



“LABORATORIO BIOQUALITY”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumna: Marina Pérez Arévalo
Profesor Guía: Arturo Toutín**

Santiago, Julio 2014

*Dedicado a mi esposo Marcelo por su amor, paciencia y constante apoyo
A mi madre María, por ser un ejemplo de amor, coraje, esfuerzo y dedicación*

A mi hermana Cyntia, por ser mi mejor amiga

A mi hermano Emmanuel, por estar siempre conmigo

A mi padre Manuel, por enseñarme siempre el camino del bien

*A mi abuela Prosperina, por llenar mi infancia de hermosas poesías y que ahora me
acompaña desde el cielo*

A Paul y Thor, por llenar mi mundo y hogar de alegría

A mi compañero de Tesis Alejandro, por su persistencia y responsabilidad constante

*A mis amigos del MBA Maria Carolina, Simón, Víctor, Denisse, Carlita, Trinidad,
Alexandra, Alvaro, Patricia, Pili y Susy, quienes hicieron del MBA una grata
experiencia de estudio, risas y amistad.*

*Le doy gracias a Dios por ayudarme a cumplir cada sueño, anhelo y meta propuesta, por
cada momento vivido, por mis compañeros de clases que hicieron de este desafío un año
bien vivido, por los profesores que dieron lo mejor de sí para enseñarnos lo que hoy
sabemos.*

*No hay límites para soñar, metas que no se puedan alcanzar, destino al cual
no se pueda llegar. El poder de llegar está en tí.....*

INDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	6
II. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	8
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA/SERVICIO DE LA EMPRESA	8
2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA Y DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVO Y ASPECTOS DISTINTIVOS	9
2.3 OPORTUNIDAD Y/O NECESIDAD A ATENDER	10
2.4 CÓMO ATRAEREMOS A NUESTROS CLIENTES	11
III. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES	12
3.1 DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA	12
3.2 IDENTIFICACIÓN DE MACRO SEGMENTOS DE LA INDUSTRIA	12
3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA	13
3.3.1 Análisis PESTEL	13
3.4 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (Análisis Porter)	15
3.5 ANÁLISIS DINÁMICO	17
3.5.1 Evolución del mercado farmacéutico	17
3.5.2 Ciclos de Vida del Producto y/o Servicio y Atractivo de la Industria	19
3.5.3 Atractivo de la Industria	20
3.6 ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS Y OTROS PÚBLICOS PARA SUSTENTABILIDAD	20
3.7 COMPETIDORES	21
3.7.1 Identificación y caracterización de los competidores por tipo de servicio	22
3.7.2 Mapa de Posicionamiento Relativo	24
3.7.3 Fortalezas y debilidades de los competidores	27
IV. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA/MODELO DE NEGOCIOS	28
4.1 ANÁLISIS FODA Y ESTRATEGIAS	28
4.2 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS	29
4.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS)	31
4.3.1 Segmento de Mercado Objetivo	31
4.3.2 Propuesta de Valor	31
4.3.3 Canales	33
4.3.4 Relaciones con los clientes	34
4.3.5 Modelo de Flujo de Ingresos	36
4.3.6 Recursos Claves	37

4.3.7 Actividades Clave _____	39
4.3.8 Asociaciones Claves – Alianzas _____	41
4.3.9 Estructura de Costos _____	41
4.4 ESTRATEGIAS DE ENTRADA, CRECIMIENTO Y SALIDA _____	42
4.4.1 Estrategia de Entrada _____	42
4.4.2 Estrategia de Crecimiento _____	42
4.4.3 Estrategia de Salida _____	43
V. RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRÍTICOS _____	44
5.1 RIESGOS INTERNOS _____	44
5.2 RIESGOS EXTERNOS _____	44
5.3 PLAN DE MITIGACIÓN _____	44
VI. DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO _____	46
6.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES _____	46
6.2 FACTORES QUE AFECTAN A NUESTROS POTENCIALES CLIENTES _____	46
6.3 MACRO Y MICRO SEGMENTOS DE MERCADO _____	47
6.3.1 Segmentos de Mercado _____	47
6.3.2 Segmentos de Mercado Objetivo _____	47
6.3.3 Micro Segmentos de Laboratorios Farmacéuticos _____	48
6.4 TAMAÑO DE MERCADO OBJETIVO Y SUS TENDENCIAS _____	49
6.5 CONCLUSIONES: _____	53
VII. ANÁLISIS INTERNO _____	54
7.1 CADENA DE VALOR _____	54
7.2 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS _____	55
7.3 VENTAJAS COMPETITIVAS _____	56
VIII. PLAN DE MARKETING _____	57
8.1 OBJETIVOS DE MARKETING _____	57
8.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO _____	58
8.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA _____	59
8.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO _____	62
8.5 POSICIONAMIENTO Y PROPUESTA DE VALOR _____	62
8.5.1 Posicionamiento _____	62
8.5.2. Propuesta De Valor _____	64
8.6 ESTRATEGIAS DE PRECIO _____	66

