to delay the introduction of direct competition.

The service will be introduced to the selected market via a direct importation from Argentina. Whitesun will have a commercial presence in the final market, as well as telephone and remote assistance services, both provided from Argentina. Whitesun will enter the American market with a generic strategy oriented to a differentiation focus, considering the advantages achieved with the position as first-movers.

The necessary initial investment for the project will be of USD 157.338. The project offers a Net Present Value of USD 47.944,72 and an Internal Return Rate of 28,42%.

Descripción del negocio

El negocio consiste en la exportación directa de un servicio a los hospitales de las principales ciudades de los estados de Florida, Georgia y Alabama.

El objetivo de la empresa es desarrollar un programa que se encargue de integrar el CIF, que codifica los distintos tipos de discapacidad en las personas, con las obligaciones y derechos de las partes involucradas (compañías de seguros médicos, personas discapacitadas y hospitales), aplicando la legislación correspondiente a cada cliente y estado.

A pesar de que la clasificación se puede realizar mediante el manual de la OMS, la herramienta es anticuada, poco intuitiva y no ofrece ningún valor agregado, son 1454 categorías y su estructura se divide en partes, componentes, calificadores, capítulos y categorías.¹

Además, hemos identificado que si bien este código se encuentra estandarizado a nivel mundial, las reglamentaciones, leyes y obligaciones para con personas con discapacidades varían según legislaciones locales, nacionales o regionales.

Esta situación de cambios de reglamentación según jurisdicción, genera problemas para hospitales, prestadores de servicios médicos y para las personas con discapacidad, que no conocen sus responsabilidades, derechos y obligaciones. Consecuentemente, la misión de Whitesun es poder desarrollar una aplicación que facilite los procesos operativos de los hospitales y también que brinde información certera a las personas con alguna discapacidad.

Actualmente, la relación del código CIF con las legislaciones locales se realiza de forma manual. Los errores en los que se puede incurrir son un perjuicio para el hospital, ya que deja de realizar tratamientos que deberían ser soportados por las empresas aseguradoras. Al contar con una aplicación que lo realiza de forma automática, se permite reducir la cantidad de errores y de esta forma generar ingresos extras para cada hospital. Como se demostrará a lo largo del proyecto, las ganancias para los hospitales serán considerablemente mayores a los costos de contratar el servicio.

¹ Rehabilitación integral [En Línea] “Clasificación Internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud (CIF) y su aplicación”, 2011. <https://www.rehabilitacionintegral.cl/clasificacion-internacional-del-funcionamiento-de-la-discapacidad-y-de-la-salud-cif-y-su-aplicacion-en-rehabilitacion/> (Consultado 19 de Junio de 2019)

La retribución que obtendrá la empresa por el servicio prestado será en base a tres conceptos:

- **Start-up:** Se cobrará un monto al cliente por la puesta en funcionamiento del servicio, la integración con su sistema propio, la creación de usuario y parametrización del programa.
- **Fee de mantenimiento:** Se cobrará un fee anual por la utilización de la aplicación, el mantenimiento del servicio y el soporte telefónico y remoto en caso de ser necesario.
- **Búsqueda individual:** Se cobrará una suma fija por búsqueda individual realizada por paciente. Los datos del paciente quedarán registrados y se podrá acceder a la información descargada por un año. Cumplido este período se volverá a cobrar la búsqueda.

Funcionalidad del código CIF

El código CIF es una herramienta fundamental para el presente proyecto. El objetivo principal de esta herramienta es permitir codificar los distintos tipos de discapacidades existentes. Con estos datos, se puede agrupar a las discapacidades por sus características y estandarizar a nivel internacional las definiciones de estas. Además, estructura la información de un modo significativo, interrelacionado y fácilmente accesible.

El código CIF permite entonces, unificar criterios que posibilitan la comunicación a nivel internacional sobre la salud y la atención sanitaria entre diferentes disciplinas y ciencias a lo largo del mundo.

Esta codificación se basa en dos componentes interrelacionados entre sí, el primero es un factor fisiológico, que hace referencia a las capacidades físicas en sí mismas y el segundo es el factor ambiental, como un agente de influencia en el desarrollo de la persona. La interacción de estos dos componentes permitirá una clasificación y un tratamiento adecuado.

A continuación se puede identificar las distintas funciones del código CIF:

- Herramienta estadística: permite recoger datos actualizados y agruparlos.
- Herramienta de investigación: para medir resultados fisiológicos y ambientales.

- Herramienta clínica: quizás la más importante, permite homogeneizar tratamientos y medir resultados.
- Herramienta de política social: que permita diseñar acciones de bienestar social apuntado a personas con discapacidad.
- Herramienta educativa: no solo en un ámbito académico, sino en la toma de conciencia social.

[Ver Anexo A cuadro 1](#)

Descripción de la empresa.

Whitesun es una empresa de capitales Argentinos fundada en el año 2018. Surge del trabajo de Norberto Reyna, que decide poner al servicio del mercado sus más de 30 años de conocimiento de la industria tecnológica, trabajando en empresas como IBM, BGH, ARSAT y REDHAT. Con el apoyo de un grupo accionista local, inicia las operaciones con un capital formado por 60% acciones de Norberto Reyna, y un 40% del grupo accionista local. Se crea para ofrecer al mercado una empresa que desarrolle para sus clientes modelos de negocios basados en la tecnología digital desde una visión transformadora.

Entre los procesos que encaró la compañía desde su fundación, se destacan proyectos de video vigilancia y reconocimiento facial realizado en el mes de abril del 2018 con el CEAMSE y un proyecto de creación de software de administración integral para el Consejo Argentino de Oftalmología.

Whitesun desarrolla soluciones y estrategias que aumentan la competitividad de sus clientes y disminuye el riesgo en sus negocios. Se basa en el concepto de formar relaciones con los clientes, buscando captar las oportunidades de mejora continua dentro de las industrias en que se desarrollan y, mediante la transformación digital de los procesos que encara, potenciar el valor generado.

Alguna de las características que definen a Whitesun como empresa digital son:

- Eficiencia en el cambio: al contar con procesos digitales y operar en la nube, las capacidades de adaptarse a nuevas coyunturas es un activo core de la empresa.
- Cultura evolutiva constante: la naturaleza flexible de la organización permite que los servicios se nutran de procesos evolutivos.

- Innovación: como una filosofía que permita a la empresa a expandirse y brindar más y mejores servicios.
- Orientación al servicio: el cliente es el foco de la actividad y el fundamento de todas las acciones de la empresa.
- Cost-effective: expansión ágil a un costo reducido.

Activos

Actualmente, la empresa se encuentra conformada por 3 personas que se dividen todas las tareas de la organización. No cuenta con oficinas fijas, sino que se utilizan servicios de alquiler de oficinas temporales en caso de ser necesario.

El proyecto que a continuación se presenta considera la expansión de la empresa. Requerirá una inversión que se destinará a la apertura de oficinas propias, compra de activos, servicio de cloud y asesoría, y la ampliación de la estructura, a modo de tener el desarrollo y mantenimiento de las soluciones in-house.

Misión

Fortalecer el proceso de innovación de sus clientes, asumiendo un rol activo en la provisión de soluciones que potencien esta nueva era de organizaciones digitales, mediante la combinación de un producto digital innovador y las últimas tecnologías del mercado dentro de la lógica de mercado de cada industria.

Visión

Ser el puente entre organizaciones y productos digitales innovadores, posicionándose como un referente del sector IT, asegurando calidad en cada uno de los proyectos e impulsando la consolidación de empresas y gobiernos

Valores

- Convicción que el equipo humano de trabajo es el capital más importante de la empresa.
- Compromiso con el cliente, pilar fundamental de cada uno de los proyectos que Whitesun encara.

- Construcción de relaciones duraderas basadas en la confianza, mediante vínculos justos y transparentes.
- Fomento al desarrollo y creación de valor de la mano de la innovación tecnológica

Estructura

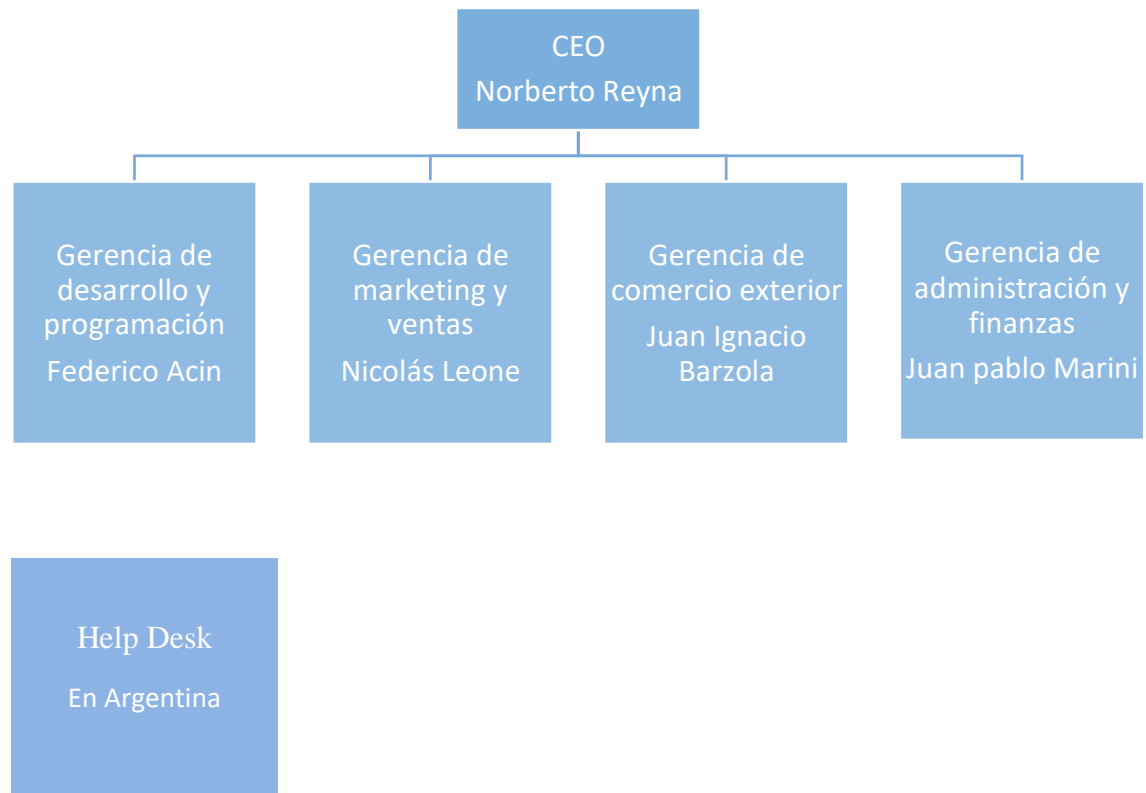
Al tratarse de una start-up conformada por 3 personas, la estructura y la división de tareas no es lo suficientemente específica. Actualmente, dos de los miembros se dividen todas las tareas comerciales, de marketing, contables, financieras y operativas. Por otra parte, una tercera persona realiza las tareas administrativas y da soporte en cuestiones operativas. Al contar con una estructura pequeña, la toma de decisiones se encuentra muy centralizada.

Si bien este sistema promueve la sinergia en el equipo y puede resultar en decisiones mejor fundadas, es atractivo en este momento de start-up porque las decisiones son relativamente simples y no requieren del acuerdo de muchas áreas. Sin embargo, proyectando un crecimiento de la estructura, sería deseable establecer un organigrama claro, que delimite funciones y áreas de acción de cada una de las personas involucradas.

Al momento de plantear cuál sería el mejor tipo de estructura para una start-up, inmediatamente se considera una organización plana u horizontal. Este tipo de organigrama se caracteriza por tener pocos niveles de jerarquía y es ampliamente utilizado en empresas pequeñas que cuentan con operaciones en constante evolución.

A continuación, la empresa presentará la nueva estructura de la organización para poder llevar a cabo este nuevo proyecto.

Estructura de la Organización



Definición de Funciones

Cada área va a estar conformada por un gerente, quien se encargará de todas las funciones de la misma. Uno de los gerentes tendrá una persona a cargo, que cumplirá el rol de soporte al cliente (help desk), atendiendo desde Argentina a los intereses de los clientes que necesiten información, datos, instrucciones y servicios de pre y post venta.

CEO: Norberto Reyna será el encargado de la dirección general de la organización y el que tomará las decisiones estratégicas del negocio. Deberá coordinar, modificar y decidir sobre la estructura de la compañía. Será además, quien defina las competencias de cada sector de la empresa, asigne los recursos necesarios a cada uno y asigna objetivos a cada área.

Gerencia de desarrollo y programación: El ingeniero Federico Acin será el encargado de lograr los objetivos de desarrollo de software, mantenimiento de los servidores, administración general de las plataformas de la empresa y cumplimiento de los objetivos, plazos y costos para el desarrollo de nuevos productos. Tendrá una persona a su cargo, quién se encargará del soporte al cliente.

Gerencia de Marketing y Ventas: Nicolás Leone, licenciado en Marketing es el gerente de esta área. Tomará decisiones sobre los aspectos relacionados a la promoción, precios y disponibilidad de las soluciones de la empresa. Será el encargado de diseñar, aplicar, coordinar y controlar las estrategias de venta y las acciones a desarrollar. Además, será el encargado de viajar al país de destino, las veces que sean necesarias, para promocionar el servicio a través de ferias especializadas en el sector.

Gerencia de Comercio Exterior: El gerente que estará a cargo de esta área va a ser el licenciado en Comercio Internacional Juan Ignacio Barzola. Es quién estará a cargo de analizar potenciales mercados y alternativas para comercializar el servicio. Además, es la persona encargada de elegir la estrategia para insertarse en el país de destino y de encargarse de la documentación correspondiente.

Gerencia de administración y finanzas: Juan Pablo Marini, licenciado en Economía y Finanzas, controlará los aspectos presupuestarios, de financiación, flujos de caja y deuda. Deberá controlar los aspectos impositivos, contables y legales tributarios de la organización. A su vez, generar las proyecciones necesarias para mitigar los riesgos cambiarios y financieros de la empresa. Cumplirá con el rol de determinar la viabilidad del negocio.

Macroentorno

Estados Unidos

La empresa dará un informe del macro entorno del país en general y luego se enfocará en los tres estados donde va a exportar sus servicios. Para evaluar esto, se llevará a cabo un análisis PESTEL.

Entorno Político

Estados Unidos está situado en América del norte, con una superficie total de 9.831.510 km² es considerado uno de los países más grandes del mundo. Su población total es de

325.886.000 personas y es uno de los países más poblados del mundo, su capital es la ciudad de Washington y su moneda son los dólares estadounidenses².

Es una república federal basada en la democracia representativa con la separación de poderes en tres ramas: ejecutivo, legislativo y judicial. Está conformado por 50 estados semisoberanos que gozan de una considerable autonomía.

El presidente, Donald Trump, es el jefe de estado, jefe de gobierno y comandante en jefe de las fuerzas armadas. Comenzó su mandato el 20 de enero de 2017 a cargo por cuatro años del país norteamericano. El año próximo hay elecciones (3 de noviembre de 2020) y esto es un aspecto a tener en cuenta para el negocio de la empresa.³

En este proyecto, Whitesun se enfocará en los estados que están ubicados en el sureste de la región, Alabama, Georgia y Florida⁴.

Facilidad para hacer negocios

En cuanto a la viabilidad para hacer negocios con este país, se encuentra ubicado en el puesto número 8 de la clasificación del ranking del doing business. Se requieren de 6 procedimientos para iniciar la apertura del negocio en un plazo de cuatro días con un costo de aproximadamente un 1,2 % de su ingreso per cápita.⁵

Actualmente, la prima de riesgo del país es de 1,77%.

Riesgo Político

Está el riesgo que implican las políticas proteccionistas del actual presidente estadounidense Donald Trump. Por lo cual, se corre el riesgo de un cierre o control a las importaciones al servicio.

² Datos Macro (Estados Unidos) [En línea] “Economía y demografía de Estados Unidos”, 2019.
<https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>. [Consultado el 25 de Marzo de 2019]

³ Santander Trade (Estados Unidos) [En línea]: “Analizar Mercados”, 2019.
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
[Consultado 13 de Mayo de 2019]

⁴ Santander Trade (Estados Unidos) [En línea] “Presentación General”, 2019.
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general>
[Consultado el 25 de Marzo de 2019]

⁵ World bank group (Estados Unidos) [En Línea] “ Doing Business”, 2019
http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/united-states#DB_sb [Consultado el 28 de Marzo de 2019]

Entorno Económico

PBI per Cápita

El Producto Bruto Interno (PBI) per cápita del país en 2018 fue de 59.927 dólares y se considera que las personas tienen un buen nivel de vida.

Política monetaria

En lo que respecta al año actual del 2019, la Reserva Federal estadounidense (FED) no estima subas en la tasa de interés durante este período, los motivos de esta decisión pasan por la desaceleración del crecimiento en el país y la ausencia de una inflación significativa.

Las tasas de interés se mantendrán entre el 2,25% y el 2,50% durante todo este año y en lo que respecta al año próximo, 2020, la FED estima aumentar las tasas solo una vez.

En lo que respecta al crecimiento del país se espera un 2,1% en vez de lo que se había previsto en diciembre del año anterior que era de un 2,3%, con una inflación también más baja que es del 1,8%.

Además, en otro anuncio esperado por el banco central, se notificó que a partir de septiembre se dejará de reducir la cartera de bonos del tesoro.⁶

Índice de precios del consumidor

El índice de precios al consumidor aumentó un 0,7 por ciento en marzo para todos los consumidores del sur del país y durante lo que va del primer trimestre del año aumentaron un 1.6%.⁷

Salario mínimo en Estados Unidos

El salario mínimo no ha sufrido variaciones con respecto al año 2018, se mantiene en 1256.7 dólares mensuales. Mientras que el índice de precios al consumidor, que es un índice que mide la evolución del conjunto de precios tanto de bienes como de servicios que la población

⁶ Infobae (Argentina) [En línea]: “La reserva federal de los EEUU ya no prevé alzas de las tasas de interés este año”, 2019. <https://www.infobae.com/america/eeuu/2019/03/20/la-reserva-federal-de-los-eeuu-ya-no-preve-alzas-de-las-tasas-de-interes-este-ano/> [Consultado 9 de Abril de 2019]

⁷ Bureau of labor statistics [En Línea] 2019. https://www.bls.gov/regions/southeast/news-release/consumerpriceindex_south.htm [Consultado el 11 de abril de 2019]

consume, ha sido del 1,9% lo que se supone que fue una pérdida para los consumidores durante el año anterior.⁸

Tasa de desempleo

En el mes de febrero de 2019 la tasa de desempleo total en Estados Unidos fue del 3,8%, porcentaje que no varía mucho en relación al comienzo de este año y al año 2018 en general, que osciló entre el 3,7 y 4,1 % respectivamente.⁹

Importación de servicios de Estados Unidos

Es un país destinado al comercio para promover crecimiento económico, estabilidad social y que establece buenas relaciones comerciales, aunque en la actualidad esto se vea cuestionado por el actual presidente Donald Trump.

Estados Unidos es el primer importador y exportador de servicios comerciales en todo el mundo. Sin embargo, genera tan sólo el 27% de todo su PBI. Su balanza comercial es deficitaria, en el año 2017 fue de 568.439 mil millones de dólares (teniendo en cuenta bienes y servicios). En el anexo B, los cuadros [1 y 2](#) se observan las importaciones y exportaciones del país, mientras que en el segundo cuadro se muestran los servicios intercambiados durante los últimos años.

Aranceles de importación de Estados Unidos

Según la HTSUS (Harmonized Tariff Schedule of the United States, 2019), el envío de datos por vía electrónica, se encuentra exento del pago del arancel de importación. Mientras que los datos importados dentro de elementos físicos como CD's o Pendrives, si están sujetos al pago del arancel correspondiente. Más allá de las facilidades logísticas y documentarias, este es uno de los motivos por el cual la empresa decide enviar de forma electrónica su servicio.