8.6.1 Determinación Del Precio _____	66
8.6.2 Política De Descuentos _____	67
8.6.3 Modelo De Flujo De Ingresos _____	68
8.7 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN _____	70
8.8 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES _____	71
8.8.1 Herramientas De Promoción _____	71
8.8.2 Marca: _____	71
8.9 ESTRATEGIA DE VENTAS _____	72
8.10 PRESUPUESTO DE MARKETING _____	73
8.11 MÉTRICAS E INDICADORES PARA MONITOREAR PLAN DE MARKETING _____	73
IX. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN _____	75
9.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO _____	75
9.2 AVANCE Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS _____	75
9.3 CARTA GANTT _____	76
X. RSE Y SUSTENTABILIDAD _____	78
10.1 MAPA DE STAKEHOLDERS _____	78
10.2 VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO _____	78
10.3 DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS _____	79
XI. CONCLUSIONES _____	80
XII. BIBLIOGRAFÍA _____	81
XIII. ANEXOS _____	82

I. RESUMEN EJECUTIVO

Frente a la creciente demanda ciudadana por obtener medicamentos de calidad a menores precios que los comercializados hoy en día por los agentes del mercado, ha provocado que el gobierno como organismo preocupado por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, a través de sus entidades reguladoras y fiscalizadoras del mercado de los medicamentos (ISP), emita una normativa que obliga a todos los laboratorios farmacéuticos a certificar bajo el concepto de “Bioequivalencia” todos aquellos medicamentos genéricos que cuentan con compuestos bajo el mismo principio activo que los medicamentos del laboratorios de origen”. Esto significa que los medicamentos genéricos tienen las mismas propiedades que los medicamentos originales, pero a precios inferiores en términos comerciales.

Considerando lo anterior, los laboratorios han comenzado un proceso de certificación de sus medicamentos para continuar su comercialización en el mercado local, sin embargo, esta demanda hoy no ha sido cubierta para los participantes del mercado que no cuentan con planta productiva autorizada para auto certificar sus productos y/o certificar sus importaciones.

Lo anterior ocurre principalmente por la baja capacidad (oferta) para atender el gran número de requerimientos del mercado, plazos de agendamiento y entrega de resultados en tiempo no oportuno, agendamiento en algunos casos de plazos superiores al establecido como tope por el ISP, altos precios y restrictivas políticas de crédito a los clientes y/o potenciales clientes. Actualmente existe solo un laboratorio en Chile y cinco en el extranjero que prestan servicios a laboratorios y/o empresas que no cuentan con planta productiva en Chile.

Frente a este escenario es que surge la **oportunidad de negocio** de participar en la industria farmacéutica, atendiendo principalmente al segmento de laboratorios farmacéuticos de tamaño medio-pequeño, ofreciendo a ellos el servicio de análisis de Bioequivalencia In Vitro para homologación de medicamentos genéricos y servicios de control calidad de materias primas, productos en proceso y/o terminado de cada medicamento que se fabrique o importe y que requiere servicio de certificación de control de calidad para comercializar en el mercado chileno, de acuerdo a la exigencia del instituto de salud en Chile.

Por lo tanto, basándonos en la oportunidad de negocio, atractivo de la industria en crecimiento, mercado objetivo relevante, necesidades no cubierta, resultados positivos obtenido en las proyecciones financieras de Estado de Resultado a cinco años, Flujos de Caja Libres Proyectados,

VAN positivo de M\$6.049.631, TIR de 116,32%, Valor Económico positivo del proyecto, plazo de recuperación de la inversión menor de 2 años y medidas de rentabilidad positivas, es que podemos concluir que el plan de negocio desarrollado creará valor para el inversionista, su empresa y sus grupos de interés. Por lo tanto, quien invierta en el proyecto podrá rentabilizar su inversión en el mediano y largo plazo. Por ende, considerando lo anterior **ACEPTAMOS EL PROYECTO.**

II. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA/SERVICIO DE LA EMPRESA

Nuestro proyecto consiste en crear una empresa que participará en la industria farmacéutica ofreciendo **servicio** de análisis a los laboratorios farmacéuticos nacionales, droguerías, importadores de medicamentos, y productores nacionales que comercializan sus productos en el mercado nacional a través de dos tipos de servicios:

1.- Servicio de estudios de Bioequivalencia (análisis del producto In Vitro ejemplo: probar disolución). Nuestro servicio nace para cubrir una necesidad originada por un cambio introducido en la regulación sanitaria, la cual comenzó a publicar listados (desde año 2012) de principios activos contenidos en medicamentos comercializados en el territorio nacional, que deben contar con certificación de Bioequivalencia (in Vivo-In Vitro), de lo contrario, sus registros y/o medicamentos comercializados quedan fuera de comercialización en el mercado nacional. Por lo anterior, hoy en día existen muchos medicamentos publicados los cuales no cuentan con el certificado de Bioequivalencia a la fecha, ya sea porque no cuentan con plantas productivas propias autorizadas en Chile para certificar sus productos, son importadores de productos farmacéuticos y/o no poseen planta productiva.

En Chile solo existe un laboratorio prestador de servicio de certificación de Bioequivalencia in Vitro a laboratorios farmacéuticos externos y otro número reducido en el extranjero que se encuentran autorizados por el ISP para prestar este servicio, existiendo por tanto, un número importante de registros por certificar. Dado lo anterior, visualizamos un atractivo mercado para competir, posicionarnos y ganar participación de mercado.

2.- Servicio de Análisis de Control de calidad de productos farmacéuticos (certificación de calidad): El servicio consiste en analizar los medicamentos de las empresas que lo soliciten, ya sea porque ellos no cuentan con planta productiva en Chile, no cuentan con los recursos y metodologías necesarias para prestar el servicio o porque no cuentan con capacidad en sus propias compañías para satisfacer todos sus requerimientos. El servicio consiste en analizar la materia prima, producto terminado, muestras médicas y/o material promocional utilizado por los laboratorios farmacéuticos y/o droguerías para la comercialización y/o promoción médica al público (pacientes).

El servicio tiene por objeto satisfacer la demanda chilena originada en los laboratorios de tamaño pequeño, mediano y grande que en la actualidad no están siendo atendidos en tiempo oportuno (análisis control de calidad demora un mes aproximadamente) debido a que éstos no poseen planta productiva en Chile y deben realizar análisis de control de calidad a cada lote importado para poder comercializar cada lote fabricado y/o importado. El objetivo es competir en el mercado prestando un servicio de control de calidad que incorpore un servicio diferente percibido por el cliente a través de la diferenciación.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA Y DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVO Y ASPECTOS DISTINTIVOS

Nuestra compañía tendrá por nombre “**Laboratorio Bioquality**” y participará en la Industria Farmacéutica como prestador de servicio de certificación de calidad.

MISIÓN

Somos una compañía dedicada a dar soporte técnico a nuestros clientes, principalmente laboratorios farmacéuticos, droguerías e importadores, ofreciendo servicios de Certificación de “Calidad de sus productos” y “Estudios de Certificación de Bioequivalencia In Vitro” de sus medicamentos comercializados en el mercado nacional. Para lo anterior, nos basamos en la utilización de tecnologías innovadoras, calidad del servicio y personal altamente calificado.

VISIÓN

Ser reconocidos como el principal referente en el mercado nacional que certifica Bioequivalencia In Vitro y Calidad de los medicamentos comercializados en el mercado nacional.

OBJETIVOS

1.-Darnos a conocer en el mercado de servicios de análisis control calidad y Bioequivalencia In Vitro en un plazo de seis meses de autorizado el laboratorio por el ISP y Seremi de Salud. Desde ese momento podemos comenzar a prestar nuestros servicios de estudios de Control de Calidad y Bioequivalencia In Vitro obteniendo participación de mercado en el corto y mediano plazo.

- 2.-Alcanzar volúmenes de venta cercanos a MM\$600 anuales el primer año; MM\$1.202 segundo año; MM\$1.575 tercer año; MM\$ 1.948 cuarto año, MM\$ 2.465 quinto año y posteriormente un crecimiento sustentable en el tiempo.
- 3.-Alcanzar una liquidez positiva a partir del segundo y/o tercer año de implementación del proyecto.
- 4.-Lograr una rentabilidad neta positiva a partir del tercer año superior al 15%.

ASPECTOS DISTINTIVOS

Ofrecer en el mercado Chileno el Servicio de estudios de CONTROL DE CALIDAD y servicio de estudios de BIOEQUIVALENCIA IN VITRO para certificar la calidad de productos farmacéuticos y su eficacia, destacando en los siguientes aspectos:

- 1.- **Brindaremos una buena atención a nuestros clientes** que permitan establecer relaciones duraderas y de largo plazo, reflejando este comportamiento en buen servicio de atención postventa y oportuna en la solución y satisfacción de las necesidades del cliente.
- 2.- **Optimización de los tiempos de respuesta a nuestros clientes**, esto lo lograremos asesorando a nuestros clientes, gestionando con ellos el envío de antecedentes para agilizar el proceso de análisis dentro los mínimos plazos que requiere el análisis de control de calidad y Bioequivalencia In Vitro.
- 3.- **Compartiremos los beneficios obtenidos asociados al costo de cambios** realizado por nuestros clientes desde otros proveedores o desde el desarrollo interno de estas actividades.
- 4.- **Brindaremos una política de descuentos, asociados a volúmenes de producción** reduciendo los costos directos de nuestros clientes.
- 5.- **Generaremos alianzas estratégicas con clientes claves** que permitan darle una continuidad a los servicios prestados bajo planificaciones comunes.
- 6.- **Brindaremos un servicio de Muestreo para nuestros clientes**, es decir el laboratorio de control de calidad sacará la toma muestra en el punto del cliente para agilizar el proceso de respuesta a nuestros clientes.

2.3 OPORTUNIDAD Y/O NECESIDAD A ATENDER

- 1.- **Bioequivalencia.** Dado las nuevas normativas y regulaciones emitidas por el ISP, relacionadas al cumplimiento de estudios de Bioequivalencia de remedios (estandarización de 2 fármacos producidos por 2 entidades diferentes bajo exigencia local donde 1 es la referente del mercado) y de acuerdo a los

listados publicados por el ISP, varios prestadores de servicio chilenos están priorizando o utilizando su capacidad para certificar sus propios productos o los de sus principales clientes, dejando un espacio importante de los servicios de estudios de control de calidad y estudios de Bioequivalencia In Vitro no atendidos en tiempo oportuno.

2.- El mercado farmacéutico es un mercado atractivo y en crecimiento durante los últimos cinco años y esto se ve reflejado en el incremento de farmacias en Chile (hasta dos farmacias en una cuadra), lo que refleja el atractivo del mercado de servicios y productos farmacéuticos.

3.- Para proteger a los consumidores cada vez es más frecuente observar en los medios de difusión actuales (medio tv, diarios, revistas) como va en incremento la regulación de productos farmacéuticos, cosméticos, alimenticios. Por lo tanto, se evidencia que las regulaciones y los estudios de control de calidad cada vez más irán en incremento por las normativas que están siendo aprobadas y públicas.