No es necesaria una licencia de importación para el ingreso de este tipo de servicios. Se puede

⁸Datos Macro. (Estados Unidos) [En línea]. "SMI", 2019. <https://datosmacro.expansion.com/smi/usa>. [Consultado el 30 de Marzo de 2019]

⁹ Datos Macro (Estados Unidos) [En Línea] "Desempleo de Estados Unidos", 2019. <https://datosmacro.expansion.com/paro/usa?sector=Tasa+de+desempleo&sc=LAB-> [Consultado el 4 de abril de 2019]

observar en la siguiente nota general “General Note 3” inciso (e) “exemptions”: (ii) telecommunications transmissions.¹⁰

Entorno Social

Idioma

El inglés es la lengua oficial y más hablada de la mayoría de los estados del país. Sin embargo, el español es el segundo idioma más hablado. Poniendo el foco en los tres estados que Whitesun va a analizar, tanto Alabama como Georgia su idioma oficial es el inglés y en el caso de Florida se practica mucho el idioma español, debido a la gran concentración de gente hispana en el suroeste de América.

Educación

Hay muchas escuelas, generalmente en la secundaria, que enseñan el idioma español como la segunda lengua del país. En los últimos años cada vez son más los adultos y los niños que adoptan este idioma como su segunda lengua, esto es un beneficio para sus habitantes para mejorar sus comunicaciones con el sector del país que habla esa lengua y también para iniciar negociaciones con otros países que tengan a la lengua española como idioma oficial, como es el caso de la empresa.¹¹

Identificación de las personas en Estados Unidos

En Estados Unidos no es común el uso DNI como documento de identidad, los norteamericanos suelen utilizar otros métodos para identificarse, tales como, la licencia de conducir (la cuál es la más común), el pasaporte, la tarjeta de seguridad social y la tarjeta de identificación, la cual se expide en el mismo lugar que las licencias de conducir. Este es un dato relevante para la empresa debido a que los usuarios deberán presentar alguno de estos documentos para registrarse.¹²

¹⁰ General Rules of Interpretation, <https://hts.usitc.gov/view/General%20Notes> [Consultado 16 de Junio 2019]

¹¹ Spain Exchange (US) [En línea] “US- language” 2019. <https://www.studycountry.com/es/guia-paises/US-language.htm> [Consultado 15 de Abril de 2019]

¹² Noticias (EEUU) [En línea] “Como votan los EEUU”, 2016. <https://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2016/11/09/como-votan-los-estadounidenses-pais-hay-dni-1141289-310.html#> [Consultado 18 de Junio de 2019]

Entorno Tecnológico

En Estados Unidos, más del 76% de la población usa internet. Además con respecto al uso de teléfonos móviles de cada 100 habitantes, hay 122 aparatos según datos que fueron revelados por el banco Mundial.¹³

En cuanto a la velocidad de internet que tiene Estados Unidos con respecto al mundo el país se encuentra en la posición 20 con una velocidad media de descarga de 25,6 mega bytes por segundo. Es la velocidad de internet más alta de todos los países de América.

Esto es un dato relevante para el servicio que se quiere insertar en este país.¹⁴

Entorno Legal

Derechos y protección de la propiedad intelectual.

Estados Unidos es miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC), y como tal, cumple con ciertos estándares mínimos con respecto a la protección de la propiedad intelectual. Al igual que Argentina, EEUU es parte de la convención de Paris en esta materia, la cual garantiza el mismo trato a personas de los estados firmantes al momento de solicitar una patente. En este sentido, y al introducir el producto en un mercado y una industria altamente competitiva, será primordial para la estrategia de la compañía contar con protección del software a desarrollar.

A los efectos de este negocio, la empresa debería realizar una petición de derechos intelectual de un trade mark para proteger su logo y marca comercial, y una patente para proteger el software desarrollado y el invento innovador. A tales efectos, se realizará un breve repaso sobre las protecciones efectivas que ofrecen, los tiempos, procesos, costos asociados y las ventajas y debilidades del sistema.

¹³ Banco Mundial (Estados Unidos) [En línea] “suscripciones a telefonía celular”, 2017. <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.CEL.SETS.P2?locations=US> [Consultado 16 de Abril de 2019]

¹⁴ Infobae (Argentina) [En línea]: “ranking de los países con mayor velocidad de conexión a internet”, 2019. <https://www.infobae.com/america/tecno/2018/07/10/el-ranking-de-los-paises-con-mayor-velocidad-de-conexion-a-internet/> [Consultado 16 de Abril de 2019]

Patentes

Una patente es una aprobación del gobierno federal de los Estados Unidos que permite a alguien proteger un invento. Al contar con una patente, ningún competidor puede lanzar al mercado un producto con las mismas características. Estos mantienen protegido un invento por un mínimo de 20 años desde la fecha de aplicación, pero varía según el producto o servicio y la categoría de la empresa. El trámite se realiza frente a la oficina de patentes y marcas de los Estados Unidos (USPTO), y si bien el proceso no es engorroso, los tiempos para que se apruebe el pedimento no son lineales, por lo que un estimado no es posible. Sin embargo, la ley estadounidense ofrece un período de gracia para la obtención de la patente desde el momento en que el servicio es “presentado al público”, por lo que se debería obtener la patente antes que un competidor pueda entrar al mercado con algún producto competidor.

Si bien los costos de obtención de una patente varían dependiendo el producto y su complejidad, así como el asesoramiento que se obtenga, se hace una estimación de unos USD 11.500 por todo el proceso, incluyendo los honorarios legales.

TradeMark

En Estados Unidos la ley de marcas comerciales no protege a quien registra la marca, sino a la primera persona que haya utilizado el nombre comercialmente. Por lo tanto, con anterioridad al lanzamiento del servicio, se deberá realizar un chequeo exhaustivo para corroborar que el nombre, marca y logo no se encontraran en uso anteriormente, para evitar posibles acciones legales en un futuro.

Si bien no es necesario registrar una marca, el hacerlo sí trae acarreados ciertos beneficios:

- Ayuda a reclamar el uso de la marca en otros mercados
- Permite esclarecer ante la justicia en casos de acciones legales
- Permite la utilización del símbolo de marca registrada (®)

El uso de la marca no tiene una fecha de vencimiento. Siempre y cuando se mantenga el uso de la marca comercialmente, no se perderá el derecho a uso de la misma.

Del mismo modo que las patentes, no tienen un tiempo estimado para la obtención del trámite, pero el uso de la marca ya protege a la empresa, por lo que se puede comenzar a operar bajo el nombre Whitesun y luego obtener el registro de marca.

El costo de obtención de un trademark se estima en USD 500 por marca a registrar completando los formularios online. Luego, cada 10 años se debe renovar la licencia pagando un fee que a la fecha es de USD 425.¹⁵

Análisis de los estados

Se analizarán los tres estados en particular donde se va a vender el programa. Se brindarán detalles de los estados de Florida, Georgia y Alabama. La empresa profundizará en aspectos tales como su ubicación geográfica y en su economía preferentemente con algunos detalles tecnológicos.



Florida

Estado situado en la región sur de los Estados Unidos, limita con el golfo de México al oeste, con el océano atlántico al este, y al norte con Georgia y Alabama. Su capital es Tallahassee. La población de florida es de 21.300.000 personas, con 123 habitantes por km² es el 43° estado de Estados Unidos por densidad de población¹⁶. Con un PBI anual de 959.358 millones de dólares con un PBI per Capita de 45.717 dólares.¹⁷

¹⁵ Upcounsel (Estados Unidos) [En línea]: “How much does a patent cost”, 2019.
<https://www.upcounsel.com/how-much-does-a-patent-cost> [Consultado 11 de Mayo de 2019]

¹⁶ The Florida Legislature (Florida) [En línea]: “Florida’s population”, 2019.
<http://edr.state.fl.us/Content/population-demographics/reports/econographicnews-2019v1.pdf>
[Consultado 29 de Marzo de 2019]

¹⁷ Datos Macro (Estados Unidos) [En línea] “Florida”_ <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa-estados/florida> [Consultado 29 de Marzo de 2019]

Entorno Económico

La economía del estado de Florida se basa especialmente en el turismo, el buen clima durante gran parte del año y los muchos kilómetros de playa hacen que sea un lugar que atraiga turismo en cualquier época del año y de todo el mundo. Casi un millón de personas trabajan en el turismo del total de la cantidad de personas que viven en Florida.

Presión Impositiva

La tasa de impuesto a las ventas es del 6% en el estado de Florida y puede oscilar depende el condado hasta un 8%.

Se pide como requisito estar inscripto en el estado, tanto para vender bienes o bienes tangibles (incluye arrendamientos, licencias y alquileres), presentar y pagar el impuesto a las ventas.¹⁸

Salario mínimo en Florida

El salario mínimo en Florida se ha incrementado a partir de este año 2019. El salario por hora pasó de ser de 8,25 USD la hora a 8,46 USD. Esto convierte al estado de Florida en estar 1.21 dólares por encima del salario mínimo federal de todo el país.¹⁹

Tasa de desempleo

La tasa de desempleo en lo que va de estos primeros dos meses es del 3,4 y 3,5% respectivamente, tasa de desempleo que es un poco menor a lo que fue el comienzo del año anterior que era casi del 4%.²⁰

Entorno tecnológico

Recurso para personas que tienen algún tipo de discapacidad se les brinda tecnología de asistencia, es decir, un dispositivo, hardware o software que es utilizado por una persona para hacer cosas por sí mismo que de no ser por este dispositivo no podrían o tendrían mayores dificultades para poder lograrlo.²¹

¹⁸ Avalara (Florida) [En línea]: “Florida Sales tax”, 2018. <https://www.avalara.com/taxrates/en/state-rates/florida.html> [Consultado 4 de Abril de 2019]

¹⁹ Florida news (Florida) [En línea]: “Florida’s minimum wage increase will take effect January 1”, 2019. <https://www.abcactionnews.com/news/state/floridas-minimum-wage-increase-will-take-effect-january-1-2019> [Consultado 5 de abril de 2019]

²⁰ Datos Macro (Florida) [En línea]: “Desempleo en Florida”, 2019. <https://datosmacro.expansion.com/paro/usa-estados/florida> [Consultado el 5 de abril de 2019]

²¹ Faast, inc (Florida) [En línea]: “Faast”, 2018. <https://faast.org> [Consultado 29 de Marzo de 2019]

Entorno Social

Industria de la salud

La población de Florida es de 21,3 millones de personas y reporta más de 4.744.369 personas mayores de 18 años que sufren algún tipo de discapacidad. Este número se ve aumentado por la cantidad de residentes mayores de 65 años que se mudan al estado para disfrutar de sus años de retiro. El 43,3% de las personas mayores de 65 años son discapacitadas (1.717.846 personas aproximadamente).²²

El porcentaje de personas sin cobertura médica en el estado de Florida fue del 12,9% en el año 2017, llegando a un número aproximado de 2.747.700 personas.²³

Debido a su gran cantidad de habitantes, el estado de Florida cuenta con aproximadamente 242 hospitales.²⁴

A su vez, cuenta con 4,5 millones de personas beneficiarias del programa federal Medicare, que representa el 21,2% del total de la población.²⁵

²² Center for disease control and prevention (Estados Unidos) [En línea] “Disability and Health data System”, 2016.

<https://dhds.cdc.gov/SP?LocationId=12&CategoryId=DISEST&ShowFootnotes=true&showMode=&IndicatorIds=STATTYPE,AGEIND,SEXIND,RACEIND,VETIND&pnl0=Chart,false,YR1,CAT1,BO1,,,Q6DIS1,AGEADJPREV&pnl1=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,PREV&pnl2=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pnl3=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pnl4=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV> [Consultado el 1 de Abril de 2019]

²³ Census (Estados Unidos) [En línea] “Uninsured rated by states”, 2017.

<https://www.census.gov/library/visualizations/interactive/uninsured-rate.html> [Consultado 1 de abril de 2019]

²⁴ State Master (Estados Unidos) [En línea]: “Health total hospitals per capita”, 2019.

http://www.statemaster.com/graph/hea_tot_hos_percap-health-total-hospitals-per-capita [Consultado 26 de Abril de 2019]

²⁵ KKF (Estados Unidos) [En línea]: “Total Number of Medicare Beneficiaries”, 2019.

<https://www.kff.org/medicare/state-indicator/total-medicare-beneficiaries/?currentTimeframe=0&selectedRows=%7B%22wrapups%22:%7B%22united-states%22:%7B%7D%7D,%22states%22:%7B%22alabama%22:%7B%7D,%22georgia%22:%7B%7D,%22florida%22:%7B%7D%7D%7D&sortModel=%7B%22colId%22:%22Location%22,%22sort%22:%22asc%22%7D> [Consultado 26 de Abril de 2019]

Georgia

El estado de Georgia ubicado en la región sureste de los Estados Unidos, bordeando en el sur por el estado de Florida, al este por el océano atlántico y carolina del sur, al oeste por Alabama y al norte por Tenesse y Carolina del norte. Su



capital es Atlanta que a su vez es Con una población de 10.519.475 personas, ocupa el puesto 24 en cuanto a tamaño y es el octavo estado en el país en cuanto a cantidad de personas. Con un pbi anual de 553.779 dólares²⁶.

Entorno Político legal

Iniciar un negocio en el estado de Georgia suele traer complicaciones, es por ello que se necesita de un abogado o contador como para facilitar los trámites. Se deben solicitar una licencia comercial con la ciudad o condado.

Entorno Económico

PBI Per cápita

El PBI por persona del estado de Georgia fue de 53913,32 dólares en el año 2017.²⁷

Presión Impositiva

El impuesto a las ventas del estado de Georgia es del 4% aunque dependiendo de los municipios locales los impuestos pueden ascender hasta tope del 9%.

La entidad que desee hacer negocios en este estado deberá solicitar que se le registre para poder obtener números de identificación, permisos y/o licencias de impuestos específicos.²⁸

Salario Mínimo

A los empleados del estado se les debe pagar un salario mínimo por hora de \$5,15 dólares. En relación al resto de los estados del país, el salario mínimo de este estado es bajísimo. Pero

²⁶ Georgia gov (Estados Unidos) [En línea]: “Business Licenses” 2019.

http://sos.ga.gov/index.php/corporations/what_georgia_employers_need_to_know [Consultado 29 de Marzo de 2019]

²⁷ Datos Macro (Georgia) [En línea]: “PIB a precios de mercado en Georgia”, 2019.

http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/united-states#DB_sb [Consultado el 1 de abril de 2019]

²⁸ Avalara (Georgia) [En línea]: “Sales tax Georgia”, 2018. <https://www.avalara.com/taxrates/en/state-rates/georgia.html> [Consultado 8 de abril 2019]

gracias a la Ley federal de normas de trabajo justo, la mayoría de los empleados de este estado siguen protegidos por el salario mínimo federal que es de \$7.25 dólares la hora.²⁹

Tasa de desempleo

Durante lo que va del año la tasa de desempleo es del 3,9% aproximadamente. Durante lo que fue el año 2018 la tasa fue descendiendo, en el mes de marzo del año anterior la tasa era de un 4,4% (un total de 226.00 desempleados aproximadamente) y terminó en diciembre con una tasa del 3,7% (191.000 desempleados aproximadamente).³⁰

Entorno Social

Industria de la salud

El estado de Georgia cuenta con una población total de 10,5 millones de personas y el total de personas mayores de 18 años que presentan algún tipo de discapacidad es de 2.033.265 aproximadamente, de las cuales 589.826 son mayores de 65 años de edad.³¹

El porcentaje de personas sin cobertura médica en el año 2017 fue del 13,4% del total del estado ascendiendo a 1.409.609 personas.³²

En el estado hay aproximadamente 170 hospitales y la cantidad de beneficiarios del programa Medicare asciende a 1,7 millones de personas, representado el 16,37% de la población.³³

²⁹ "Politifact (Georgia) [En línea]: "Does Georgia have lowest minimum wage country", 2019. (Consultado el 12 de abril de 2019)

³⁰ Datos Macro (Estados Unidos) [En línea]: "Desempleo en Georgia", 2019. <https://datosmacro.expansion.com/paro/usa-estados/georgia> [Consultado 29 de Marzo de 2019]

³¹ CDC (Estados Unidos) [En línea] "dhds", 2016. <https://dhds.cdc.gov/SP?LocationId=13&CategoryId=DISEST&ShowFootnotes=true&showMode=&IndicatorIds=STATTYPE,AGEIND,SEXIND,RACEIND,VETIND&pnl0=Chart,false,YR1,CAT1,BO1,,,,AGEADJPREV&pnl1=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,PREV&pnl2=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pnl3=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pnl4=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV> [Consultado 1 de Abril de 2019]

³² Census (Estados Unidos) [En línea] 2017. <https://www.census.gov/library/visualizations/interactive/uninsured-rate.html> [Consultado 1 de Abril de 2019]

³³ KFF (Estados Unidos) [En línea]: "medicare beneficiaries as a percent of total population", 2019. <https://www.kff.org/medicare/state-indicator/medicare-beneficiaries-as-of-total-pop/?currentTimeframe=0&selectedRows=%7B%22wrapups%22:%7B%22united-states%22:%7B%7D%7D,%22states%22:%7B%22alabama%22:%7B%7D,%22florida%22:%7B%7D,%22georgia%22:%7B%7D%7D%7D&sortModel=%7B%22colId%22:%22Location%22,%22sort%22:%22asc%22%7D> [Consultado 27 de Abril de 2019]

Alabama

Estado ubicado en el sudeste de los Estados Unidos, bordeado por Tennessee en el norte, Georgia por el este, Florida y el Golfo de México por el sur y finalmente Mississippi por el este. La población de Alabama es de 4.888.000 personas, con 36 habitantes por km², es un estado con una densidad de población media en relación al resto de los estados del país. Su capital es Montgomery. Birmingham es la ciudad más poblada del estado, se convirtió en una pieza clave de la investigación médica y es a su vez un importante fabricante de acero, hierro y carbón. Posee un PBI anual de 207.513 dólares.



Entorno Económico

PBI per cápita

El pbi por persona del estado de Alabama en el año 2017 fue de 43.223,30 dólares, con una variación del 1,5% mayor con respecto al año anterior.³⁴

Presión Impositiva

El impuesto a las ventas en este estado va desde un 4%, la tasa más baja, en Cardiff hasta un 11%, que es la tasa más alta posible, en York.³⁵

³⁴ Datos Macro (Alabama) [En línea]: “PIB a precios mercado de Alabama”, 2019.
<https://datosmacro.expansion.com/pib/usa-estados/alabama> [Consultado el 4 de Abril de 2019]

³⁵ Sales Tax states (Alabama) [En línea]: “Sales tax Calulcator”, 2019.
<http://www.salestaxstates.com/sales-tax-calculator-alabama>. [Consultado el 4 de abril de 2019]

Salario mínimo

El estado de Alabama tiene un salario mínimo de 7,25 dólares la hora.³⁶ Mientras que su capital, Montgomery, posee un salario mínimo de entre 12 y 12,25 dólares la hora.³⁷

Tasa de desempleo

Al igual que en el estado de Florida el porcentaje en enero y febrero de este año 2019 fue del 3,8% aproximadamente.

Entorno Social

Industria de la Salud

El estado de Alabama tiene una población de 4,8 millones de personas. En cuanto a las personas mayores de 18 años discapacitadas que se encuentran en el estado, nos encontramos con que hay un 31,8 por ciento del total del estado (+18 años) que presentan algún tipo de discapacidad, aproximadamente 1.218.125 personas de las cuales 372.601 son mayores de 65 años.³⁸

El porcentaje sin cobertura de seguros médicos en Alabama en el año 2017 fue del 9,4% del total del estado. Estas son aproximadamente 459.472 personas.³⁹

El estado de Alabama tiene 1.045.702 beneficiarios del programa Medicare, que representa el 21,40% del total de la población del estado.⁴⁰

³⁶ Paywizard.org (Alabama) [En línea] “Minimum Wage Alabama”, 2019.

<https://paywizard.org/salary/minimum-wage/alabama> [Consultado el 4 de Abril de 2019]

³⁷ Pago justo (Washington DC) [En línea] “¿Cuál es el sueldo mínimo del condado de Montgomery en el 2019?”, 2019. <http://dcwagelaw.com/es/2019-sueldo-minimo-condado-de-montgomery> [Consultado 3 de abril de 2019]

³⁸ CDC (Estados Unidos) [En Línea] “dhds”, 2016.

<https://dhds.cdc.gov/SP?LocationId=01&CategoryId=DISEST&ShowFootnotes=true&showMode=&IndicatorIds=STATTYPE,AGEIND,SEXIND,RACEIND,VETIND&pnl0=Chart,false,YR1,CAT1,BO1,,,Q6DIS1,AGEADJPREV&pnl1=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,PREV&pnl2=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pnl3=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pnl4=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV> [Consultado 1 de Abril de 2019]

³⁹ Census (Estados Unidos) [En línea], 2017.

<https://www.census.gov/library/visualizations/interactive/uninsured-rate.html> [Consultado 1 de Abril de 2019]

⁴⁰ KFF (Estados Unidos) [En línea]: “total number of medicare beneficiaries”, 2019.

<https://www.kff.org/medicare/state-indicator/total-medicare-beneficiaries/?currentTimeframe=0&selectedRows=%7B%22wrapups%22:%7B%22united-states%22:%7B%7D%7D,%22states%22:%7B%22alabama%22:%7B%7D,%22georgia%22:%7B%7D,%22>

Por último, este estado tiene aproximadamente 115 hospitales ya que posee 0,235 hospitales cada 10000 habitantes.

Conclusión Macroentorno

A través del análisis del macroentorno la empresa puede sacar una serie de conclusiones acerca de su mercado meta para insertar el servicio. Teniendo en cuenta aspectos económicos no se han encontrado grandes impedimentos en lo que representan a las barreras de ingresos, ya que los aranceles de importación del país de destino, en general, son de los más bajos del mundo, y en el caso de este servicio se encuentra exento del pago de aranceles, una buena oportunidad para la empresa. Además, la inflación promedio en Estados Unidos ronda el 1,8% y se estima que la tasa de interés no varíe considerablemente.

En cuanto al aspecto social lo importante a tener en cuenta es que en EEUU las personas no tienen DNI sino que utilizan para identificarse la licencia para conducir o las tarjetas de identidad, dato relevante para la empresa, ya que, a la hora de registrarse en el programa/aplicación deberán dar alguna de esas dos identidades.

Además, otro aspecto importante es que en florida el idioma oficial además del inglés, es el español mientras que en los otros dos estados es solo el inglés. La empresa, igualmente, contará en su oficina con personal capacitado que maneje ambos idiomas.

En el aspecto legal, se registrará la marca y una patente, sobre la cual se tendrá 20 años de exclusividad para su uso, aunque deberá estar sujeta a la aprobación y a los tiempos del gobierno estadounidense.

Estados Unidos tiene una tendencia altamente tecnológica, donde más del 75 por ciento de la población tiene internet y disponen de una alta velocidad mega de descarga (velocidad más alta de América). Florida tiene dispositivos que ayudan a personas con discapacidades, por lo tanto, ya tienen experiencia en aplicaciones relacionadas a la salud.

En cuanto al aspecto político en lo que respecta al ámbito electoral, el presidente Donald Trump tiene un año más de mandato. El actual presidente es conocido por sus políticas inestables, por lo que existe la posibilidad de que aplique políticas proteccionistas para

lorida%22:%7B%7D%7D%7D&sortModel=%7B%22collId%22:%22Location%22,%22sort%22:%22asc%22%7D [Consultado 26 de Abril de 2019]

defender su propia economía y cerrarse a las importaciones de servicios o productos que no sean de su nacionalidad.

Industria de salud en los Estados Unidos

Para entender aún más el negocio, se debe realizar un análisis detallado de la salud y de cómo funciona en el país norteamericano.

Discapacitados en Estados Unidos

Un reciente estudio realizado por el “Centers for Disease Control and Prevention” señala que más de 65 millones de personas mayores de 18 años presentan algún tipo de discapacidad. Uno de cada cuatro habitantes en todo el país padece algún tipo de discapacidad.

Preferentemente en la zona de los estados del sur de Estados Unidos se encuentran los más altos porcentajes de personas con discapacidad. Las tasas más altas se encuentran en Alabama que tiene el 31,8% de personas mayores de 18 años con alguna discapacidad.⁴¹

Salud en Estados Unidos

El sistema de salud estadounidense es uno de los más desarrollados del mundo, en cuanto a dispersión, tecnología, infraestructura y formación de los profesionales. A su vez, es uno de los más caros tanto para el paciente como para el estado. El gasto público en sanidad en el país aumentó a USD 2.633.342 millones en el año 2016 representando casi un 40% del gasto público total. Es el país que más invierte en salud con un gasto público per cápita de 8.268 USD por habitante, mientras que otros países de igual o mejor desarrollo sanitario, el gasto per cápita no supera los 6.000 USD. Dentro del sistema de salud de los Estados Unidos participan el estado, los hospitales, clínicas, seguros médicos tanto públicos y privados y los pacientes.⁴²

⁴¹CDC (Estados Unidos) [En línea]: “Disability and Health Data system”, 2016.

<https://dhds.cdc.gov/SP?LocationId=01&CategoryId=DISEST&ShowFootnotes=true&showMode=&IndicatorIds=STATTYPE,AGEIND,SEXIND,RACEIND,VETIND&pnl0=Chart,false,YR1,CAT1,BO1,,,Q6DIS1,AGEADJPREV&pnl1=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,PREV&pnl2=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pnl3=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pnl4=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV> [Consultado 26 de Abril de 2019]

⁴² <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud/usa>

Para hablar de salud en Estados Unidos, hay que saber diferenciar los dos programas del gobierno estadounidense llamados Medicare y Medicaid, ambos corresponden al ámbito de salud pública. La gran diferencia que existe entre estos dos programas es que Medicare es para personas que son mayores de 65 años y/o que poseen algún tipo de discapacidad. En cambio, el programa de Medicaid, es para personas con ingresos y recursos bajos o limitados.

El programa de Medicare es un seguro de salud Federal para personas que sean mayores a 65 años o que sean menores a esa edad pero que presenten ciertas discapacidades o bien, que sean de cualquier edad con alguna enfermedad renal en etapa terminal o que presenten esclerosis lateral amiotrófica. Es dirigido por el gobierno federal y según la cobertura que el ciudadano tenga puede incluir el plan A que es el más completo (cuidados y servicios recibidos como paciente en el hospital), el plan B (consultas médicas, cuidados y servicios como paciente ambulatorio), el plan C (cuidados en el domicilio del paciente) y el plan D (cobertura de medicamentos para recetas). Los costos varían según la cobertura que el ciudadano tenga y se obtiene este seguro en el caso de estar inscriptos y cumplan con la edad requerida para este programa federal.

A continuación, en el anexo [B cuadro 3](#) se mostrarán las características específicas que tiene la población que está suscripta al programa. Se observa cómo era la población en el año 2017 y como el 50% tenía ingresos anuales por debajo de los 26.200 dólares y una capacidad de ahorro de 74.450 dólares.⁴³

En el caso de Medicaid, es un programa de conjunto federal y estatal que ayuda a pagar los costos de cuidado de la salud para personas con bajos recursos e ingresos escasos. Lo que se ofrece son distintos tipos de programas para determinada población a un costo bajo o hasta algunas veces gratuito (no es muy común). Este programa es regulado por los gobiernos de cada estado, es decir, que cada estado crea sus propios programas de Medicaid pero siempre siguiendo la estructura de las reglas federales. Hay beneficios obligatorios y otros opcionales. Los beneficios incluyen cuidados y servicios en un hospital o centro de enfermería especializada o en centros de salud especializados con calificación federal, clínicas de salud rural o un centro autónomo de partos. Además, ofrece servicios como médico, enfermera partera y una especialista en medicina familiar y pediatra certificada. Los costos varían

⁴³ Statista (España) [En Línea] “Características Específicas de la población”, 2017.
<https://es.statista.com/estadisticas/598621/caracteristicas-de-la-poblacion-suscrita-a-medicare-en-estados-unidos/> [Consultado el 9 de abril de 2019]

dependiendo de los ingresos de los ciudadanos y de las reglas de cada uno de los estados del país.

A su vez, sí cumplen con ambos requisitos de estos dos programas de salud tienen “calificación doble”. Esto les permite a las personas usar los dos programas en conjunto y así pueden gozar de doble beneficios y cubrir la mayoría de sus costos de salud.⁴⁴

Más allá de ser el país que más invierte en salud, Estados Unidos presenta un gran problema en su sistema sanitario debido a que el estado aporta sólo el 48% de todo lo que se invierte en salud, situación que lo deposita en el lugar número 117 comparado con los demás países del mundo. Suiza, por ejemplo, que tampoco se caracteriza por tener alto grado de inversión pública tiene el 66% de aportes del estado, 18 puntos más que el país estadounidense.

Esto se debe a la gran desigualdad de ingresos que el país presenta, ya que la salud resulta muy costosa para un gran sector de la población.

El ex presidente Barack Obama mediante una ley, “Affordable Care Act” (Ley de cuidado de salud asequible) conocida como la Obamacare, promulgó la reforma de salud más importante de la historia del país donde su objetivo era que todas las personas tengan seguro médico y de sancionar con multas fiscales a quienes no lo tengan. Para cumplir con esto, mejoró las condiciones para ingresar al programa de salud público y gratuito destinado a personas de bajos recursos llamado Medicaid, y a su vez dispuso de créditos y subvenciones para poder contratar seguros privados.⁴⁵

Sin embargo, bajo la conducción actual de Donald Trump se ha intentado ponerle fin a la ley promulgada por el ex presidente aunque hasta el momento no lo ha logrado llevar a cabo. Actualmente, alrededor de 4 millones de estadounidenses se han suscripto a nuevos planes en lo que va del año, aunque según informes del actual gobierno tiene un 12% menos de suscripciones que el año anterior.⁴⁶

⁴⁴ Medicare explicado (Estados Unidos) [En línea]: “Cuál es la diferencia entre Medicare y Medicaid”, 2016. <https://blog.medicaremadeclear.com/es-MX/Cual-es-la-diferencia-entre-Medicare-y-Medicaid/> [Consultado el 4 de abril de 2019]

⁴⁵ Infobae (Argentina) [En línea]: “Por qué Estados Unidos vive discutiendo su sistema de salud”, 2019. <https://www.infobae.com/america/eeuu/2017/03/25/obamacare-plan-de-salud-donald-trump-por-que-estados-unidos-vive-discutiendo-su-sistema-de-salud/> [Consultado 13 de mayo de 2019]

⁴⁶ Bbc (Estados Unidos y Canada) [En línea] “News”, 2019. <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-24370967> [Consultado el 1 de abril de 2019]

Estados Unidos destina USD 10.224 en gastos en salud per cápita, de acuerdo al año 2017. Esto lo convierte en el país que otorga más recursos en el sistema de salud en comparación con países similares como Suiza, Alemania, Suecia, entre otros. La media de estos países es de USD 5.280. Como se puede observar en el anexo B [Anexo B- Cuadro 4](#) del anexo la lista de los principales países que más invierten en salud.

En lo que respecta a la división del gasto público y el gasto privado, Estados Unidos se diferencia por gastar casi el triple en el sector privado que los demás países. De su PBI total, el gasto de Estados Unidos es del 8,8% mientras que en el resto de los países utilizan tan solo el 2,7% en promedio tal cual se observa en el [Anexo B- cuadro 5](#).

Según estimaciones de Peterson-Keyser (2019), el gasto en sistema de salud tanto público como privado en Estados Unidos tendrá una tendencia alcista. Se espera que para el período 2019-2025 el gasto promedio per cápita crezca entre un 4 y un 5% anual. Estas estimaciones, junto con el elevado gasto per cápita ya existente, hacen que la región seleccionada de EEUU sea atractiva para instalar el negocio. Se podrá observar en el [Anexo B- Cuadro 6](#) como se espera que siga creciendo el gasto en salud hasta el año 2027.⁴⁷

Principales hospitales y clientes potenciales

A continuación, se detalla un listado de los principales hospitales de los estados de Florida, Georgia y Alabama, junto a una breve descripción en referencia a sus especializaciones, capacidad y presupuesto. Todos son compatibles con el sistema Medicare.

- Jackson Memorial Hospital (Miami, Florida): Es uno de los hospitales más grandes del mundo y principal hospital de enseñanza de la Universidad de Miami. Con una

⁴⁷ Health System Tracker (Estados Unidos) [En línea]: “How does health spending in the U.S compare to other countries?”, 2018. <https://www.healthsystemtracker.org/chart-collection/health-spending-u-s-compare-countries/#item-average-wealthy-countries-spend-half-much-per-person-health-u-s-spends> [9 de abril de 2019]

capacidad para albergar hasta 2.000 pacientes.⁴⁸ Es un hospital con especialización en tratamientos e investigación de parálisis y traumas físicos. El presupuesto fue de 1.900.000.000 USD en el 2018.⁴⁹

- Tampa General Hospital (Tampa, Florida): clasificado como el segundo mejor hospital de Florida. Con capacidad para albergar a más de 1000 pacientes. Especializado en tratamientos relacionados al cáncer, enfermedades motrices, daño cerebral y emergencias médicas gracias a su amplia flota de helicópteros. El presupuesto fue de 1.080.000.000 USD en el 2015⁵⁰
- Adventhealth Orlando (Orlando, Florida): sistema de salud ubicado en múltiples locaciones en el área de Orlando. Especializado en neurociencia, oncología, medicina deportiva y terapia física, entre otros. Con capacidad para albergar a casi 1400 pacientes.⁵¹

UAB Hospital (Birmingham, Alabama): Forma parte de la Universidad de Alabama, especializado en cuidados primarios y especiales, traumatología y reumatología. Con una capacidad para casi 1.200 pacientes.⁵²El presupuesto de este hospital ubicado en Alabama es de 1.700.000.000 USD en el 2019.

- Huntsville Hospital (Huntsville, Alabama): Campus ubicado al norte del estado de Alabama. Tiene una capacidad para más de 2.100 pacientes y da trabajo a un total de 15000 empleados. Fue creado en 1985 y en la actualidad, es el segundo hospital más grande de Alabama. Durante los últimos años se ha expandido este hospital incluyendo nuevos hospitales por toda la región, tales como en Huntsville, Madison, Athens, Decatur, Boaz y Red Bay. Dispone de 971 camas y es un centro médico

⁴⁸ Jackson Health and system (Estados Unidos) [En línea]: “Jackson health system”, 2019. <https://jacksonhealth.org/> [Consultado 26 de junio de 2019]

⁴⁹ Miami herald (Miami) [En línea]: “more patients and surgeries expected as Jackson health adopts \$1.9 billion Budget”, 2019. <https://www.miamiherald.com/news/health-care/article163598523.html> [Consultado 26 de junio de 2019]

⁵⁰ Tampa General Hospital (Estados Unidos) [En línea]: “Tampa Hospital”2019, <https://www.tgh.org/> [Consultado 3 de Julio de 2019]

⁵¹ Advent Health (Estados Unidos) [en línea] “Advent health Orlando”, 2019. <https://www.adventhealth.com/hospital/adventhealth-orlando> [Consultado 3 de julio de 2019]

⁵² About UAB medicine (Alabama) [En línea]: “Uab medicine”, 2019. <https://www.uabmedicine.org/about> [Consultado 26 de junio de 2019]

especializado en traumatología, oncología y pediatría, entre otros.⁵³El Presupuesto de este hospital fue de 1.400.000.000 USD en el 2017.⁵⁴

- Northside Hospital (Atlanta, Georgia): Ubicado en el centro de Atlanta, con una capacidad para más de 1.000 pacientes. Este hospital fue inaugurado en 1970 y en la actualidad cuenta con 621 camas disponibles. Se Especializa en servicios y tratamientos de cáncer y rehabilitación, diabetes y pediatría, entre otros. ⁵⁵
- WellStar Kennestone Hospital (Atlanta, Georgia): conocido a nivel nacional como uno de los sistemas de salud más innovadores y tecnología. Centro de atención integral especializado en neurociencia, oncología y traumatología. Con capacidad para albergar a casi 700 pacientes. Con un presupuesto de USD 2.500.000.000 en conjunto con los hospitales de Cobb County y Windy Hill. ⁵⁶⁵⁷

Cobertura en salud

Estados Unidos tiene una variada distribución en la cobertura médica. Tiene una media de personas no aseguradas del 9%, lo que representa una importante cantidad de personas teniendo en cuenta que tiene una población total de 328 millones de personas. El número asciende a aproximadamente 29 millones.

Por otro lado, los habitantes que poseen cobertura médica a través de sus empleadores representan el 49% de la población.

El 7% del total de la población tiene contratado un seguro directamente con una compañía de seguros.

⁵³ Huntsville hospital (Estados Unidos) [En línea]: “Huntsville Hospital”, 2019. <https://www.huntsvillehospital.org/> [Consultado 26 de junio de 2019]

⁵⁴ Al.com (Alabama) [En línea]: “Heading Huntsville Hospital System like running 'a little city', 2019. https://www.al.com/business/2017/04/heading_huntsville_hospital_sy.html (Consultado 27 de Junio de 2019)

⁵⁵ Northside (Alanta) [En línea]: “Northside hospital”, 2019. <https://www.northside.com/aboutus> (Consultado 27 de Junio de 2019)

⁵⁶ Wellstar (Georgia) [En línea]: “Wellstar Health System”, 2019. <https://www.wellstar.org/about-us/pages/default.aspx> [Consultado 1 de Julio de 2019]

⁵⁷ Georgiatrend (Georgia) [En línea]: “Wellstar at 25”, 2019. <https://www.georgiatrend.com/2018/10/31/wellstar-at-25/> [Consultado 1 de julio de 2019]

Dentro del ámbito público, el 36% de la población tiene algún seguro médico proveniente del gobierno, ya sea federal o estatal, abarcando a 118 millones de personas siendo el sector más grande dentro de las coberturas médicas.

Es importante profundizar el sector público, donde el 58% de los beneficiarios corresponden al programa Medicaid. El otro pilar fundamental del sector público corresponde al programa Medicare, que abarca el 39% del total de los asegurados en este sector, abarcando a casi 46 millones de personas.⁵⁸

A continuación, se observa la distribución de las coberturas según cada estado:

LOCACIÓN	EMPLEADORES	PARTICULARES	MEDICAID	MEDICARE	OTROS PÚBLICO	SIN SEGURO
EEUU	49%	7%	21%	14%	1%	9%
ALABAMA	46%	6%	21%	16%	2%	10%
FLORIDA	40%	10%	19%	17%	2%	13%
GEORGIA	49%	7%	17%	12%	2%	13%

Fuente: Kaiser Family Foundation

En los estados de Alabama y Florida hay un porcentaje de beneficiarios de Medicare por encima de la media, lo que significa que hay más personas con alguna discapacidad que tienen seguro médico con respecto al promedio de Estados Unidos.