Lo anterior, es la oportunidad identificada para desarrollar el negocio que presentaremos desarrollado en este informe.

2.4 CÓMO ATRAEREMOS A NUESTROS CLIENTES

Algunas de las estrategias que utilizaremos para atraer a los potenciales clientes será utilizando fuertemente los medios de difusión masiva de bajo costo tales como:

- Portales de web de contratación de servicios hoy vigente
- Utilización de los sitios web de los clientes para acceder a al link de nuestra organización.
- Publicaciones en revistas especializadas distribuidas a laboratorios farmacéuticos.
- Utilización masiva de medios electrónicos (página web, Facebook, twitter)
- Ofreciendo nuestros servicios a todos los potenciales clientes
- Tendremos folletos de presentación y solicitaremos reuniones de presentación en cada laboratorio.
- Invitación a actividades diversas de lanzamiento a nuestros potenciales clientes

Además nuestro plan contempla un fuerte desarrollo de relacionamiento con potenciales clientes permitiendo dar a conocer de forma directa nuestros servicios y nuestra propuesta de valor.

Por último contamos con una clara estrategia de ventas que contempla 3 fases para lograr un alcance mayor en términos de participación de mercado atendiendo una mayor cartera de clientes.

III. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES

3.1 DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA

Nuestra compañía estará inserta en la **Industria Farmacéutica en Chile**. La industria farmacéutica en Chile se divide en:

Clasificación	Subdivisión
Laboratorios	Nacionales (controlan el 50% de las ventas en farmacias) y extranjeros . Aquí encontramos una subdivisión de acuerdo al giro: _Productivos: Cosméticos y Medicamentos. _Servicios: Maquiladores, Servicio de análisis de control de calidad de cada lote fabricado y/o importado y Servicio de Certificación de Bioequivalencia.
Droguerías	Éstas realizan la comercialización y distribución como operadores mayoristas. Actualmente, existen dos empresas privadas importantes: Socofar (controla el 20% del mercado) y Droguería Nuñoa. Las cadenas Ahumada y Salcobrand cuentan con droguerías propias, pero no le venden a las farmacias independientes. CENABAST (público), institución que compra los medicamentos y equipos requeridos en nombre y por cuenta de los consultorios y hospitales del sistema público Chileno.
Cadenas farmacéuticas	Farmacias Ahumada, Salcobrand y Cruz Verde son las 3 principales. Farmalíder es de menor tamaño pero con importante crecimiento y ligada a la cadena de supermercados más importante del país.
Farmacias	1800 Farmacias privadas, de las cuales 1300 pertenecen a cadenas y 500 son farmacias pequeñas (ubicadas en zonas de escasa población)

3.2 IDENTIFICACIÓN DE MACRO SEGMENTOS DE LA INDUSTRIA

Existen dos macrosegmentos en la industria farmacéutica de acuerdo al uso de los medicamentos, estos son:

- **Productos farmacéuticos de uso humano**, que incluyen medicamentos genéricos, clínicos y de marca
- **Productos farmacéuticos de uso veterinario**, que cubren las necesidades de prevención, diagnóstico y control de enfermedades animales.

3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA

3.3.1 Análisis PESTEL

Político y Legales. Las regulaciones cada vez más restrictivas en el país para asegurar la oferta en el mercado de productos efectivos, de mayor calidad y certificados como bioequivalentes, le otorgan a este tipo de empresas oportunidades de desarrollo y crecimiento. Independiente de la tendencia política del gobierno de paso, se aprecia una clara tendencia a un mercado altamente regulado, preocupado por disminuir el precio del medicamento al consumidor final, ofreciendo una canasta amplia de productos certificados, que permitan mejorar la calidad de vida de las personas y asegurar la accesibilidad a éstos a las distintas clases sociales del país.

La regulación actual más restrictiva para certificar la calidad de los medicamentos es una oportunidad de crecimiento para el desarrollo de los laboratorios de control de calidad y Bioequivalencia ya que está creando una necesidad hasta ahora no cubierta para los laboratorios farmacéuticos y/o droguerías que no cuentan con planta de control de calidad y Bioequivalencia in vitro en el mercado nacional.

Económicos. El mercado farmacéutico es un mercado en crecimiento y altamente atractivo dado los altos márgenes registrados en los últimos años. Sin embargo, dada la normativa exigida por el Gobierno para ampliar la cartera de medicamentos genéricos bioequivalentes, los laboratorios farmacéuticos que comercializan sus productos directamente a las cadenas farmacéuticas e instituciones de salud, deberán incurrir en altos costos para cumplir con este requerimiento y asegurar la continuidad y comercialización de sus medicamentos. Por tanto, los laboratorios tenderán a una reducción de costos en este proceso ya sea externalizando el servicio de Bioequivalencia in vitro a nivel nacional o en el extranjero.

Los laboratorios farmacéuticos en Chile para ser más competitivos en el mediano y largo plazo tenderán a desarrollar sus propios medicamentos para disminuir riesgos de fin de licencias por importación de productos bioequivalentes con proveedores externos.