⁵⁸ <https://www.kff.org/other/state-indicator/total-population/?currentTimeframe=0&selectedRows=%7B%22wrapups%22:%7B%22united-states%22:%7B%7D%7D,%22states%22:%7B%22alabama%22:%7B%7D,%22florida%22:%7B%7D,%22georgia%22:%7B%7D%7D%7D&sortModel=%7B%22colId%22:%22Location%22,%22sort%22:%22asc%22%7D>

Cuadro comparativo

	ALABAMA	FLORIDA	GEORGIA
PBI por Persona	43.223 Dólares	45.717 Dólares	53.913 Dólares
Tasa de desempleo	Baja	Baja	Baja
Idioma Oficial	Inglés	Español	Inglés
Salario Mínimo por hora	7,25 Dólares	8,46 Dólares (De los más altos)	5,15 Dólares. Ley federal 7,25 USD
Cantidad de Hospitales	115	242	170
Población	4.888.000	21.300.000	10.519.475
Personas mayores de 18 años discapacitadas	1.218.125	4.744.369	2.033.265
% Habitantes discapacitados (+18)	31,80%	27,90%	26,30%
Beneficiarios Medicare	1.045.702	4.515.510	1.721.548
% Beneficiarios Medicare sobre población	21,40%	21,20%	16,37%
Personas con seguro médico	4.428.528	18.552.300	9.109.865
% Personas con seguro médico	90,60%	87,10%	86,60%

Como se observa en el cuadro anterior, los tres estados poseen porcentajes superiores a la media de Estados Unidos (24,6 %) de personas con alguna discapacidad.

Con respecto a los beneficiarios del programa Medicare, los estados de Alabama y Florida tienen un porcentaje por encima de la media de EEUU (18%), mientras que el estado de Georgia tiene un número inferior pero muy cercano.

Con un PBI per Cápita similar, estos tres estados que se han elegido como mercado meta, comparten una economía y un nivel de vida semejante. Quizás la mayor diferencia entre ellos es que el idioma más hablado en el estado de Florida es el español, esto se debe a la gran cantidad de inmigrantes latinoamericanos que habitan en la región (más específicamente en la ciudad de Miami). Teniendo en cuenta el tema de la inmigración, tal como se dijo anteriormente, Florida es un lugar muy solicitado para personas retiradas, tanto inmigrantes de otros países como los mismos ciudadanos norteamericanos. Además, el porcentaje de personas mayores de 65 años con alguna discapacidad es de 43,3 % y es superior a la media de EEUU (41,9 %).

Es importante destacar que los estados de Alabama y Georgia también tienen indicadores superiores a la media de personas mayores de 65 años con alguna discapacidad, siendo estos 47,9% y 44,2% respectivamente.⁵⁹

En cuanto al porcentaje de personas que cuentan con algún seguro médico, el estado de Alabama cuenta con una amplia cobertura, mientras que Florida y Georgia tienen un índice algo inferior pero similar entre ambos.

Microentorno

A fin de caracterizar el microentorno en donde se instalará la empresa, se realizará el análisis de la Cruz de Porter en el mercado de destino. Con este análisis, se podrá comprender mejor la industria de la salud.

⁵⁹ CDC (Estados Unidos) [En línea]: “disability and health data system”, 2019.

<https://dhds.cdc.gov/SP?LocationId=01&CategoryId=DISEST&ShowFootnotes=true&showMode=&IndicatorIds=STATTYPE,AGEIND,SEXIND,RACEIND,VETIND&pnl0=Chart,false,YR1,CAT1,BO1,,,,AGEADJPREV&pnl1=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,PREV&pnl2=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pnl3=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pnl4=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV> [Consultado 26 de abril de 2019]

Poder de los proveedores

Los proveedores de la industria del software son muy variados según su tamaño, calidad y precios. Hay una gran cantidad de empresas que prestan servicios a desarrolladoras de software, y esta última puede elegir contratar a los que mejor se adaptan a sus objetivos. Las empresas de primera línea suelen brindar soluciones integrales y con un excelente nivel de servicio, aunque a un precio elevado. En cambio, existen empresas más pequeñas que ofrecen servicios menos sofisticados a un menor precio.

En relación a los programadores y especialistas en sistemas, su demanda es considerablemente mayor a su oferta, por lo que los salarios de los trabajadores del sector están por encima de la media de otras industrias. También se deben crear condiciones de trabajo atractivas para los empleados para poder retenerlos, ya que suelen ser tentados por otras empresas continuamente.

Poder de los compradores

La industria a la cual se busca abastecer tiene la particularidad de tener pocos compradores, ya que los principales clientes son los hospitales. Estas instituciones son pocas, pero cuentan con un poder de negociación relativamente considerable. Esto presenta una dificultad al momento de establecer precios, ya que el poder de los mismos para negociar es mayor. Los compradores se encuentran concentrados, es decir, que hay más vendedores que compradores, por lo que el poder de negociación de estos últimos es superior.

Sin embargo, los compradores no tienen la capacidad de integrarse y producir el servicio que se le ofrece, por lo que su poder de negociación se ve limitado en este sentido.

Amenazas de nuevos ingresantes

La industria del software para sistemas de salud es un área que no presenta altas barreras a la entrada de nuevos competidores. Se trata de un sector donde los actores más grandes son

privados y en el cual no hay grandes barreras de entrada formales. Más aún, al tratarse de un país en que la competencia es alentada, las barreras de ingreso son relativamente escasas. En el mismo sentido, el software, al tratarse de un bien intangible al cual no aplican muchas de las regulaciones de entrada de bienes tangibles, es una industria donde constantemente aparecen nuevos jugadores. La naturaleza inmediata de los servicios de software y su relativa baja inversión para producirlo lo convierten un servicio de rápido movimiento, es decir, un ciclo de vida rápido.

Estos potenciales nuevos ingresantes generan aún más competencia y pueden llevar a una disminución de los costos y productos innovadores.

Amenazas de productos sustitutos

Por el momento, el proceso de codificación e identificación de posibles tratamientos se realiza de forma manual. No existe un producto que automatice este proceso, sino que se realiza de forma analógica en la relación doctor-paciente. Esto hace que el proceso tenga más riesgo de realizarse de forma incorrecta, ya que depende de los conocimientos en la materia de las personas involucradas.

Rivalidad en la industria

Al tratarse de un sector de la economía al que se destinan cuantiosos recursos, es de esperar que la competencia sea grande y variada. Tanto empresas públicas como privadas, buscan generar grandes rentabilidades aprovechando los altos precios y márgenes, las tasas de crecimiento proyectadas para el sector y el volumen generado en el mercado americano. Por otra parte, la regulación federal y estatal de los mercados a atender hacen que grandes empresas privadas busquen ampliar sus rangos de servicios a fin de vender soluciones integradoras para la industria.

Si bien en la actualidad no hay competidores directos, es decir que den la misma solución de software, si existen numerosas empresas del sector que no tendrían dificultades en generar su propio sistema integrado para competir. Las cuatro principales empresas que se identifican

son GE Healthcare, McKesson, Cerner y Allscripts, todas operando dentro de los Estados Unidos.

GE es un conglomerado que se especializa en todas las áreas del cuidado de la salud, incluyendo Software. Sin embargo, su principal negocio es el Hardware para análisis, diagnóstico por imágenes y tratamientos.

McKesson es una empresa que opera públicamente (cap value 46.7 billones de dólares) que brinda servicios de software y consultoría a hospitales, médicos privados, centros de imágenes y otros centros de servicios de salud.

Cerner y Allscript también son empresas que cotizan en la bolsa con un valor de mercado de 21 billones de dólares cada una que brindan servicios de IT y Software (comunicación, optimización y financiero) entre hospitales, pacientes y servicios públicos.⁶⁰

Por otra parte, también existe una amplia variedad de empresas de capital privado cuya principal actividad es el desarrollo de software en la industria de la salud. Algunos ejemplos son Practice Fusion, Inc, que se dedica al mantenimiento de historiales clínicos en la nube, y Epic Systems Corp, que ofrece soluciones integradas de administración y servicios a pacientes para el sector.

Conclusión Cruz de Porter

La empresa está intentando penetrar en la industria del software para el sector de la salud. Ambas industrias tienen sus características que se fusionan para formar una propia con características particulares. Los potenciales proveedores cuentan con una oferta variada en cuanto a servicio, calidad y precio, por lo que es un punto en el cual la empresa podrá negociar dependiendo sus necesidades. En relación con los compradores, estos se encuentran concentrados y tienen un tamaño considerable, por lo que su poder de negociación es elevado. Hay amplia posibilidad de nuevos ingresantes ya que no existen barreras de entrada formales

⁶⁰ Investopedia (Estados Unidos) [En línea]: “top medical healthcare software companies”, 2015. <https://www.investopedia.com/articles/investing/010715/top-medical-healthcare-software-companies.asp> [consultado el 10 de Junio de 2019]

y la inversión para el desarrollo de software es relativamente baja en relación con otras industrias.

Por otra parte, el producto sustituto es la codificación manual de la información que sucede en la relación doctor-paciente y depende del conocimiento de estos dos actores para concretar nuevos tratamientos. Asimismo, Whitesun considera que es una gran oportunidad para introducir su servicio en el mercado.

Por último, teniendo en cuenta la rivalidad de la industria, se identifica que la misma es altamente competitiva dado que las potenciales ganancias a obtener son considerables. En este sentido, existen empresas públicas de gran tamaño y privadas de menor valor que continuamente buscan ofrecer nuevos servicios innovadores para crecer en el mercado.

F.O.D.A

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Producto innovador. ● Agilidad estructural. ● Ingreso de divisas en dólares y mitigación del riesgo de tipo de cambio. ● Ventajas competitivas por ser “first mover” y “creadores”. ● Estrategia de ventas basada en crear valor monetario para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad Financiera reducida ● Falta de procesos de control ● Inexperiencia de la empresa en el ámbito internacional ● Fuerza de ventas distante al mercado. ● Marca no conocida en el sector. Se debe lograr un posicionamiento de marca.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Limitada competencia ● Gran cantidad de gente discapacitada en los mercados seleccionados. ● Un servicio atractivo en un país altamente tecnológico. ● Se proyecta crecimiento en el gasto de la industria. ● Industria estratégica para el país. Beneficios impositivos. ● Tratamiento Impositivo favorable, el servicio está exento del pago de importación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de proyección sobre el futuro político del país de origen. ● Posibilidad de nuevos competidores con mayor experiencia. Pocas barreras de entrada. ● Riesgo de que el servicio no sea aceptado. ● Gobierno actual de EEUU amenaza con hacer cambios en Medicare. ● Mercado concentrado con pocos clientes. ● Producto de ciclo de vida rápido. ● Costos fijos elevados (sueldos).

Conclusión FODA

La empresa cuenta con un producto innovador en una industria desarrollada con altos márgenes. Se seleccionó un mercado sumamente atractivo, con el gasto per cápita en salud más alto en el mundo y con proyecciones de crecimiento. La agilidad estructural de la empresa le permitirá adaptarse a los cambios que puedan surgirle al momento de lanzar y mantener el proyecto. Por otra parte, mitiga el riesgo del tipo de cambio de la Argentina al contar con facturación en dólares. Sin embargo, la inestabilidad política en el país no permite proyectar con precisión qué pasará con la evolución del tipo de cambio y las políticas económicas, financieras y de política internacional.

La empresa debe trabajar en su capacidad de exportación, mantenimiento del servicio y deberá poner en práctica procesos de control que le permita reconocer errores y oportunidades de mejora. Por otra parte, la limitada fuerza de ventas con la que contará la empresa en destino será un factor limitante para su expansión en un primer momento, debido a que la empresa tiene elevados costos fijos como sueldos, por lo que es importante trabajar en este aspecto a futuro.

De igual manera, teniendo en cuenta el ciclo de vida rápido de la industria, lograr la protección por patentes del software será un punto clave. En este sentido, el software puede ser copiado de manera sencilla, por lo que se debe aprovechar la posición de first mover para ingresar al mercado antes de que se copie, y de esta forma evitar “batallas” legales.

Al tratarse de un servicio de entrada al mercado se deberá trabajar en el posicionamiento de la marca para que esta se asigne a un servicio de calidad.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la empresa deberá monitorear la aparición de nuevos competidores, que se deberá mitigar mediante la utilización de leyes de propiedad intelectual. Del mismo modo, se deberá prestar cercana atención a las intenciones del poder ejecutivo y legislativo de EEUU sobre el programa de salud Medicare, ya que el partido republicano ha demostrado su interés en terminar en derogar el Affordable Care Act. El mantenimiento de Medicare es un punto clave para el desarrollo del negocio a largo plazo. La aparición de productos competidores, junto con el Affordable Care Act son, sin lugar a duda, las principales amenazas que tiene la empresa al desarrollar el proyecto.

Objetivo general

Tener una participación del 9% del mercado de hospitales en el quinto año del proyecto, correspondiente a 17 hospitales.

Objetivos específicos a corto plazo (Primeros tres años)

En el primer año:

Ø Tener una participación de mercado del 2%, correspondiente a 3 hospitales.

En el segundo año:

Ø Cubrir el 4% del mercado, alcanzando un total de 6 hospitales.

En el tercer año:

Ø Cubrir el 7% del mercado, llegando a 12 hospitales.

Objetivos específicos a largo plazo (Cuarto y Quinto año)

En el cuarto año y quinto año:

Ø Diversificación geográfica a nuevas ciudades del Estado de Florida.

Ø Tener una participación del 9% del mercado, llegando a un total de 16 hospitales en el cuarto año y 17 en el quinto.

Estrategia de inserción

La empresa elige a la exportación directa como estrategia de inserción en el mercado de las principales ciudades de los estados de Florida, Georgia y Alabama. Si bien se necesita destinar gran parte de la inversión inicial para la investigación de las legislaciones y para la participación en las principales ferias de Estados Unidos, Whitesun es consciente de que obtendrá grandes ventajas competitivas debido a su posición de “First mover” y “creador” llevando un servicio innovador a un mercado donde hay una oportunidad de consumo a satisfacer, siguiendo el modelo de negocio B2B.

El crecimiento a largo plazo, con una diversificación geográfica planificada, y el control de los procesos son otros de los motivos por los que Whitesun elige a la exportación directa como estrategia de entrada a Estados Unidos.

Estrategia genérica

La estrategia que Whitesun utilizará será a través de un enfoque en diferenciación dado que la empresa apuntará a un nicho de mercado específico, es decir, a un número reducido de hospitales en determinadas ciudades en el sureste de Estados Unidos.

La razón por la cual la empresa implementará esta estrategia de diferenciación enfocada a un sólo segmento, es porque cuenta con un servicio innovador donde no hay una competencia directa en la industria de la salud en la actualidad.

La estrategia de distribución será a través de un canal directo. El programa se instalará en la computadora de cada usuario vía internet, a través de un sistema de transferencia de archivos, con asesoramiento remoto de la empresa exportadora.

La estrategia de precios que la empresa va a utilizar es por medio de descreme, ya que es un servicio único, sin competidores en el mercado, que apunta a un segmento en particular, a los hospitales de las ciudades más importantes de los estados de Florida, Georgia y Alabama.

Segmentación de mercado

La empresa tiene como objetivo de mercado a los hospitales que se encuentran en los Estados de Alabama, Florida y Georgia; más particularmente en las ciudades de Miami, Tampa-St. Petersburg, Orlando, Jacksonville, Sarasota-Bradenton, Cape Coral, Palm Bay, Atlanta, Augusta, Columbus, Macon, Savannah, Birmingham, Montgomery, Huntsville, Mobile, Tuscaloosa, Port St. Lucie, Palm Coast, Pensacola, Kissimmee, Bonita Springs, Lakeland y Tallahassee.

Por otro lado, para cuantificar la demanda del servicio, Whitesun se concentrará en las personas mayores de 18 años que tengan algún tipo de discapacidad y que sean beneficiarias del programa Medicare, ya que impulsarán las búsquedas.

Estimación de la demanda

La empresa se va a focalizar en los estados de Florida, Georgia y Alabama como se mencionó anteriormente. Se ha utilizado un método cascada para ir segmentando cada vez más al mercado meta. A continuación, se detalla el proceso de estimación de la demanda.

Dentro de cada estado, Whitesun se va a concentrar en las ciudades más pobladas. Por ejemplo en Florida se tiene en cuenta las siete ciudades más importantes (Miami, Tampa-St Petersburg, Orlando, Jacksonville, Sarasota-Bradenton, Cape Coral y Palm Bay). En el estado de Georgia se concentrará en Atlanta, Augusta, Columbus, Macon y Savannah. Finalmente en Alabama, las ciudades más atractivas son Birmingham, Montgomery, Huntsville, Mobile y Tuscaloosa.

La empresa se focaliza en los hospitales para que estos puedan brindarles un servicio extra a los clientes y estos a su vez puedan realizarse tratamientos que antes no se hacían, ya sea por pensar que los mismos no están cubiertos o bien por la dificultad de acceder a la información. El beneficio de los hospitales surge en el aumento de demanda de los tratamientos y la posterior obtención de márgenes.

En Florida hay 0,114 hospitales cada 10.000 personas, en Georgia 0,161 y en Alabama 0,235 cada 10.000 personas. Para identificar la cantidad de hospitales del mercado meta tenemos

que tener en cuenta el total de la población (incluyendo menores de 18 años). Por lo que la población total en las ciudades meta del estado de Florida es de 12.146.225 personas, en Georgia de 1.165.004 personas y en Alabama de 895.365 personas.⁶¹

Además, Whitesun tiene un mercado meta de 177 hospitales y estima tener una participación del mercado del 2% en el primer año, debido a la promoción en ferias de medicina y tecnología y gracias a que es un servicio innovador y eficaz para los hospitales. En el segundo año se estima una participación del 4%, un 7% para el tercer año y un 9% para los años 4 y 5. Este aumento de la participación del mercado es causado por el aumento de promoción y marketing de la empresa. En relación con la línea de participación del mercado de la empresa, el primer año llega 3 hospitales, el segundo a 6 hospitales, el tercer año a 12 y en los años 4 y 5 la empresa llega a 15 hospitales a los cuales les cobra un start up por instalación del software y un fee de mantenimiento anual, sumado a las búsquedas individuales que se explicaran a continuación.

Por otro lado, la cantidad de personas del mercado meta dará a la empresa la cantidad de búsquedas que se realizarán en cada hospital, es decir, cada paciente asiste al hospital y solicita saber que tratamientos tiene cubiertos por Medicare para así poder llevarlos a cabo.

Una vez fijadas las ciudades meta, se suman todos los habitantes mayores de 18 años de dichas ciudades y se los agrupa por estado. Es decir, en las ciudades meta de Florida hay 9.595.515 personas tal como se muestra a continuación:

⁶¹ State Master (Estados Unidos) [En Línea]: “Health Statistics”, 2019.
http://www.statemaster.com/graph/hea_tot_hos_percap-health-total-hospitals-per-capita [Consultado 27 de Abril de 2019]

ESTADO/CIUDAD		HABITANTES (+18)	TOTAL POR ESTADO
FLORIDA	MIAMI	4.346.879,00	9.595.515,00
	TAMPA-ST PETER.	1.928.998,00	
	ORLANDO	1.193.307,00	
	JACKSONVILLE	841.523,00	
	SARASOTA-BRADENTON	508.175,00	
	CAPE CORAL-FORT MYERS	418.929,00	
	PALM BAY-MELBOURNE	357.704,00	
GEORGIA	ATLANTA	359.854,00	862.151,00
	AUGUSTA	145.902,00	
	COLUMBUS	140.514,00	
	MACON	115.030,00	
	SAVANNAH	100.851,00	
ALABAMA	BIRMINGHAM	160.139,00	680.475,00
	MONTGOMERY	151.633,00	
	HUNTSVILLE	147.884,00	
	MOBILE	144.601,00	
	TUSCALOOSA	76.218,00	

Entonces, Whitesun cuenta con una población meta de cada estado, a lo que le aplicó el % de personas mayores de 18 años con alguna discapacidad de cada estado. En Florida hay 27.9% de personas con algún tipo de discapacidad, en Alabama 31.8% y en Georgia 26.3%.⁶²

Al número obtenido, le aplicamos a su vez otra segmentación para profundizar la selección del mercado meta, aplicando el % de personas discapacitadas beneficiarias del programa MEDICARE. A continuación, se muestra el número final del mercado objetivo:^{63, 64}

ESTADO	TOTAL POR ESTADO	PERSONAS CON ALGUNA DISCAPACIDAD		DISCAPACITADOS CON MEDICARE	
		%		%	
FLORIDA	9.595.515,00	27,8	2.667.553,00	78	2.080.685,00
GEORGIA	862.151,00	26,3	226.745,00	69	156.454,00
ALABAMA	680.475,00	31,8	216.391,00	70	151.473,00
TOTAL MERCADO META					2.388.612,00

Una vez obtenida la cantidad de personas del mercado meta y siguiendo con la participación de mercado mencionada anteriormente, se concluye que la empresa efectuará en el primer año aproximadamente 47.772 búsquedas distribuidas en los tres hospitales.

⁶² CDC (Estados Unidos) [En línea]: DHDS”, 2016.

<https://dhds.cdc.gov/SP?LocationId=01&CategoryId=DISEST&ShowFootnotes=true&showMode=&IndicatorIds=STATTYPE,AGEIND,SEXIND,RACEIND,VETIND&pn0=Chart,false,YR1,CAT1,BO1,,,Q6DIS1,AGEADJPREV&pn1=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,PREV&pn2=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pn3=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV&pn4=Chart,false,YR1,DISSTAT,,,,AGEADJPREV> [Consultado 29 de Abril de 2019]

⁶³ KFF (Estados Unidos) [En línea]: “An overview of Medicare”, 2019.

<https://www.kff.org/medicare/issue-brief/an-overview-of-medicare/> [Consultado 10 de mayo de 2019]

⁶⁴ KFF (Estados Unidos) [En línea]: “total number of medicare beneficiaries”, 2019.

<https://www.kff.org/medicare/state-indicator/total-medicare-beneficiaries/?currentTimeframe=0&selectedRows=%7B%22wrapups%22:%7B%22united-states%22:%7B%7D%7D,%22states%22:%7B%22alabama%22:%7B%7D,%22georgia%22:%7B%7D,%22florida%22:%7B%7D%7D%7D&sortModel=%7B%22colId%22:%22Location%22,%22sort%22:%22asc%22%7D> [Consultado 10 de Mayo de 2019]

La razón por la cual la empresa se va a concentrar en beneficiarios de Medicare es porque el programa está especializado en personas con alguna discapacidad y además, tiene un gran caudal de asociados. Únicamente en Florida, Medicare representa el 24,34 % de todas las personas con algún tipo de seguro médico. En Georgia y Alabama, representa el 18,90 % y el 23,61% respectivamente.⁶⁵

Por otro lado, para los años 4 y 5 la empresa va a implementar una diversificación geográfica a nuevas ciudades, es decir, va a extender su mercado meta debido a que es un producto con un ciclo de vida rápido y tiene amenaza de nuevos ingresantes, por lo que en estos años se van a estancar las ventas si no recurre a nuevos desafíos.

La empresa ha decidido focalizarse exclusivamente en el estado de Florida debido a la gran cantidad de habitantes. Para los años 4 y 5 Whitesun va a tener como mercado meta las ciudades de Port St. Lucie, Palm Coast, Pensacola, Kissimme, Bonita Springs, Lakeland y Tallahassee que suman una cantidad de 1.731.969 habitantes mayores de 18 años tal como se muestra a continuación:

ESTADO/CIUDAD		HABITANTES (+18)	TOTAL ESTADO	POR
FLORIDA	PORT ST. LUCIE	297.077,13	1.731.969	
	PALM COAST-DAYTONA BEACH-PT. ORANGE	275.760,56		
	PENSACOLA	268.652,93		
	KISSIMME	248.116,09		
	BONITA SPRINGS	245.135,42		
	LAKELAND	207.450,84		
	TALLAHASSEE	189.776,17		

⁶⁵ United States Census [En línea]: “Uninsured rate by states: 2008 to 2017”, 2018. <https://www.census.gov/library/visualizations/interactive/uninsured-rate.html> [Consultado 10 de Mayo de 2019]

En relación con la segmentación de los primeros años de la empresa, se le aplica el porcentaje de personas con alguna discapacidad del estado de Florida (27,8 %) y a su vez el porcentaje de discapacitados con cobertura Medicare. A continuación, se detalla el aumento del mercado meta para la diversificación geográfica de los años 4 y 5:

ESTADO	TOTAL POR ESTADO	%	PERSONAS CON ALGUNA DISCAPACIDAD	%	DISCAPACITADOS CON MEDICARE
FLORIDA	1.731.969,00	27,8	481.487,00	78	375.560,00
TOTAL MERCADO META					375.560,00

Una vez obtenido el mercado meta, se estima tener una participación de mercado en las nuevas ciudades del 4% para el cuarto año y un 7% en el quinto año.

Por último, en los años 4 y 5 el mercado meta de las nuevas ciudades es de 25 hospitales aproximadamente, por lo que se estima que Whitesun va a llegar efectivamente a un hospital más en el cuarto año y dos más en el quinto.

Exportación a Estados Unidos

Operatoria de exportación desde Argentina a Estados Unidos

La operatoria a desarrollar será el envío de un software, a instalar posteriormente en los equipos del cliente en el país de destino, desde Buenos Aires a los a las principales ciudades de los estados de Florida, Georgia y Alabama, en Estados Unidos. El envío será a través de un medio no convencional como es el caso de la vía electrónica.

Considerando que el producto a comercializar es intangible, el canal de distribución será directo vía electrónica. Whitesun almacenará la aplicación en un servidor propio y mediante un FTP (Protocolo de Transferencia de Archivos), será descargado en los equipos del cliente

en el exterior para su posterior instalación e implementación, con asistencia remota por parte de Whitesun. Considerado a esta operación como una exportación de servicios, en este caso, no hay intervención de la aduana de manera directa.

La industria del software ha experimentado un crecimiento muy acelerado en las últimas décadas. Las nuevas tecnologías se encuentran avanzando de forma vertiginosa dificultando la regulación y favoreciendo la desactualización de las normativas legales vigentes. Actualmente, hay tres formas diferentes de exportar software previamente desarrollado, mediante vía aérea, vía courier o por vía electrónica. Cada una de estas alternativas posee un marco legal determinado.

El marco legal en el caso de las exportaciones de servicios por vía electrónica se encuentra reglamentado por la Ley del IVA, esta ley postula que los servicios exportados deben ser generados en el país y prestados en el exterior. En ambas situaciones se debe utilizar facturas tipo “E” de exportación, y se encuentran exentas de los gravámenes de IVA e ingresos brutos. Según las normas que al respecto dicten las resoluciones del Banco Central, la empresa no está obligada a ingresar ni liquidar las divisas.⁶⁶

La alícuota a pagar de impuesto a las ganancias corresponde al 35%. Si bien existe una Ley de Promoción de Software, la empresa aún no cumple con los requisitos básicos para aplicar, dentro de los cuales se encuentran grandes gastos en investigación y desarrollo y la obtención de certificaciones en normas de calidad. Por otra parte, este año se está tratando una nueva ley que involucra la exportación de software y afectaría de forma positiva el gasto en impuestos de la empresa. A fines de abril, se aprobó en Cámara de Diputados un régimen de promoción llamado “Economía del Conocimiento” que establece reducciones e incentivos fiscales para empresas de software con fines de exportación. Tendría vigencia desde el 1 de enero de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2029, con el objetivo de fomentar la industria de informática y servicios digitales. Este proyecto promete brindar estabilidad fiscal, bonos crediticios y principalmente, un impuesto a las ganancias de alícuota reducida del 15%. Si

⁶⁶ InfoLeg (Argentina) [En línea]: “Impuestos”, 2019.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm> [Consultado 10 de Junio de 2019]

bien el proyecto aún no fue aprobado, parecería haber consenso político para aprobar la ley.

67

Whitesun elige enviar la aplicación por internet, resguardando el desarrollo en un servidor FTP, teniendo en cuenta que es la alternativa ideal para tratar este tipo de exportaciones sumando la ventaja de que implica menores costos logísticos y operativos. Este tipo de exportación se encuentra encuadrado dentro del concepto de una exportación de servicios; incluyendo factura de tipo “E”, por lo tanto está exenta de IVA y de Ingresos Brutos en CABA.

Clasificación Arancelaria - Nomenclatura Común del Mercosur

Al momento de exportar o importar software, aplicaciones o servicios de uso informático se presenta el siguiente inconveniente: el sistema de clasificación mayoritariamente se ocupa de encuadrar bienes tangibles, no existe una posición específica determinada para un producto intangible-informático que no será almacenado en un CD o pendrive y transportado de forma tradicional. Por este motivo, lo más apropiado para encuadrar el servicio es aquel que clasifica a la propiedad intelectual dentro de un programa informático, código perteneciente a la Nomenclatura Común del Mercosur.

8524.31.00.920. Propiedad intelectual de programa de aplicación para computadora. Software con valor discriminado en factura conforme Art. 1° y 3° de la R.856/95 MEOSP. ⁶⁸

Derechos de exportación

En cuanto a los derechos de exportación, recientemente el Poder Ejecutivo, a través del Decreto 1201/2018 publicado en el Boletín Oficial del 2 de enero de 2019, reglamentó la aplicación de los derechos sobre las exportaciones de servicios. Las Micro y Pequeñas Empresas, comenzarán a tributar los derechos sobre el monto de exportaciones de

⁶⁷ Iprofesional (Buenos Aires) [En línea]: “diputados aprobó beneficios fiscales para el software y otras industrias”, 2019. <https://www.iprofesional.com/impuestos/290717-afip-impuesto-exportacion-Diputados-aprobo-beneficios-fiscales-para-el-software> [10 de junio de 2019]

⁶⁸ InfoJust (Argentina) [En Línea]: “Nomenclador Mercosur”, 2000. http://www.infojust.com/nomenclador_display.cfm [Consultado 10 de Mayo de 2019]

prestaciones de servicios que en el año calendario exceda la suma acumulada de 600.000 dólares. Este decreto estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2020.

Whitesun proyecta una facturación anual máxima en el cuarto año de 422.000 dólares, razón por la que se encontrará exenta del pago de derechos de exportación.⁶⁹

Proceso administrativo para la exportación del software

El primer paso, para que Whitesun realice operaciones en el exterior, es la inscripción de la empresa en el Registro Especial de Exportadores de Software, ya no es necesario la inscripción en el Registro de Importadores y Exportadores. Este trámite se realizará por medio del sitio web de AFIP o en la Dirección General de Aduanas (DGA). La exportación de software se encuentra encuadrada dentro de exportaciones de servicios, más específicamente considerada como exportación de servicio profesional. La liquidación de las divisas será a través del Banco Central a partir de la factura de exportación.

Luego de la inscripción, una vez aprobada la solicitud, la empresa podrá comenzar a generar facturas “E” de exportación y liquidar las divisas de acuerdo a las reglamentaciones del Banco Central a partir de los montos detallados en las facturas.⁷⁰

Previamente, Whitesun deberá disponer de un CUIT, clave fiscal nivel 3, realizar el alta en el Régimen General (IVA, Ganancias y Autónomos) y confeccionar facturas “E” de exportación.⁷¹

Medio de pago y liquidación de divisas

Los clientes son los hospitales, son quienes efectuarán el pago. Terminado el periodo de prueba al que tendrá acceso el cliente, una vez aceptada la compra del servicio, realizará un

⁶⁹ Boletín oficial de la República Argentina (Argentina) [En línea]: “Legislación y avisos Oficiales”, 2019. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/199263/20190102> [Consultado 10 de Junio de 2019]

⁷⁰ Afip (Argentina) [En línea]: “Impositiva aduana seguridad social”, 2019. https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/consultas_detalle.aspx?id=23902839 [Consultado 17 de Mayo de 2019]

⁷¹ Ministerio de Producción y trabajo (Argentina) [En línea]: “¿Querés exportar tus servicios?”, 2017. <https://www.produccion.gob.ar/2017/08/04/quieres-exportar-tus-servicios-ahora-es-mas-facil-y-rapido-63080> [Consultado 17 de Mayo de 2019]

pago inicial correspondiente al start up y mantenimiento, mediante una orden de pago internacional. Esta transferencia será anticipada, de forma mensual y por transferencia internacional, el cliente abonará por las búsquedas realizadas.

Los pagos se realizan por transferencia debido a que al tratarse de un servicio, la empresa puede dejar de prestarlo sin incurrir en pérdidas en caso de que el cliente incumpla con los plazos de pago. Por otra parte, los pagos del fee de mantenimiento anual y del start up se realizan de forma adelantado.

En cuanto a la liquidación de las divisas, siendo una empresa que exporta servicios, Whitesun no se encuentra obligada a ingresar las divisas obtenidas por las ventas al exterior, tampoco a depositarlas en el sistema financiero local. Las divisas producto de las ventas del exterior pueden ser depositadas en cualquier cuenta del exterior que se encuentre debidamente declarada ante la AFIP. Esta medida rige sin límites de montos y para todos los rubros por igual. Los ingresos en divisas serán girados a la caja de ahorro de Whitesun en el banco Macro para luego ser liquidadas en pesos en la cuenta corriente del mismo banco.⁷²

Marketing de servicios

Elementos del producto

El servicio está basado en un software donde se encuentran codificadas las obligaciones y derechos de las partes interesadas según el CIF de la OMS. El servicio consiste de una aplicación conectada a una base de datos en línea, que se utilizara por medio de una interfaz integrada a un buscador donde el usuario completará con datos para luego obtener el código CIF junto a su información y tratamiento correspondiente. Previamente, el cliente deberá descargar un archivo ejecutable desde el servidor FTP para completar con la instalación y puesta en marcha del programa.

⁷² Buenos Aires ciudad (Buenos Aires) [En línea]: “Cobro de una exportación de servicios”, 2019. <https://www.buenosaires.gob.ar/economiafinanzas/comercioexterior/puente-global/paso-3-cobro-de-operacion-e-ingreso-de-divisas> [consultado 18 de Junio de 2019]

El cliente obtendrá la información que necesita del software, con el paso del tiempo, la información se irá actualizando y los datos serán más precisos y específicos.

Se aumentará la calidad del servicio mejorando la interfaz de la plataforma en base a la experiencia de usuario para facilitar y agilizar el acceso a la información que corresponda.

Uso de machine learning para crear un sistema con mayor automatización en el largo plazo.

El cliente podrá customizar la interfaz de la plataforma para darle un sentido estético que corresponda a la identidad de su institución, cargando los logotipos y colores relacionados a su marca.

La empresa mantendrá actualizada la información integrando la base de datos con las últimas novedades de la OMS y principales fuentes de información fidedignas. Whitesun enviará paquetes de actualización periódicamente para mantener la información al día y protegida ante cualquier amenaza.

El cliente tendrá acceso completo a un soporte personalizado de acuerdo a las dudas que tengan con respecto al uso o errores que presente el software. Además, podrá elegir recibir información y novedades pertinentes al sector y la industria.

Distribución de servicios a través de canales físicos y electrónicos

¿Qué distribuiremos?

En lo que respecta a la distribución del servicio, nuestro software se enviará, de forma electrónica, a los hospitales de los estados de Florida, Georgia y Alabama. Los hospitales lograrán con esta aplicación maximizar sus ganancias, ya que, tendrán una facturación extra gracias a la información que la aplicación les brindará. Además, dispondrán de un servicio ágil y eficiente en donde la comodidad para sus clientes (sólo necesitan ingresar nombre de usuario y contraseña en la aplicación) y la facilidad para las búsquedas que ellos usarán serán sus pilares.

¿Dónde y cuándo?

El programa estará disponible para su uso sin restricciones, es decir las 24 horas del día los 7 días de la semana. El lugar físico de uso será el hospital, y quien lleve adelante el proceso podrá ser un médico o un empleado del hospital. Los pacientes no tendrán acceso al sistema.

Whitesun contará con una persona en su oficina, dentro del área de desarrollo y programación, encargada de la dar soporte, que trabajará de lunes a viernes en los horarios de 9 a 18 hs horario local de Florida.

Precio y otros costos para el usuario

La empresa ha decidido llevar adelante una estrategia de precio por desceme, debido a que no hay alguna competencia directa o competidores afines, por lo que el producto tendrá un valor agregado singular. La estrategia de precios está basada en que se trata de un servicio innovador, eficaz y que genera valor para los usuarios.

Cabe aclarar que, si bien la empresa adopta una posición de “first mover”, el precio de la aplicación es atractivo para los hospitales ya que les brinda un aumento en la facturación, por lo que el producto tiene un alto enfoque en el cliente.

La empresa cobra un cargo inicial por la instalación del software en sus plataformas, es decir un “start up”. Esto incluye la puesta en funcionamiento en todas sus plataformas, la creación de usuarios y la otorgación de la licencia. Su valor es de USD 15.000 y se paga por única vez al comienzo del servicio.

Por otro lado, se cobra un fee o mantenimiento anual a cada hospital, es decir, la entrega de las licencias y la actualización del software periódicamente. Este cargo se cobra todos los años mientras se utilice el servicio y tiene un valor de USD 9.000 a pagar anualmente. Asimismo, el pago de este fee incluye la atención telefónica (helpdesk) y remota a los usuarios en caso de problemas técnicos o necesidad de ayuda, dentro de los horarios comerciales habituales.

Por último, cada hospital tendrá un pequeño cargo extra por cada búsqueda que realice en el software. Es decir, por cada persona con alguna discapacidad beneficiaria de Medicare que asista al hospital y solicite saber si los tratamientos están cubiertos por la cobertura médica. Este servicio tiene un valor de USD 0,95 por búsqueda y se cobra una sola vez al año por paciente. La búsqueda queda registrada en la base de datos del software asociado a un número de identificación (Nro. Medicare, Nro identidad, Lic. de conducir, entre otros). Este acceso a

la base de datos será por 365 días corridos. Transcurrido este tiempo, se cobrará una nueva búsqueda.

Para determinar los precios anteriores, la empresa ha decidido analizar la industria de la salud. Teniendo en cuenta que Medicare destina por cada beneficiario USD 10.975 (promedio entre los tres Estados) y la cantidad de personas a la que Whitesun va a llegar el primer año (47.772), se destinan 524 millones de dólares en el mercado captado. Asimismo, el 53% de los gastos destinados en salud se derivan a hospitales. Considerando que el primer año la empresa estima llegar a 3 hospitales, cada hospital recibirá 92 millones de dólares.⁷³

La empresa proyecta que con la aplicación desarrollada a lo largo del proyecto, los hospitales podrán aumentar su facturación en un 1,2%, es decir un incremento de USD 1.111.511. Si se aplica a este incremento en la facturación el margen neto promedio de los hospitales en EEUU (10,4%), se estima una ganancia para cada hospital de USD 115.597. A este monto, hay que descontarle los honorarios cobrados por la empresa, que corresponden a USD 15.000 por el start up, USD 9.000 por el mantenimiento anual y el precio de las búsquedas que ascienden a USD 15.124,80. Este monto se conforma por la cantidad de búsquedas (USD 15.924 por hospital) por un valor de USD 0,95 cada una.⁷⁴

En síntesis, con la obtención de este programa, los hospitales podrán tener una ganancia neta aproximada de USD 76.469,20 en el primer año.

Promoción y educación

El objetivo de la empresa es comunicar que mediante este nuevo servicio sus clientes van a poder acceder de manera rápida y eficiente a los derechos y obligaciones correspondientes que tienen los pacientes con discapacidades. De esta forma, los hospitales que contraten los servicios de la compañía, dejarán de incurrir errores, obtendrán un acceso rápido a la información y podrá generar un aumento en su facturación. Por otro lado, el paciente accede de manera efectiva al tratamiento que necesita.