Sociales. Se observa crecimiento constante en la demanda de medicamentos en los últimos años, considerando que cada vez las familias y el gobierno en Chile están más preocupados por la atención de la salud, como asimismo, se están incorporando cada vez más enfermedades al plan AUGE de salud, esto indica que la industria está en etapa de crecimiento. Además, existe un aumento en el poder adquisitivo de los chilenos disminuyendo las tasas de pobreza y éstos están más preocupados por mejorar su salud y calidad de vida.

Tecnológicos. La industria al estar en constante crecimiento y encontrarse en un mercado cada vez más globalizado, con amplio acceso a tecnología de punta, requiere ser cada vez más competitiva y eficiente, por tanto, los participantes en el mercado estarán continuamente innovando para mejorar sus procesos, generando alianzas con proveedores e inversionistas estratégicos, que facilitan el acceso a la tecnología vanguardista. Por lo tanto, debemos tener presente los nuevos inventos tecnológicos que surgirán para facilitar y/o solucionar problemas actuales y/o futuros que apoyarán nuestra estrategia y desarrollo.

Ecológicos-Social

Existe en la industria una amplia de utilización de medicamentos naturales y homeopáticos, siendo éstos más accesibles y económicos para el consumidor final. Sin embargo, igual que los medicamentos farmacéuticos requieren un análisis de control de calidad que avale su comercialización.

Conclusiones del análisis PESTEL

La mayor conciencia creciente en el cuidado de salud, aumento de coberturas por plan auge, mayor calidad exigida a los medicamentos, precios más competitivos, mayor regulación y exigencia para determinadas drogas, economía en crecimiento, mercado altamente atractivo, mercado farmacéutico líder en crecimiento en los últimos años, ofrecen a nuestro proyecto una gran oportunidades de desarrollo y crecimiento en el tiempo.

3.4 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (Análisis Porter)

Fuerzas competitivas del sector (PORTER)	Poder	Observaciones:
1.- Amenaza de nuevos participantes:	Poder Alto	<p>Las principales barreras de entrada de nuevos competidores son:</p> <p>Requerimientos de capital. La necesidad de invertir una importante cantidad de recursos financieros en instalaciones, equipos tecnológicos para competir crea una barrera de entrada alta.</p> <p>Política Gubernamental: Los gobiernos pueden limitar, e incluso bloquear la entrada de nuevos actores a la industria, a través de controles o límites a las licencias en el acceso a bienes y recursos clave (ubicación, cuotas de materia prima de producción para nuestros clientes, oferentes en el mercado, restricciones de licencias para operar, etc.).</p> <p>Experiencia - curvas de aprendizaje: Disminución de costos unitarios de análisis a través de la acumulación de experiencia en el proceso de análisis y certificación del medicamento a un medicamento bioequivalente. Esta disminución de los costos unitarios puede existir en recurso humano considerando su expertis y experiencia, uso eficiente de recursos, elección correcta de canales para realizar el marketing, uso de tecnología eficiente. Lo anterior se convierte en una barrera de entrada siempre y cuando la compañía logre mantenerse como propietaria de tal experiencia.</p> <p>Diferenciación del servicio de atención al cliente: Ocurre cuando las compañías establecidas poseen identificación de marca y lealtad del consumidor, adquiridas a través de publicidad histórica, servicio al consumidor y diferenciación en el servicio entregado. Lo anterior, significa que los participantes en esta industria deben invertir fuertemente para adquirir este nivel de diferenciación, lo cual en la mayoría de los casos trae consigo grandes pérdidas iniciales y considerable tiempo de recuperación.</p>
Fuerzas competitivas del sector (PORTER)	Poder	Observaciones:
2.- Rivalidad entre empresas existentes:	Poder Medio	<p>Número de competidores. Poder Alto. En Chile el número de competidores que prestan servicios de Bioequivalencia (uno en Chile) a laboratorios que no poseen planta productivas en Chile son escasos. Por tanto, si los competidores son escasos y aproximadamente del mismo tamaño, seguramente éstos se vigilarán unos a otros cuidadosamente para igualar cualquier acción realizada por la otra empresa mediante una acción contraria similar.</p> <p>Capacidad. Poder Bajo. En este sentido existe una baja capacidad en el mercado nacional, para abastecer los requerimientos de “Certificación de Bioequivalencia In Vitro” de productos farmacéuticos.</p> <p>Al aumentar el número de oferentes en el mercado nacional, originará que clientes no atendidos o bien atendidos actualmente en Chile realicen las certificaciones localmente, bajo mejores oportunidades de negociación, líneas de crédito y/o plazos de pago.</p> <p>Barreras de Salida. Poder Bajo. Los equipos utilizados para análisis son específicos en esta industria, sin embargo, actualmente existen laboratorios que prestan servicios sus propias plantas productivas, por tanto, los equipos podrían ser vendidos a éstas empresas si existiera el deseo de salir de la industria. Además, las maquinarias utilizadas pueden ser utilizadas en la industria cosmetológica y alimenticia.</p>
Fuerzas competitivas del sector (PORTER)	Poder	Observaciones:

3.- Productos Sustitutos:	Poder Medio	<p>Nuestra participación de mercado podría verse amenazada por las siguientes alternativas de certificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Los medicamentos pueden adquirirse en el mercado internacional certificados bioequivalentes lo que reduce el mercado, sin embargo, todo lote de producción siempre requiere un certificado de control de calidad y este ingreso monetario será constante y creciente si se obtiene participación de mercado. * Los propios laboratorios pueden instalar un laboratorio de control de calidad reduciendo el mercado. * Los clientes no poseen una oferta amplia que provean de los servicios requeridos a nivel local, por tanto, la alternativa es solicitar estos servicios en el exterior donde tampoco la oferta es amplia (solo los laboratorios autorizados por el ISP). <p>Si bien existen alternativas para nuestro servicio, los beneficios de contar con medicamento producidos en el mercado nacional con certificación nacional son mejores, considerando los menores riesgos de tipo de cambio y/o pérdida de licencias por incumplimiento de plazos.</p>
----------------------------------	--------------------	--

Fuerzas competitivas del sector (PORTER)	Poder	Observaciones:
4.- Poder negociador de los compradores:	Poder Medio	<p>Poder negociador medio por los escasos participantes en el mercado. Adicionalmente, los clientes tienen bajo nivel de influencia en el precio final que fija el mercado.</p> <p>El gobierno y las autoridades sanitarias buscan habitualmente reducciones de precios de los medicamentos que incentivan la utilización de servicio de certificación de Bioequivalencia, aumentando la gama de genéricos certificados y si ellos no cumplen la normativa, los medicamentos a los que se le exige certificado de Bioequivalencia in vitro quedan fuera de circulación en el mercado.</p> <p>Otra variable a considerar es el bajo costo de cambio que tienen nuestros potenciales clientes. Al existir bajos costos de cambios, son menos las razones que mantienen a un comprador cautivo a prestadores de servicio.</p> <p>En nuestro caso se podría considerar que un potencial cliente (comprador) tendrá poder sobre nuestros precios, en las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Poca diferenciación con la competencia en términos de servicio entregado. * Si tengo un solo cliente o mi facturación depende de un número reducido de clientes.
Fuerzas competitivas del sector (PORTER)	Poder	Observaciones:
5.- Poder de negociación de los proveedores:	Poder Bajo	<p>No observamos poder de los proveedores de equipos e insumos por las siguientes razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Existen varios proveedores de equipos e insumos en el mercado internacional y nacional * No se identifica un interés de proveedores por integrarse hacia adelante ya que no es su foco de negocio.
Fuerzas competitivas del sector (PORTER)	Poder	Observaciones:

6.- Poder relativo de otras partes interesadas.	Poder Alto	Los gobiernos e instituciones pueden ejercer un poder alto en nuestra industria y/o negocio a través de sus leyes, restricciones de inversión e incremento de impuestos. Asimismo, ejercerán un alto poder en el negocio los accionistas ya que ellos decidirán donde y cuando invertir de acuerdo a las tasas de crecimiento a alcanzar y tasas de rentabilidad.
--	-------------------	---

Conclusión del análisis PORTER: Conforme a los puntos anteriores podemos concluir que el segmento en el que estará inserta nuestra compañía resulta muy atractivo considerando la actual demanda insatisfecha, crecimiento constante de nuevas certificaciones de medicamentos, lo que facilita una buena negociación de precios con clientes, riesgo medio de ser sustituido en el largo plazo y bajo poder negociador de proveedores.

Si bien todas estas variables resultan ser positivas debemos reconocer que la inversión inicial resulta ser una barrera de entrada importante a considerar, por tanto, los inversionistas deberán exigir a esta oportunidad una rentabilidad que cubra los riesgos que el presente plan entrega.

3.5 ANÁLISIS DINÁMICO

3.5.1 Evolución del mercado farmacéutico

En las últimas décadas los laboratorios nacionales muestran un extraordinario crecimiento, desde una posición claramente minoritaria hasta una posición dominante.

1969-1984. El incremento en la participación de mercado de los laboratorios nacionales este periodo se debió fundamentalmente a:

- La política de medicamentos, seguida desde 1969 por el gobierno y que contempló el diseño del Formulario Nacional de Medicamentos (lista reducida de medicamentos esenciales según pauta de la Organización Mundial de la Salud) y la presencia del Laboratorio Chile, estatal en esa época, que fue el organismo ejecutor de dicha política. Dicho laboratorio aumentó su participación en las ventas en un 125 % en el período considerado.
- Otra variable importante fue el sistema de protección legal que no contemplaba las patentes de productos farmacéuticos, un sistema de regulación permisivo respecto de la sustitución y una baja barrera de ingreso de productos al mercado. Todo esto permitió el crecimiento de laboratorios nacionales basados en productos genéricos de marca o genéricos de menor precio que los originales o innovadores. Recordemos que en esos años Chile pasó por varias crisis económicas que otorgaban una extraordinaria importancia al factor precio.

En el último periodo, si bien la tasa de crecimiento es menor, el incremento absoluto no deja de sorprender, más aun considerando que en el año **1991** se incorporan explícitamente en la legislación de propiedad industrial las patentes de productos farmacéuticos y disminuyen las posibilidades de sustitución. Esto se explica, por una parte, por la escasa tasa de innovación de los últimos años, que se refleja en que sólo uno o dos productos se encuentran con patente vigente en Chile y por otra, el acierto de no haber incorporado efectos retroactivos en la ley de patentes, lo que impuso un gran dinamismo y un sentido de urgencia a los laboratorios nacionales en la incorporación de nuevos productos que quedaban fuera de la ley de patentes.

Este periodo se caracteriza por un fuerte crecimiento los medicamentos genéricos de marca por sobre los genéricos de precio que se mantienen constantes.

De esto podemos identificar las siguientes agrupaciones y estrategias de precios de los medicamentos.