⁷³ National Health Expenditures, 2017. <https://www.cms.gov/Research-Statistics-Data-and-Systems/Statistics-Trends-and-Reports/NationalHealthExpendData/downloads/highlights.pdf> [Consultado 15 de Junio de 2019]

⁷⁴ CSIMarket (Estados Unidos) [En línea]: Healthcare Sector Profitability, 2019. https://csimarket.com/Industry/Industry_Profitability.php?s=800 [Consultado 15 de Junio de 2019]

La forma más conveniente de hacer visible y promocionar el servicio será por medio de las principales ferias, seminarios y workshops dedicados a la industria de la salud y revistas o blogs especializados en medicina y ciencias. En las ferias se contará con la presencia del gerente de marketing y ventas, material gráfico atractivo, folletos y banners que expliquen de forma eficaz el servicio y tarjetas personales para el posterior contacto con los prospectos conseguidos.

A continuación, se detallan las próximas ferias y congresos en las que la empresa tiene planificada su presencia:

- **AccessAbilities Expo 2019.** Agosto 2019, Houston. Evento donde se exponen las nuevas tecnologías, servicios y soluciones relacionadas a la comunidad discapacitada. (7.500 USD). Si bien “AccessAbilities” no se encuentra dentro de los estados meta, es una gran oportunidad para la empresa de contactar con clientes potenciales e identificar posibles competidores dentro de un evento que está bien enfocado en el servicio que Whitesun busca introducir en el mercado.⁷⁵ La empresa va a presentar la documentación pertinente para poder asistir a dicha feria llenando los formularios requeridos.⁷⁶
- **MedTech Impact.** Diciembre 2019, Las Vegas. Feria de negocios enfocada en la exposición de soluciones digitales para el mundo de la medicina y salud. (7.500 USD). La decisión de Whitesun de asistir a esta feria en el estado de Nevada, es debido a la focalización de la misma, ya que se encuentra altamente destinada a soluciones tecnológicas en el ámbito médico. Consecuentemente, suelen asistir clientes y proveedores desde todos los estados en busca de soluciones digitales. Es de las ferias más reconocidas en salud del país y por ello la empresa decide concurrir por más que no se encuentre en los estados meta del proyecto.⁷⁷
- **HIMSS, Health IT Conference.** 9-13 de Marzo 2020, Orlando. Feria líder en IT e innovación enfocada en la industria de la medicina. (5.000 USD).⁷⁸

⁷⁵ Abilities Expo (Estados Unidos) [En línea]: “Abilities expo”, 2019. <https://www.abilities.com/expos/> [Consultado 20 de junio de 2019]

⁷⁶ Abilities Expo (Estados Unidos) [En línea]: “Abilities expo Houston 2019”, 2019. <https://www.abilities.com/pdfs/houston-kit-2019.pdf> [Consultado 15 de junio de 2019]

⁷⁷ MedtechImpact (Estados Unidos) [En línea]: “what is medtech?”, 2019. <https://www.medtechimpact.com/what-is-medtech/> [Consultado 20 de junio de 2019]

⁷⁸ HIMSS19 (Estados Unidos) [En línea]: “Himss19”, 2019. <https://envision.freeman.com/show/himss-2019/himss20-booth-selection-information> [Consultado 20 de junio de 2019]

- **FIME 2020** (Florida International Medicines Expo). Junio 2020, Miami. Feria de negocios de servicios médicos donde se expone lo último en tecnología, productos, servicios e innovación relacionada a la medicina. (5.000 USD).

El costo de todo el material gráfico ya se encuentra incluido en el precio de cada evento. Igualmente, al monto de cada feria se le debe agregar los gastos que traen los viajes comerciales que deberá abonar la empresa. Considerando que sólo va a viajar el Gerente del área de Marketing y Ventas, los gastos en lo que respecta a el pasaje (700 USD), el hospedaje en el país (600 USD), las comidas (480 USD) más los viáticos (480 USD), son un total de 2260 dólares en un total de 6 días ([Ver anexo G](#)).

Versión“DEMO”

Una vez iniciados los contactos con el potencial cliente, se le ofrecerá la posibilidad de tener acceso a una versión de prueba o “demo” por un tiempo determinado, no mayor a 30 días. El principal objetivo sería, que el cliente pueda comprobar las ventajas y funcionalidades que Whitesun le ofrece, agilizar sus procesos, mejorar la atención a sus pacientes con discapacidad y eliminar cualquier duda que surja acerca de su utilización. También, es una forma efectiva de eliminar la sensación de riesgo del cliente al momento de confirmar la compra del producto, el cliente contará con la experiencia y conocimiento, en gran parte, del servicio que Whitesun le ofrece.

La versión de prueba no contendrá limitaciones, y con una duración de 30 días, la empresa busca que el cliente utilice y aproveche al máximo el uso del software, identificando y comprobando sus beneficios y ventajas, mientras que los usuarios u operarios de la plataforma obtengan una capacitación práctica acerca del uso diario del software, este entrenamiento será acompañado de contenido educativo digital.

Sitio web

El sitio web de Whitesun estará en idioma inglés y español, dependiendo del área geográfica desde donde se ingrese, seleccionado automáticamente. Bajo el dominio

“<https://whitesunsolutions.com>” (versión BETA), contará con los siguientes bloques y páginas:

- Our services: información y detalles de los servicios dedicados que ofrece la empresa.
- About us: información y detalles de la empresa, nuestra misión y visión, la presentación del equipo.
- Our projects: breve resumen de los proyectos finalizados y en proceso. Una vez cerrados los acuerdos se añadirán los logos de aquellas instituciones que hayan confiado en nuestro servicio, junto con sus comentarios y experiencias.
- Contact us: formulario de contacto e información acerca de los tiempos de respuesta. Dirección física y número de teléfono y cuenta de correo electrónico. Además, los visitantes tendrán la opción de iniciar una comunicación vía chat, disponible de 9 a 18.00hs, horario de Argentina.
- Support: página exclusiva para clientes con un login de usuario y contraseña suministrado previamente. Contacto vía chat en tiempo real con posibilidad de videollamada. Desde esta página los clientes tendrán acceso al servidor FTP para lograr descargar el programa.

Capacitación

La capacitación de los clientes será mediante video-conferencias online o webinars y manuales de usuario en formato .pdf con información más técnica acerca de la implementación y uso diario de la plataforma. Además, se encontrará disponible, en horario hábil de Estados Unidos, un helpdesk para atender dudas y consultas con respecto al uso o errores que se presenten.

Proceso

Para lograr la satisfacción de los clientes es fundamental contar con procesos funcionales, claros y amigables para estos. Whitesun diseña y evalúa sus procesos periódicamente para agregar valor a los clientes, generando una experiencia de usuario sencilla.

Un mal diseño tiende a enfadar a los clientes ya que derivará en una entrega de producto de mala calidad y mayor consumo de tiempo. En cambio, un proceso bien diseñado permitirá ganar productividad, nivel de servicio y simplicidad, generando valor para el usuario.

Es entonces primordial para el servicio de Whitesun contar con procesos sobresalientes. Una de las formas de reducir la posibilidad de errores al momento de diseñar procesos es con la realización de un anteproyecto, en el cual se especifica de forma detallada todos los pasos que componen un proceso de servicios, identificando los puntos críticos de falla y haciendo la división entre lo visible e invisible para el cliente. De esta forma, se obtiene claridad sobre cuales son todas las actividades que se deben llevar adelante, quién las debe realizar y su consecutividad.

Nivel de participación del cliente.

Se refiere a los recursos que debe entregar el cliente durante la producción o entrega del servicio. Dependiendo el tipo de servicio que se esté prestando, variará el nivel de participación del cliente.

En el caso de Whitesun, si bien se trata de un servicio en que el usuario solo debe introducir ciertos parámetros para obtener el resultado buscado, el usuario sigue siendo el motor por el cual las acciones siguen su curso. ¿Qué quiere decir esto? Que sin las acciones de los usuarios, el software no arrojaría ningún resultado, por lo que el mismo se vuelve un actor primordial. Si bien a primera vista aparenta tratarse de un servicio con baja interacción de los clientes, se puede identificar que bajo una mirada más objetiva, el servicio no encaja dentro de esta categoría. En cambio, al no contar con empleados directos por parte del proveedor de servicio, es un proceso que se realiza totalmente de forma autónoma por el cliente. Teniendo esto en cuenta, lo podemos clasificar como una tecnología de autoservicio.

Existen factores que agradan y otros que desagradan a los usuarios. Estos deben ser contemplados al momento de diseñar las actividades y procesos que deben realizar los usuarios, y los que permitirán identificar puntos críticos.

Algunos de los factores que a los usuarios les agradan son:

- **Accesibilidad:** en el contexto de Whitesun, al tratarse de una aplicación, estará disponible y funcional 24 horas los 7 días de la semana.
- **Rapidez.**
- **Conveniencia:** mejor desempeño que las interacciones físicas.

- Diseño simple e intuitivo.

En cambio, otros aspectos son considerados negativos:

- Fallas: ya sean por errores de software o provocados por humanos. Es importante disminuir las fallas provocadas por los usuarios ya que estos no reconocen los errores causados por ellos mismos y pueden generar descontento con el servicio.
- Dificultad para navegar.
- Registros excesivos.
- Lentitud.
- Diseño poco intuitivo.

Debido a lo antes expuesto, es necesario generar servicios que tengan la menor posibilidad de tener fallas. Por otra parte, la dificultad de recuperación de los servicios ante errores es casi nula, siendo la única opción de recuperación inmediata el teléfono o mensajería, en este sentido el servicio brindado por el helpdesk será primordial para que el cliente tenga una experiencia satisfactoria en caso errores.

Todos los pasos deben tener un alto desempeño y de forma consistente. Será de vital importancia entonces definir los indicadores elementales que medirán la organización y sus estándares de servicio y lo objetivos de cumplimiento de estos estándares.

Indicadores	Estándares	Objetivo
Tiempo de carga	1 segundo	95% de confianza
Errores	1 cada 100 usos	95% de confianza
Llamadas al servicio técnico	1 cada 500 usos	95% de confianza

Configuración de un servidor FTP

Whitesun contempla la instalación de un servidor FTP para el almacenamiento, resguardo y envío del software para luego ser instalado en los equipos de los clientes. Se tomarán las

medidas de ciber-seguridad correspondientes con el objetivo de salvaguardar el desarrollo y toda la información tanto de los pacientes como propia de la empresa.

Se dispondrán de accesos de administrador y usuario para los distintos operarios de la aplicación.

Anteproyecto

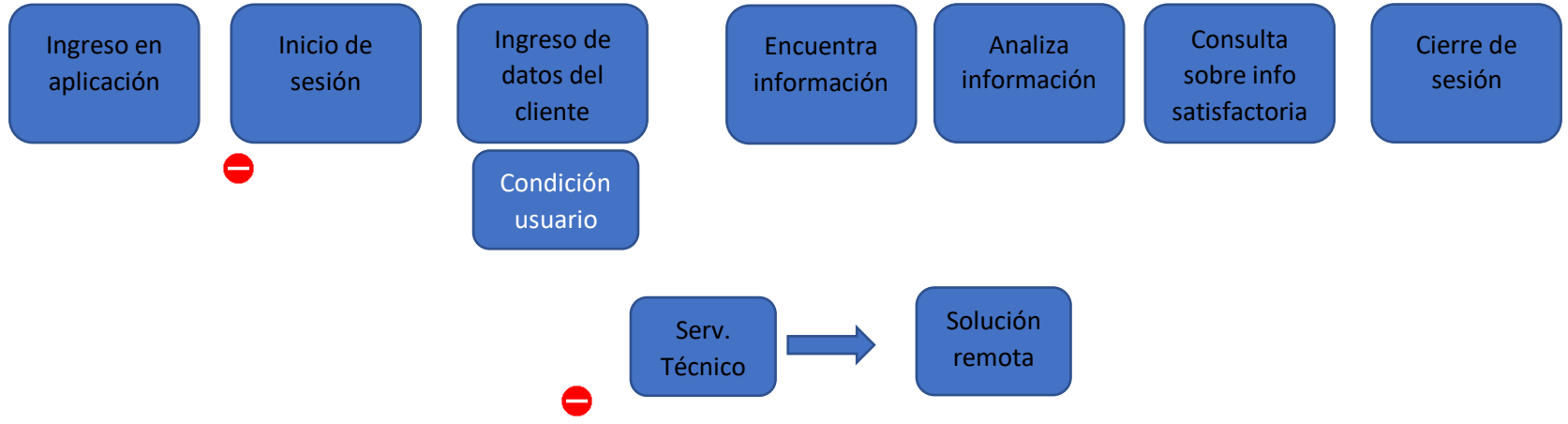
Como se mencionó anteriormente, el desarrollo de un anteproyecto es clave para el correcto desempeño de los procesos y la identificación de los puntos de falla. Para lograrlo correctamente, se debe ir de lo general a lo particular, es decir en una primera instancia identificar las actividades básicas del servicio y luego detallarlas en acciones más pequeñas con mayor nivel de detalle.

Otro aspecto importante del anteproyecto es diferenciar los aspectos visibles para el cliente de los invisibles. El cliente medirá su satisfacción con aquellos aspectos que experimenta de forma directa, sin embargo, para que la experiencia sea satisfactoria, deberán ocurrir una serie de pasos invisibles para los usuarios.

Cabe aclarar en este punto que el proceso detallado a continuación será válido tanto para el servicio final como para el demo que se ofrecerá a los potenciales clientes como una estrategia de venta.

A continuación, se desarrolla el anteproyecto de la empresa, identificando los puntos críticos de falla a los cuales se debe prestar especial atención, ya que serán los más propensos a generar errores. Se debe contemplar que este anteproyecto supone las funciones primarias y no toda la experiencia de usuario, como será ajustes, información complementaria, etc

VISIBLE



Línea de interacción

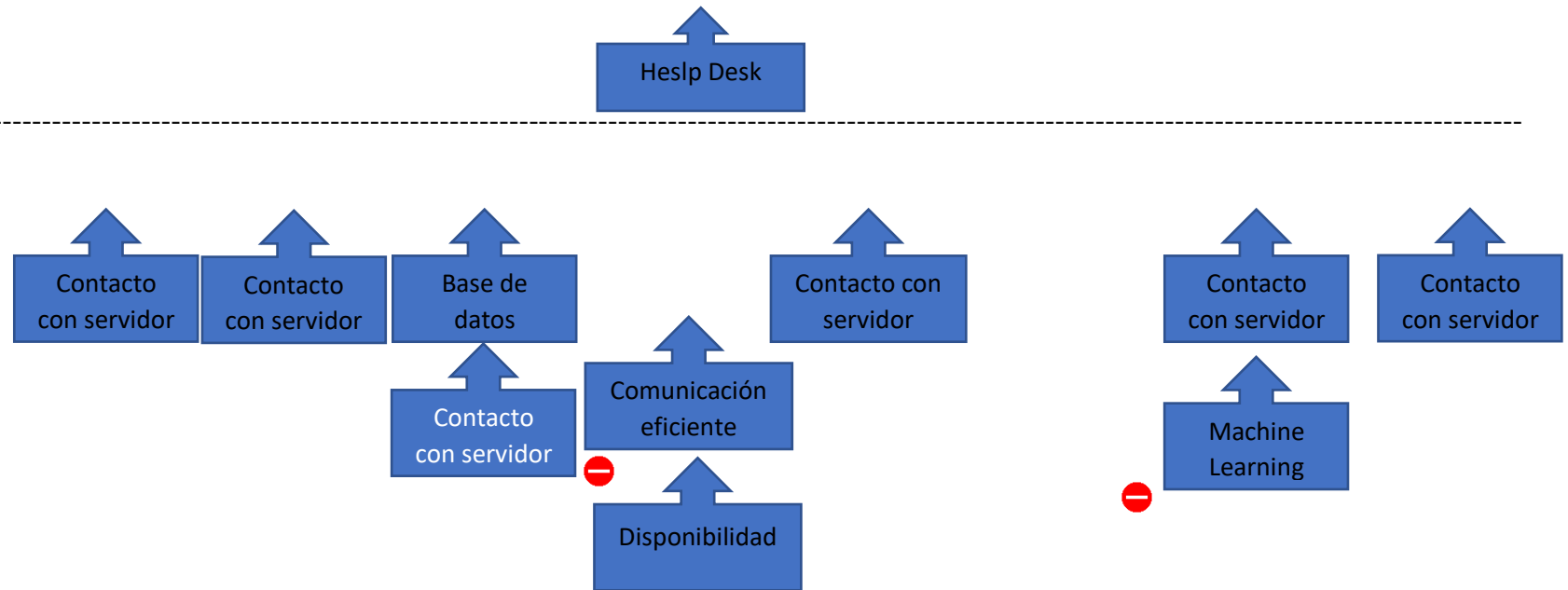
Contacto visible

Línea de visibilidad

INVISIBLE

Contacto invisible

Línea de interacción



Entorno físico

Otro de los factores primordiales a contemplar es el entorno físico en donde se concreta el servicio. Este punto se relaciona con el estilo, apariencia y los factores que experimenta el cliente al momento que se adquiere.

El entorno físico le permitirá al usuario evaluar la calidad del servicio, ya que, al tratarse de un intangible, es el principal método de evaluación con el que cuentan los clientes. Las empresas prestadoras de servicios buscarán controlar el ambiente en que se consume el servicio a fin de generar experiencias positivas.

Teniendo en cuenta que el servicio de Whitesun no se va a consumir en un lugar específico y que la utilización se realiza directamente en los hospitales, las posibilidades de modificación del entorno físico son escasas. Al tratarse de una herramienta de trabajo, las principales características que debe transmitir el servicio es la de simplicidad, practicidad e infalibilidad.

Teniendo en cuenta estos dos factores, Whitesun debe poner énfasis en su interfaz de usuario y su adaptabilidad con los sistemas existentes. En este sentido, y como ya se ha expuesto, la interfaz de usuario será simple, funcional y de fácil reconocimiento, utilizando colores neutros que no resulten agresivos. Sus procesos serán sencillos e intuitivos, de forma que no se generen errores por uso incorrecto por parte del usuario.

Asimismo, Whitesun debe poner especial atención en utilizar las señales y símbolos deseados de manera correcta. Esto se refiere a utilizar señales explícitas para guiar al cliente en el proceso de prestación de servicio, más aún siendo una tecnología de autoservicio. Por lo tanto, el cliente será considerado como parte del servicio para que este sea exitoso, y la forma de lograr el éxito es a partir de un diseño de usuario efectivo.

Para lograr un diseño efectivo, la empresa debe enfocarse en todos estos factores que modifican la experiencia de forma integral, para lograr optimizar los procesos del software.

Personal

La aplicación será diseñada con una alta calidad de tal manera que no genere demoras ni problemas para los clientes de Whitesun en su uso. En el caso que el servicio genere problemas o no funcione correctamente, en el área de programación y desarrollo se dispondrá de una persona a cargo del helpdesk que estará controlada por el ingeniero Federico Acin.

Tanto el CEO, los gerentes, como el helpdesk estarán alineados como empresa, para brindar una imagen clara y concisa de lo que Whitesun quiere brindarle al cliente como empresa. Además, de tener que saber hablar de manera fluida el idioma inglés, conocerán detalladamente cómo funciona la aplicación y estarán preparados para ayudar y ofrecerle al cliente la mejor decisión a tomar.

En el caso de que el cliente se quiera comunicar con la empresa podrá hacerlo por dos vías. Una de ellas es la opción del chat online, Whitesun dispondrá de computadoras en su oficina y ante cualquier duda o consulta por la aplicación, instantáneamente el cliente se va a poder comunicar con la empresa y resolver su inconveniente. Además, otra opción será la alternativa telefónica, la oficina cuenta con un teléfono fijo de línea, donde podrán comunicarse de manera directa.

Brindarle al cliente credibilidad y confiabilidad de que es una empresa a la medida de lo que los hospitales y las personas están buscando y por ello se entiende que el contacto con las personas que trabajan en Whitesun tiene que ser el mejor posible. Para ello se requiere que las personas encargadas de la empresa estén lo mejor capacitadas y motivadas posible para no tener errores en lo que a la comunicación se refiere.

Puntos críticos

- Mercado: nuevos ingresantes y fuerza de los compradores

Como se ha expuesto a lo largo del trabajo, la industria a la que apunta la empresa tiene las características de tener pocas barreras de entrada y pocos compradores de gran tamaño. Los potenciales competidores podrían desarrollar productos similares a Whitesun con celeridad. Por su parte, los potenciales clientes tendrán la capacidad de negociar precios basados en su posición dominante por los pocos actores del mercado.

Poder ganar posición en un mercado con estas características será un punto crítico para la empresa. En este sentido debe diseñar estrategias de precios atractivas y aprovechar su posición de first mover con un producto innovador. Al mismo tiempo, debe proteger su innovación a través de patentes y estableciéndose en el mercado antes de la aparición de competidores.

- Fuerza y estrategia de ventas

La empresa planifica insertarse en el mercado con un responsable de ventas que viajará desde Argentina a Estados Unidos periódicamente en búsqueda de atraer a nuevos clientes. Al no contar con una fuerza de ventas local se podrían producir pérdida de ventas por falta de presencia física permanente. También al tratarse de una persona del país de origen que realizará las ventas, las diferencias culturales pueden influir de forma concreta en los resultados. Lograr crear relaciones con potenciales clientes y mantenerlas a través de medios virtuales será clave para el éxito de la estrategia. Por otro lado, la empresa debe monitorear de forma directa la comunicación del responsable de ventas con los potenciales clientes, con fines a identificar posibles problemas causados por la distancia o cultura.

- Inestabilidad de Medicare

Medicare apunta a crear un sistema de salud económico para aquellas personas que no acceden al sistema privado. Si bien es un sistema que está en pie desde los años 60, el actual presidente Trump ha mencionado en repetidas ocasiones su deseo de reformar el sistema para que los requisitos para ingresar sean más estrictos que en la actualidad. Si bien aún no ha logrado el apoyo necesario en el congreso porque el partido Republicano no cuenta con mayoría en ambas cámaras, y tampoco cuenta con el apoyo de todo el partido para modificar la ley, la posibilidad de modificaciones es real en el corto/mediano plazo. Medicare es un punto crítico para la estrategia de la empresa, y Whitesun no tiene los recursos para generar lobby político. Sin embargo, es un factor que debe ser controlado periódicamente y se deben desarrollar estrategias ágiles ante los cambios que se puedan llegar a producir.

- Capacidad financiera de la empresa y estructura de costos.

Whitesun no cuenta con un gran respaldo financiero y su estructura de costos fijos es considerablemente alta. Ante gastos inesperados que puedan surgir, la empresa se encuentra en una posición inestable. Del mismo modo, una sobreestimación de las ventas puede complicar el panorama financiero de la empresa. Si bien estos factores influyen en todas las organizaciones, la condición de Whitesun la hacen especialmente vulnerable. Una planificación financiera eficaz será un factor clave para el correcto desarrollo del negocio.

- Panorama político y económico del país de origen

El panorama político local actual es completamente incierto. En un año electoral en el cual no hay un claro favorito para llevarse la elección, y en el cual los posibles ganadores proponen políticas polarizadas, el resultado de las elecciones presidenciales será un factor a contemplar. Dependiendo del ganador se puede esperar una política más pro mercado con apertura a los mercados externos, liberación de los tipos de cambio y el giro de divisas. En cambio, los candidatos del peronismo predicán un mercado más controlado, proteccionismo para la industria nacional y un régimen cambiario estricto, con posibles atrasos cambiarios.

Sin embargo, la industria del software es considerada estratégica por todo el arco político. Esto se puede evidenciar en las distintas leyes de promoción para la industria, que brindan principalmente beneficios impositivos a las empresas exportadoras de servicios tecnológicos.

Del mismo modo, el futuro económico del país será otro factor por monitorear. La evolución del tipo de cambio, las variaciones del PBI y las tasas de inflación son todos factores que afectan a la estructura de costos.

Análisis Económico – Financiero

El proyecto de Whitesun de 5 años requiere una inversión inicial de USD 157.338, que se va componer por un 60% equity y un 40% deuda.

Antes del inicio del proyecto, la empresa necesita hacer investigaciones en el ámbito legal de Florida, Georgia y Alabama. Para ello, se contrata un estudio de abogados que trabajará durante dos meses para tener en cuenta las diferentes legislaciones. Asimismo, el estudio será contratado con menor frecuencia a lo largo del proyecto. A continuación se detallan los honorarios:

TERCERIZACIÓN LEGALES			TOTAL
			HORAS USD
AL INICIO DEL PROYECTO	8 horas diarias		USD
	durante 2 meses	320	99.200,00
DURANTE EL PROYECTO	8 horas mensuales	96	USD
			29.760,00

Dentro del aspecto legal, Whitesun debe obtener una patente, que ayudará a que el software este protegido por la cantidad de años que se estipule.

Por otro lado, la empresa registrará la marca Whitesun como nombre comercial. Esta protección es para tener un nombre y logo único en la industria (TradeMark).

Finalmente, el costo de obtención de la patente y el registro de la marca será de USD 12.000.

PROPIEDAD	USD 12.000,00
INTELECTUAL	

Además, la empresa incurrirá en gastos de apertura de oficina como mobiliarios, insumos, contratación de servicios y demás como se puede observar en el siguiente [Anexo C](#).

Como se mencionó anteriormente, Whitesun tendrá 6 empleados en los primeros 3 años y durante los años 4 y 5, debido a la diversificación geográfica, emplea 2 empleados más. Los puestos son los siguientes:

AÑOS	1	2	3	4	5
CEO	1	1	1	1	1
PROGRAMADOR	1	1	1	2	2
CALL CENTER	1	1	1	2	2
ADMINISTRADOR	1	1	1	1	1
COMERCIAL Y MKT	1	1	1	1	1
COMEX	1	1	1	1	1
TOTAL EMPLEADOS POR AÑO	6	6	6	8	8

Antes de detallar los costos del personal de la empresa, cabe señalar las proyecciones de Whitesun respecto a la inflación de Argentina y al tipo de cambio futuro.

PROYECCIÓN DE INFLACIÓN	
AÑO	%
2020	30,80%
2021	23,60%
2022	18,08%
2023	13,86%
2024	10,62%

PROYECCIÓN DE TIPO DE CAMBIO		
AÑO	\$/usd	VAR %
2020	80,60	40%
2021	99,62	24%
2022	117,64	18%
2023	133,94	14%
2024	148,16	11%

Los datos de la inflación son obtenidos del REM de mayo 2019, elaborado por el BCRA. Se toma en cuenta la inflación proyectada más el desvío. Para los años 2022,2023 y 2024 se ha hecho una estimación con una variación que tiende a la baja en -23%.

Respecto al tipo de cambio, se ha obtenido en base al mercado de futuros Rofex. Dado que los datos son de corto plazo, Whitesun ha estimado que el tipo de cambio se moverá en línea con la inflación. Esta afirmación de la empresa se basa en que en los últimos 10 años en Argentina, la inflación y el tipo de cambio han variado en forma lineal si se hace el cálculo acumulado. El promedio de variación de la inflación en los últimos 10 años ha sido de 30,06% mientras que el tipo de cambio ha variado 29,54%. [Ver Anexo D- cuadro 1 y 2](#)

Por otro lado, en relación a los costos que tendrá la empresa en los honorarios del personal, los mismos serán en pesos ya que la totalidad de los empleados se radicará en el país. Sin embargo, el encargado de la parte comercial y de marketing viajará a EEUU para ferias de promoción, reuniones con potenciales clientes, entre otros.

Además, se toman en cuenta las jubilaciones, obras sociales, INSJJP y contribuciones patronales con los siguientes porcentajes.

Jubilación	11%
Obra social	3%
INSSJP	3%
Contribuciones Patronales	33%

A continuación, se detallan los costos de los empleados ajustados por inflación y el tipo de cambio:

SUELDOS INFLACIONADOS AJUSTADOS AL TIPO DE CAMBIO FUTURO						
AÑOS	0	1 (2020)	2 (2021)	3 (2022)	4 (2023)	5 (2024)
CEO		\$ 2.092.721,39	\$ 2.092.721,39	\$ 2.092.721,39	\$ 2.092.721,39	\$ 2.092.721,39
PROGRAMADOR		\$ 979.218,81	\$ 979.218,81	\$ 979.218,81	\$ 1.958.437,62	\$ 1.958.437,62
CALL CENTER		\$ 528.184,83	\$ 528.184,83	\$ 528.184,83	\$ 1.056.369,65	\$ 1.056.369,65
ADMINISTRADOR		\$ 728.484,19	\$ 728.484,19	\$ 728.484,19	\$ 728.484,19	\$ 728.484,19
COMERCIAL Y MKT		\$ 1.481.070,98	\$ 1.481.070,98	\$ 1.481.070,98	\$ 1.481.070,98	\$ 1.481.070,98
COMEX		\$ 901.031,78	\$ 901.031,78	\$ 901.031,78	\$ 901.031,78	\$ 901.031,78
		\$ 6.710.711,97	\$ 6.710.711,97	\$ 6.710.711,97	\$ 8.218.115,61	\$ 8.218.115,61
INFLACIÓN %		31%	24%	18%	14%	11%
TIPO DE CAMBIO \$/USD		80,60	99,62	117,64	133,94	148,16
SUELDOS INFLACIONADOS		\$ 8.777.611,26	\$ 10.849.127,52	\$ 12.810.987,93	\$ 17.862.481,41	\$ 19.758.915,06
SUELDOS EN USD		USD 108.900,25	USD 108.900,25	USD 108.900,25	USD 133.362,13	USD 133.362,13

El personal de la empresa requiere una capacitación para la correcta utilización del software y para poder otorgar un apoyo eficaz a los clientes. El costo capacitación es de USD 5.850 y se detalla a continuación:

CAPACITACIÓN PERSONAL	
COSTO	
CAPACITACIÓN/HORA	USD 300,00
CAPACITACIÓN 6hs DIARIAS DURANTE UNA SEMANA	30 hs
TOTAL	USD 9.000,00
DEDUCCIÓN DE GANANCIAS	-USD 3.150,00
COSTO REAL	USD 5.850,00

El gerente del sector comercial, Nicolas Leone, viajará a ferias en Estados Unidos para promocionar el servicio y dar a conocer a los clientes potenciales el software. Además, se reunirá con los mismos frecuentemente por lo que se estima que viaje al menos 5 veces en el primer año. El costo de cada viaje es de USD 2.500 aproximadamente. Las ferias elegidas por el equipo de Whitesun son Access Abilities, que se llevará a cabo en Houston en Agosto de 2019. La idea de esta misión comercial es dar a conocer el producto y exponerlo como una innovación tecnológica en la medicina. Otras ferias elegidas son Med Tech Impact en Las Vegas (Diciembre 2019), HIMSS en Orlando (Marzo 2020) y FIME en Miami (Junio 2020). Los costos en los que incurrirá la empresa son los expresados a continuación:

FERIAS Y PROMOCION		
LUGAR Y FECHA	NOMBRE	MONTO DESTINADO
HOUSTON 2-4 AGOSTO 2019	ACCESS ABILITIES	USD 7.500,00
LAS VEGAS 13-15 DICIEMBRE 2019	MED TECH IMPACT	USD 7.500,00
ORLANDO 9-13 MARZO 2020	HIMSS	USD 5.000,00
MIAMI 23-25 JUNIO 2020	FIME	USD 5.000,00
		USD 25.000,00

Debido a que es un servicio con un ciclo de vida rápido, la empresa ha decidido hacer una diversificación geográfica en los últimos dos años del proyecto. Está contemplado una expansión en el mercado meta a distintas ciudades de Florida. Consecuentemente, habrá un aumento en el tráfico de datos por lo que los honorarios del proveedor de la plataforma de software aumentarán tal como se detalla en el siguiente esquema:

PROVEEDOR SERVIDOR	
COSTO MENSUAL POR SERVIDOR AÑOS 1,2,3	USD 500,00
COSTO MENSUAL POR SERVIDOR AÑOS 4 y 5	USD 700,00
Costo anual años 1,2,3	USD 6.000,00
Costo anual años 4 y 5	USD 8.400,00

La empresa tendrá gastos operativos como insumos para la oficina, servicios, gastos bancarios, entre otros. Sin embargo, los gastos bancarios estarán sujetos al giro de divisas, por lo que es un costo variable y se puede observar en los [anexos E y F](#).

En relación a los aspectos financieros, Whitesun tomará una deuda del equivalente de USD 62.935,37 en pesos a una TEA del 65% anual. La tasa efectiva anual en dólares es del 17,91% aproximadamente. Es decir, contraerá deuda por \$3.625.077,34. La empresa ha adquirido este monto gracias a una garantía hipotecaria otorgada por uno de sus socios.

Por otro lado, el aporte de los mismos es de USD 94.403,06 y su costo de obtención es de 23,88%. El riesgo país de Argentina es un indicador que potencia la tasa de descuento de fondos y que claramente es una amenaza para la empresa. Finalmente, el costo promedio ponderado del capital de Whitesun es de 18,99%.

WACC	18,99%
------	--------

Finalmente, se grafican los flujos de fondos del proyecto, con todos los gastos explicados anteriormente. Además, se le aplica la tasa de descuento mencionada, que dará el VAN, la TIR del proyecto de inversión y el payback.

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	
INGRESOS	START UP	USD 45.000,00	USD 45.000,00	USD 90.000,00	USD 45.000,00	USD 0,00	
	FEE MANTENIMIENTO-LICENCIA	USD 27.000,00	USD 54.000,00	USD 108.000,00	USD 135.000,00	USD 135.000,00	
	BUSQUEDAS	USD 45.383,63	USD 90.767,26	USD 158.842,70	USD 204.226,33	USD 204.226,33	
	TOTAL INGRESO	USD 117.383,63	USD 189.767,26	USD 356.842,70	USD 422.573,61	USD 397.334,07	
EGRESOS	HONORARIOS PERSONAL	USD 108.900,25	USD 108.900,25	USD 108.900,25	USD 133.362,13	USD 133.362,13	
	TERCERIZACION LEGALES	USD 29.760,00	USD 29.760,00	USD 29.760,00	USD 29.760,00	USD 29.760,00	
	MARKETING Y PUBLICIDAD	USD 15.000,00	USD 10.000,00	USD 15.000,00	USD 15.000,00	USD 30.000,00	USD 22.500,00
	VIAJES COMERCIAL EEUU	USD 4.520,00	USD 11.300,00	USD 6.780,00	USD 6.780,00	USD 11.300,00	USD 11.300,00
	PROVEEDOR SERVIDORES	USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 8.400,00	USD 8.400,00
	TOTAL EGRESO	USD 19.520,00	USD 165.960,25	USD 166.440,25	USD 166.440,25	USD 212.822,13	USD 205.322,13
	RESULTADO BRUTO	-USD 19.520,00	-USD 48.576,62	USD 23.327,01	USD 190.402,45	USD 209.751,47	USD 192.011,93
GASTOS OPERATIVOS	-USD 11.150,23	-USD 11.009,82	-USD 11.385,74	-USD 11.533,64	-USD 11.476,85	-USD 11.476,85	
EBITDA	-USD 19.520,00	-USD 59.726,85	USD 12.317,18	USD 179.016,71	USD 198.217,84	USD 180.535,09	
AMORTIZACIONES	-USD 16.231,82	-USD 16.231,82	-USD 16.231,82	-USD 16.231,82	-USD 16.609,60	-USD 16.609,60	
RAI	-USD 19.520,00	-USD 75.958,67	-USD 3.914,64	USD 162.784,88	USD 181.608,24	USD 163.925,49	
IMPUESTOS	USD 6.832,00	USD 26.585,54	USD 1.370,12	-USD 56.974,71	-USD 63.562,88	-USD 57.373,92	
R. NETO	-USD 12.688,00	-USD 49.373,14	-USD 2.544,51	USD 105.810,17	USD 118.045,36	USD 106.551,57	
FEO(EBITDA-IMPUESTOS)	-USD 12.688,00	-USD 33.141,32	USD 13.687,31	USD 122.042,00	USD 134.654,96	USD 123.161,17	
FLUJO CAPITAL DE TRABAJO	-USD 105.350,00						
FLUJO DE ACTIVOS FIJOS	-USD 6.159,11				-USD 1.888,89		
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	-USD 124.197,11	-USD 33.141,32	USD 13.687,31	USD 122.042,00	USD 132.766,07	USD 123.161,17	
FLUJO DE FONDOS DESCONTADOS	-USD 124.197,11	-USD 27.853,18	USD 9.667,81	USD 72.447,67	USD 66.238,01	USD 51.641,52	
PAYBACK		-USD 157.338,43	-USD 143.651,12	-USD 21.609,12	USD 111.156,95	USD 234.318,11	
PAYBACK DESCONTADO		-USD 152.050,29	-USD 142.382,48	-USD 69.934,81	-USD 3.696,80	USD 47.944,72	

WACC	18,99%
VAN	USD 47.944,72
TIR	28,42%
PAYBACK	3 er año 2do mes
Inversión inicial	-USD 157.338

WACC

El WACC es lo que le cuesta a la empresa conseguir dinero. En este caso, luego de tener en cuenta el beta, el riesgo país y demás se llegó a un WACC del 18,99%.

TIR

La tasa interna del retorno arrojó un valor de 28,42% siendo mayor al WACC. La empresa está en condiciones de decir que el proyecto es rentable.

VAN

El Valor Actual Neto, todos los flujos de fondos futuros descontados a la tasa, dio un resultado positivo de 47.944,72 dólares. Esto representa que la inversión crea valor y por lo tanto el proyecto se lleva a cabo.

Payback

Este indicador para la empresa, es de 3,16 años. Significa que aproximadamente a partir del mes 2 del tercer año se recupera la inversión inicial.

Punto de equilibrio

Este indicador se refiere a cuánto debe vender la empresa para cubrir todos los costos fijos y no obtener ganancia. Se toma en cuenta los ingresos por start up y el fee de mantenimiento y se calcula cuántas búsquedas se deben realizar para llegar al punto de equilibrio. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

PARTICIPACION DE MERCADO		2%	4%	7%	9%	9%
AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR START UP						
UP		USD 45.000,00	USD 45.000,00	USD 90.000,00	USD 60.000,00	USD 15.000,00
INGRESOS POR FEE		USD 27.000,00	USD 54.000,00	USD 108.000,00	USD 144.000,00	USD 153.000,00
COSTOS		-USD 177.110,48	-USD 177.450,07	-USD 177.825,99	-USD 224.355,77	-USD 216.798,98
SALDO		-USD 105.110,48	-USD 78.450,07	USD 20.174,01	-USD 20.355,77	-USD 48.798,98
PUNTO DE EQUILIBRIO (BUSQ. INDIVIDUALES)						
		110.642,61	82.579,02	-21.235,8	21.427,12	51.367,34

Conclusión General

Como se ha demostrado en el presente trabajo, el proyecto presentado por Whitesun tendrá una serie de resultados positivos para múltiples organizaciones y personas en la industria de la salud del mercado estadounidense.

Esta solución innovadora permitirá a los pacientes obtener los tratamientos a los que tienen derecho, los cuales les permitirán garantizar que su salud se encuentre monitoreada por los profesionales adecuados, al menor costo posible. Por otra parte, permitirá a los hospitales aumentar su facturación por paciente y brindarle a estos un mejor servicio, lo que generará una ventaja competitiva ante competidores que no contraten el servicio de Whitesun. De esta forma, se logra generar valor no solo para Whitesun, sino también a lo largo de la industria.