Clasificación		Precio
Lab. Extranjeros - Marca	=	Precio Alto
Lab. Extranjero - Genérico	=	Precio Medio - Alto
Lab. Nacional - Genérico de Marca	=	Precio Medio
Lab. Nacional - Genérico	=	Precio Bajo

En los últimos cinco años se ha observado lo siguiente:

- ✓ Un 34,1% han crecido los ingresos de las farmacias en 5 años
- ✓ Mayor preponderancia de los medicamentos de venta con receta: Un 76,7% de los ingresos y un 63,1% de las unidades vendidas corresponde a medicamentos con receta.
- ✓ Ingresos por medicamentos de marca y similares predominan: Un 46,5% de los ingresos por medicamentos son por venta de similares y un 41,1% por medicamentos de marca. El 12,3% restante se reparte entre marcas propias y genéricas.
- ✓ 23,1% ha subido el precio de los medicamentos en cinco años: Entre el año 2008 y 2012, se presentó un alza de un 26,2% en los medicamentos con receta y un 17,3% sin receta.
- ✓ Cae comercialización de genéricos: Entre el 2008 y el 2012, las unidades vendidas de genéricos cayeron en un 14,6% en las tres principales cadenas farmacéuticas.
- ✓ Mayor crecimiento en medicamentos de marca propia.
- ✓ Iniciativa legislativa del Poder Ejecutivo busca revertir situación actual:
- ✓ En el Proyecto de Ley de reforma al Código Sanitario se incluyó una indicación que autoriza la comercialización de medicamentos de venta directa en establecimientos comerciales, la cual ampliará la cobertura y reducirá los precios. Un 8,2% promedio bajarían los precios de medicamentos de venta directa: De aprobarse el Proyecto de Ley, los precios de medicamentos

bajarían entre un 5% y un 16% debido a la mayor competencia.

Fuente: La información utilizada proviene de IMS Health, Ministerio de Salud e Instituto de Salud Pública

3.5.2 Ciclos de Vida del Producto y/o Servicio y Atractivo de la Industria

La principal estrategia de desarrollo de las compañías multinacionales farmacéuticas, ha sido el “Ciclo de vida del producto”, sustentado en barreras a la entrada de tipo tecnológica asociadas al conocimiento, que luego las transforman en legales, mediante las leyes de patentes, para luego transformarlas en comerciales mediante la promoción al cuerpo médico. Pero, las últimas barreras se pierden ya sea por expiración de la patente o por obsolescencia. Luego deben “lanzar un producto” que reemplace el que se encuentra en su periodo de madurez y declinación.

El sustento de esta estrategia se encuentra en la investigación y desarrollo (I&D) de estas compañías. Se manejan cifras entre el 10 % y el 20% de la facturación que se destinan a I&D. Por ejemplo Merck destina entre 600 y 1200 millones de US\$ al año para el proceso de creación de nuevos productos. Claramente estas cifras muestran lo lejano que está de la realidad chilena de ingresar al mundo de la I&D de la industria farmacéutica.

Esta estrategia de negocios, que la podemos catalogar de “diferenciación focalizada”, dada la dificultad creciente de sostenerla y a la fuerte exposición de algunas compañías en pocos productos que perderán su protección legal en los próximos años, en el mayor mercado, ha generado una ola de fusiones y adquisiciones entre grandes compañías farmacéuticas.

Otra tendencia de las estrategias de las compañías mundiales es la disminución del número de plantas de producción de productos terminados (formulación).

Esta estrategia se ve favorecida por la apertura de las economías y la globalización de los mercados con las consiguientes economías de escala asociadas a la centralización de la producción en grandes plantas, lo que disminuye los costos medios de producción.

Sin ir más lejos, en la década de los noventa se cerraron en Chile prácticamente todas las plantas de las empresas multinacionales. Por ejemplo, Novartis (fusión Ciba Geigy- Sandoz), a fines de 1997 dejó de producir en Chile e importa la totalidad de sus medicamentos como productos terminados desde sus plantas de Argentina, Brasil y México, vale decir desde los mercados de mayor tamaño de la región.

Otro eje estratégico de negocios lo conforma la relación con el cuerpo médico considerando el estricto marco regulatorio en el consumo de medicamentos, lo que se traduce en que los principales medicamentos sólo se expenden con receta médica.

3.5.3 Atractivo de la Industria

Considerando los puntos detallados anteriormente podemos mencionar que:

El ciclo de vida del servicio de Control de Calidad y Control de Calidad Bioequivalencia es un mercado que se encuentra en “Etapa de Crecimiento” dados los siguientes aspectos:

- Las nuevas exigencias regulatorias que exigen controles cada mes más restrictivos que certifiquen la calidad de los medicamentos comprados en el territorio nacional.
- Las coberturas de salud (Plan Auge) en los últimos años están incrementando las patologías y tratamientos ofrecidos a los chilenos, a través de los beneficios ofrecidos por los hospitales, clínicas e isapres.
- Incremento del gasto de los chilenos en salud en los últimos años, dado que hemos adoptado una cultura más responsable en detección, prevención y tratamiento de las enfermedades para aumentar el bienestar, mejorar la calidad de vida e incrementar la longevidad de las personas.
- Incremento de la demanda de los laboratorios de contar con nuevos proveedores de control de calidad que brinden servicios de control de calidad y control de calidad bioequivalencia.