Se selecciona el mercado del sudeste de los Estados Unidos debido a su tamaño, cantidad de personas discapacitadas, el desarrollo de su sistema de salud y los márgenes de ganancia que genera. En este mismo sentido, las proyecciones de crecimiento anual de la industria y los datos demográficos del mercado demuestran las posibilidades de desarrollo del negocio a futuro.

Se recomienda a la empresa instalarse en Argentina y brindar el servicio a través de una exportación, de este modo se reducirán los costos operativos, aprovechando los salarios más bajos y las ventajas impositivas brindadas a la industria del software. Sin embargo, instalarse lejos del mercado seleccionado puede generar problemas comerciales para la empresa, por lo que será un factor a monitorear periódicamente.

En relación al aspecto financiero, la empresa se encuentra en condiciones de afirmar que el proyecto generará valor para los accionistas ya que el VAN es de USD 47.944,72. Por otro lado, la TIR de 28,42% es mayor al WACC de la compañía que es de un 18,99%.

Anexos

Anexos A- Código CIF

Estructura CIF

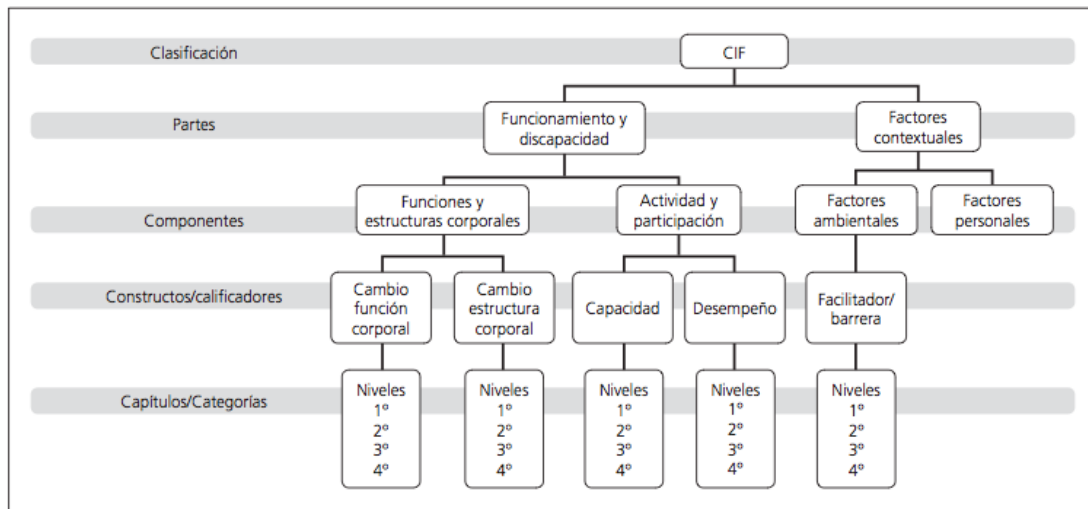


Figura 3. Estructura de la CIF.

Fuente: Clasificación Internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud

Tabla 2. Lista de capítulos de la CIF

Funciones (b)	
b1	Mentales
b2	Sensoriales y dolor
b3	Voz y funciones del habla
b4	Cardiovascular, hematológica, inmunológica y respiratoria
b5	Digestiva, metabólica y endocrina
b6	Genitourinaria y reproductiva
b7	Neuromusculoesqueléticas y relacionadas con el movimiento
b8	De la piel y estructuras relacionadas
Estructuras (s)	
s1	Sistema Nervioso
s2	Ojo, oído y estructuras relacionadas
s3	Involucradas en la voz y el habla
s4	Sistema cardiovascular, inmunológico y respiratorio
s5	Sistema digestivo, metabólico y endocrino
s6	Sistema genitourinario y reproductivo
s7	Relativas al movimiento
s8	Piel y estructuras relacionadas
Actividades y participación (d)	
d1	Aprendizaje y aplicación del conocimiento
d2	Tareas y demandas generales
d3	Comunicación
d4	Movilidad
d5	Auto cuidado
d6	Vida doméstica
d7	Interacciones y relaciones interpersonales
d8	Áreas principales de la vida
d9	Vida comunitaria, cívica y social
Factores ambientales (e)	
e1	Productos y tecnología
e2	Entorno natural y cambios en el entorno derivados de la actividad humana
e3	Apoyo y relaciones
e4	Actitudes
e5	Servicios, sistemas y políticas

Fuente: Clasificación Internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud

Anexos B- Índice de tablas

Cuadro 1

Indicadores de comercio exterior	2013	2014	2015	2016	2017
Importación de bienes (millones de USD)	2.329.060	2.412.547	2.307.946	2.251.351	2.409.495
Exportación de bienes (millones de USD)	1.579.593	1.620.532	1.504.914	1.454.607	1.546.725
Importación de servicios (millones de USD)	438.366	453.265	469.110	503.053	516.018
Exportación de servicios (millones de USD)	664.948	690.127	690.061	752.411	761.724
Importación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	1,1	4,5	5,0	1,3	n/a
Exportación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	3,5	4,3	0,4	-0,3	n/a
Importación de bienes y servicios (en % del PIB)	16,6	16,5	15,4	14,7	n/a
Exportación de bienes y servicios (en % del PIB)	13,6	13,6	12,5	11,9	n/a
Balanza comercial (millones de USD)	-702.243	-751.493	-761.855	-752.505	-811.212
Balanza comercial (incluyendo servicios) (millones de USD)	-461.875	-490.334	-500.446	-504.794	-568.439
Comercio exterior (en % del PIB)	30,2	30,2	27,9	26,6	n/a

Fuente: WTO- World Trade Organisation; world bank, últimos datos disponibles

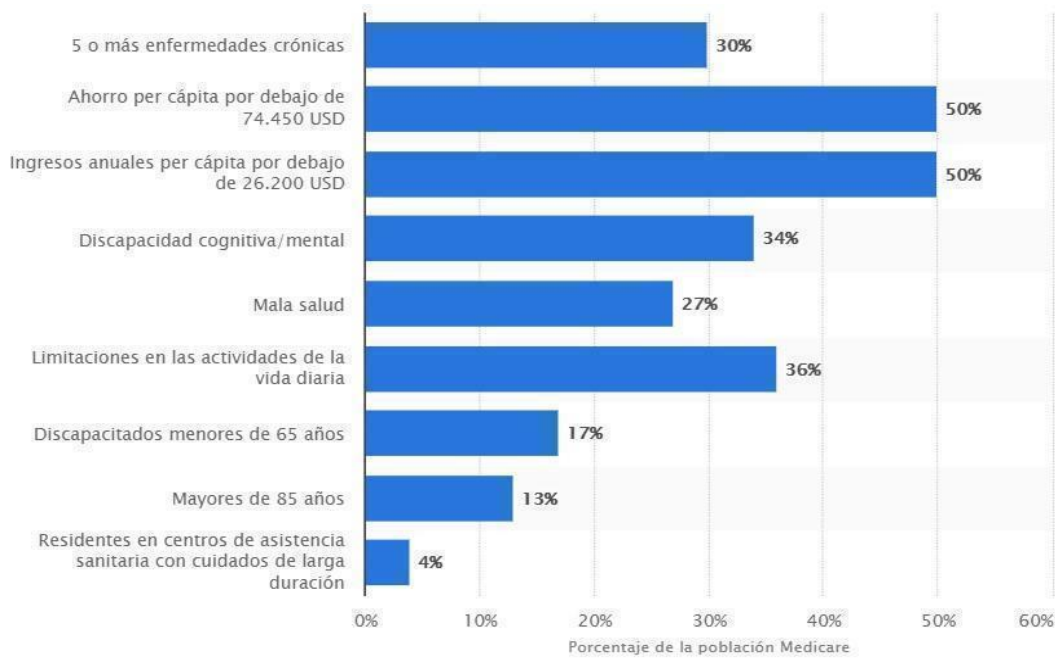
Cuadro 2

Principales servicios intercambiados

258,8 miles de mills. USD de servicios exportados en 2016		372,2 miles de mills. USD de servicios importados en 2016	
Servicios financieros	37,94%	Transporte +	26,01%
Transporte +	32,58%	Otros servicios empresariales ... +	25,46%
Servicios informáticos y de información +	9,36%	Servicios de seguros +	12,92%
Servicios prestados / recibidos del...	7,27%	Regalías y derechos de licencia +	11,93%
Servicios de seguros +	6,32%	Servicios informáticos y de información +	8,43%
Servicios de comunicación +	4,72%	Servicios financieros	6,89%
Servicios culturales y recreativos +	1,27%	Servicios prestados / recibidos del...	5,78%
Construcción y ingeniería civil +	0,54%	Servicios de comunicación +	1,47%
Viajes +	n/a%	Servicios culturales y recreativos +	0,70%
Regalías y derechos de licencia +	n/a%	Construcción y ingeniería civil +	0,42%
Otros servicios empresariales ... +	n/a%	Viajes +	n/a%

Fuente: División de Estadística de las Naciones Unidas, últimos datos disponibles

Cuadro 3



Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/598621/caracteristicas-de-la-poblacion-suscrita-a-medicare-en-estados-unidos/>

Cuadro 4

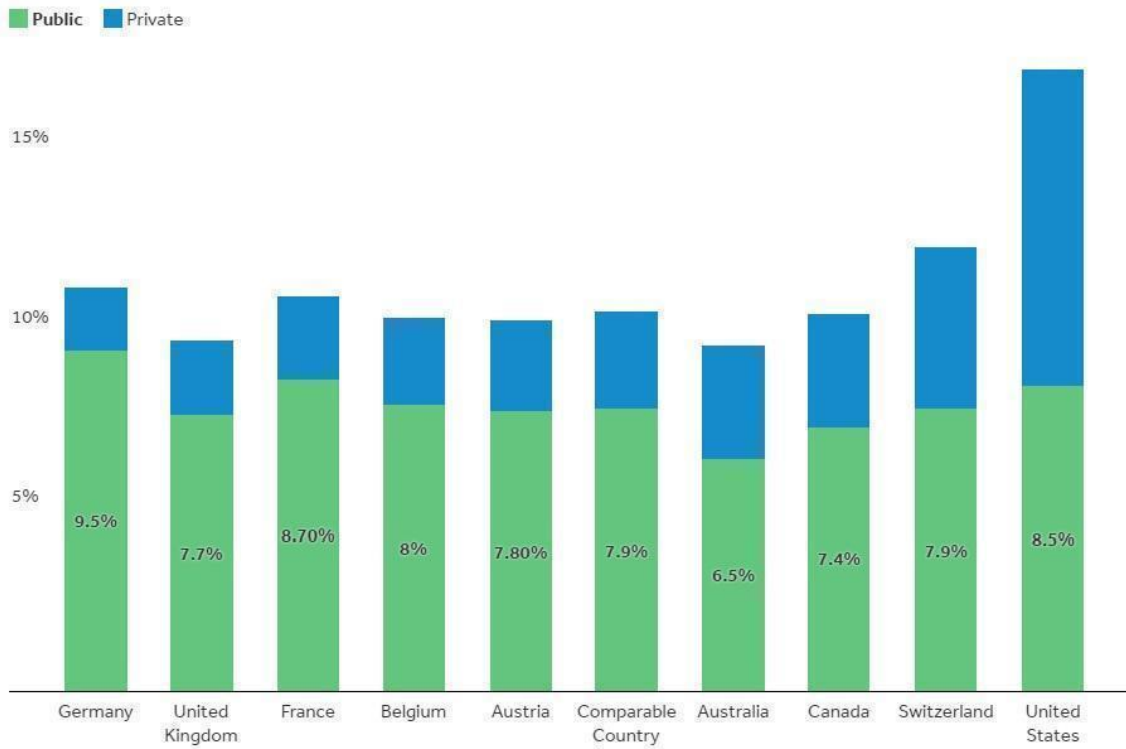
Health consumption expenditures per capita, U.S. dollars, PPP adjusted, 2017



Fuente: Health System Tracker <https://www.healthsystemtracker.org/chart-collection/health-spending-u-s-compare-countries/#item-start>

Cuadro 5

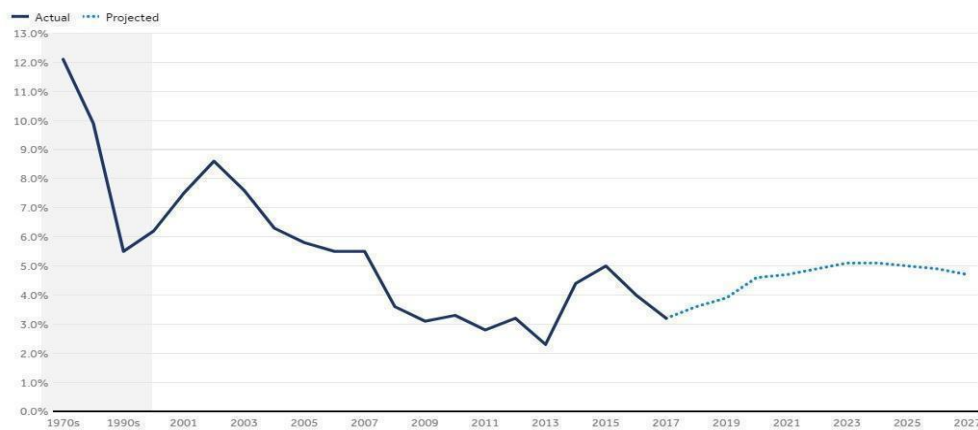
Total health expenditures as percent of GDP by public vs. private spending, 2016



Fuente: <https://www.healthsystemtracker.org/chart-collection/health-spending-u-s-compare-countries/#item-start>

Cuadro 6

Annual change in per capita health spending 2000 - 2017; projected 2018- 2027



Fuente: <https://www.healthsystemtracker.org/chart-collection/health-spending-u-s-compare-countries/#item-start>

Anexo C- Muebles y Útiles inversión inicial

COSTO DE OFICINA			
MUEBLES Y ÚTILES			
Ítem	Unidades	Costo Unitario en pesos	Costo total en dólares
Impresora, fotocopidora y scanner	1	\$ 20.000,00	USD 444,44
Computadora administrador	5	\$ 20.000,00	USD 2.222,22
Computadora programador	1	\$ 45.000,00	USD 1.000,00
Escritorios	9	\$ 4.000,00	USD 800,00
Sillón para escritorio	9	\$ 2.500,00	USD 500,00
Teléfono	1	\$ 650,00	USD 14,44
Cafetera	1	\$ 2.200,00	USD 48,89
Pava eléctrica	1	\$ 900,00	USD 20,00
Tasas, platos, cucharas (BAZAR)	1	\$ 3.000,00	USD 66,67
Cestos	9	\$ 150,00	USD 30,00
Abrochadora + agujereadora	9	\$ 600,00	USD 120,00
Pendrive	2	\$ 730,00	USD 32,44
Mueble biblioteca oficina	1	\$ 4.700,00	USD 104,44
Heladera	1	\$ 17.000,00	USD 377,78
Aire acondicionado frio – calor	1	\$ 17.000,00	USD 377,78
TOTAL		\$ 138.430,00	USD 6.159,11

Anexos D – Previsión de tipo de cambio e Inflación

Cierre Monedas 14/06/2019

POSICION	AJUSTE	VAR.	VAR.%
DLR062019	45,0100	0,6200	1,40
DLR072019	47,2300	0,6000	1,29
DLR082019	49,3200	0,5500	1,13
DLR092019	51,5200	0,5200	1,02
DLR102019	53,6700	0,4200	0,79
DLR112019	55,7200	0,4200	0,76
DLR122019	57,6000	0,3000	0,52
DLR012020	59,5300	0,0800	0,14
DLR022020	61,5000	0,0000	0,00
DLR032020	63,5000	0,0000	0,00
DLR042020	65,5000	0,0000	0,00
DLR052020	67,5000	0,0000	0,00

Fuente: <https://www.rofex.com.ar/>

Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional; INDEC)						
Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo
may-19	var. % mensual	3,0	3,1	0,2	3,6	2,5
jun-19	var. % mensual	2,7	2,7	0,3	3,5	1,8
jul-19	var. % mensual	2,5	2,5	0,3	3,4	2,0
ago-19	var. % mensual	2,3	2,4	0,3	3,2	1,7
sep-19	var. % mensual	2,3	2,3	0,4	3,5	1,5

oct-19	var. % mensual	2,2	2,3	0,4	3,6	1,5
nov-19	var. % mensual	2,1	2,2	0,5	3,9	1,4
Próx. 12 meses	var. % i.a.; may-20	31,0	31,7	3,9	42,0	24,0
Próx. 24 meses	var. % i.a.; may-21	22,6	23,2	3,7	32,0	17,0
2019	var. % i.a.; dic-19	40,3	40,4	2,5	48,2	34,5
2020	var. % i.a.; dic-20	26,1	26,7	4,1	36,0	20,0
2021	var. % i.a.; dic-21	19,1	19,2	4,5	31,0	6,0

Fuente: REM - BCRA (may-19)

Anexos E- Gastos operativos

INSUMOS (GASTOS ANUALES)			
Ítem	Unidades	Costo Unitario en pesos	Costo total en dólares
Hojas A4	25	\$ 230,00	USD 127,78
Lápiz	9	\$ 20,00	USD 4,00
Goma borrar	9	\$ 30,00	USD 6,00
Sacapuntas	4	\$ 20,00	USD 1,78

Bolígrafo (caja 50u)	2	\$ 500,00	USD 22,22
Cinta scotch	5	\$ 68,00	USD 7,56
Resaltador (caja 10u)	4	\$ 393,00	USD 34,93
Folios (100u)	4	\$ 215,00	USD 19,11
Sobres oficio (250u)	2	\$ 720,00	USD 32,00
Tijeras	4	\$ 63,00	USD 5,60
Lápiz corrector	5	\$ 60,00	USD 6,67
Tóner	8	\$ 250,00	USD 44,44
Regla	9	\$ 60,00	USD 12,00
Clips (6 cajas x 100u)	4	\$ 100,00	USD 8,89
Ganchos abrochadora	4	\$ 1.461,00	USD 129,87
Biblioratos (10u)	3	\$ 1.000,00	USD 66,67
TOTAL		\$ 5.190,00	USD 529,51

SERVICIOS (GASTOS ANUALES)

Item	Unidades	Costo mensual	Costo anual en USD
AySA	12	\$ 800,00	USD 213,33
Metrogas	12	\$ 400,00	USD 106,67
Edenor	12	\$ 3.000,00	USD 800,00
ABL+Inmobiliario	12	\$ 1.500,00	USD 400,00
Alquiler	12	\$ 22.000,00	USD 5.866,67
Expensas	12	\$ 8.000,00	USD 2.133,33
INTERNET (Fibertel 300megas)	12	\$ 2.000,00	USD 533,33
TOTAL		\$ 37.700,00	USD 10.053,33

Anexo F – Gastos bancarios

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
TOTAL		USD	USD	USD	USD	USD
INGRESO		117.383,63	189.767,26	356.842,70	422.573,61	397.334,07
GS.BANCA						
RIOS		-USD 567,38	-USD 426,98	-USD 802,90	-USD 950,79	-USD 894,00

8. Comisiones (Expresadas en Dólares)	
• Liquidación de Transferencia conceptos varios.	0,125% - Mínimo 50,00
◦ Mensaje Swift.	Fijo 30,00
• Liquidación de Transferencia concepto Transferencias Personales (Ayuda Familiar).	Fijo 20,00
• Liquidación de Transferencia concepto Jubilaciones y/o Pensiones.	Fijo 15,00
• Canje o Arbitraje ⁽¹⁾ (Si utiliza esta opción se adiciona a las comisiones anteriores excepto para el concepto de Jubilaciones y/o Pensiones).	0,10%

Anexo G- Ferias y viajes comerciales

Viaje Comercial	
Pasaje	USD 700,00
Hospedaje	USD 600,00
Comidas	USD 480,00
Viáticos	USD 480,00
Viaje 6 días	USD 2.260,00