Lo anterior hace de este sector de la Industria “Control de Calidad y Bioequivalencia” un nicho atractivo de desarrollo dada su etapa de constante crecimiento, que invita a futuros inversionistas a competir y posicionarse en él, capturando y apoderándose del valor dispuesto a pagar por los clientes.

3.6 ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS Y OTROS PÚBLICOS PARA SUSTENTABILIDAD

Los principales grupos identificados son los siguientes:

- 1) **Trabajadores:** Es el grupo en el que se plantean más asuntos y de mayor complejidad. Usualmente se presta especial atención a dos puntos: la retribución y las condiciones físicas en que se desarrolla el trabajo, condiciones que en la actualidad han sido reemplazados por:

La participación del trabajador en la empresa, más allá de la mera actividad productiva, de forma que éste ponga en juego todas sus potencialidades humanas.

Una segunda cuestión es todo lo relativo a la contratación, despido y promoción del trabajador dentro de la empresa, lo que hoy en día se conoce como gestión de los recursos humanos. Será labor de nuestro departamento de recursos humanos velar para que lo anterior se concrete a través del desarrollo y evaluación de planes de carrera, compensaciones justas de acuerdo al mercado, políticas de promociones, participación activa en la toma de decisiones, mejora de los procesos productivos y organizacionales, para que se sientan parte activa y valorada dentro de la compañía.

- 2) **Clientes:** Para nuestra compañía los clientes son nuestro foco de atención, por tanto, toda nuestra estructura, así como misión, visión y objetivos estratégicos estarán centrados en compatibilizar nuestros intereses económicos de la empresa con la satisfacción de necesidades de nuestros clientes, sin dejar de cumplir nuestra razón de negocio que es “certificar calidad”
- 3) **Competidores:** Dentro de una industria reducida y en crecimiento, es importante dar seguimiento a los competidores actuales, observando sus tendencias, comportamiento, alianzas y portfolio de servicio para estar en constante crecimiento evitando competencias predatorias por parte de éstos.
- 4) **Entidades Regulatoras.** Organismos importantes para el funcionamiento de nuestro negocio, por tanto, debemos estar en constante interacción, actualización de normativas y detección de cambios regulatorios para prestar el servicio de acuerdo a la legislación legal vigente (ISP, OMS, SESMA, MUNICIPALES)
- 5) **Inversionistas, Bancos e Instituciones Financieras.** Los inversionistas y las instituciones financieras son relevantes en negocio, considerando que éstos aportarán el capital necesario para poder instalar, certificar y poner en marcha nuestro Laboratorio de Control de Calidad y Bioequivalencia. La inversión de los accionistas se recuperará en el largo plazo dado los montos requeridos de inversión y ellos nos exigirán rentabilidad para mantener su inversión y proporcionarnos financiamiento en el corto y mediano plazo.

3.7 COMPETIDORES

Nuestra compañía participará directamente entregando servicios de análisis de Bioequivalencia in vitro y servicios de análisis de control calidad. Los competidores para ambos sectores son los siguientes:

N°	Bioequivalencia In Vitro	Control Calidad
1	Laboratorios BIOEQ	Instituto Bioquímico Beta S.A.
2		Pharma ISA
3		Laboratorio Labco. Analítica Limitada
4		Análisis Físicoquímicos Y Microbiológicos M. Moll
5		Mle Laboratorios S.A.
6		Condecal Ltda.

3.7.1 Identificación y caracterización de los competidores por tipo de servicio

Los competidores en el mercado nacional para cada tipo de servicio son los siguientes:

3.7.1.1 Competidores de servicios de análisis de Bioequivalencia (certificación)

Nuestro principal y único competidor en Chile que presta servicios a terceros, corresponde a Laboratorio BioEQ. Los otros once laboratorios autorizados en Chile para realizar análisis de Bioequivalencia In Vitro poseen plantas productivas de productos farmacéuticos y solo están realizando certificación para sus propias marcas y productos. Por tanto, considerando que en Chile el laboratorio que está prestando servicios externos de Bioequivalencia In Vitro es solo uno, éste compite principalmente en precio con los Laboratorios Extranjeros.

De acuerdo a información recabada, los análisis en Chile son un 5% aproximadamente superior al costo de los análisis en el extranjero, a pesar de ello, la oferta local está a plena capacidad. Sin embargo, los laboratorios prestadores del servicio en el exterior, están dando preferencias a grandes laboratorios productores, dejando en un segundo plano a pequeños y medianos laboratorios.

Considerando lo anterior, identificamos que las variables para competir en mercado chileno son las siguientes:

- ✓ **Precio:** Ofrecer precios razonables, que permitan al cliente obtener los márgenes esperados. El precio promedio cobrado a los cliente es de M\$40.000 por registro, con un plazo de desarrollo de entre seis meses hasta un año por las etapas que involucra el proceso, ese costo en el mediano será financiados por nuestros clientes directos (laboratorios farmacéuticos, importadores, droguerías), pero en el mediano plazo será traspasado por nuestro cliente directo al consumidor final (paciente).
- ✓ **Calidad:** La propuesta gubernamental apunta hacia el concepto de bioequivalencia –fármacos que posean el mismo principio activo que el original y que tengan iguales efectos en las personas-, con lo cual se podrían reemplazar productos de marca y altos precios por similares

más baratos. El objetivo de un medicamento bioequivalente es diferenciar la calidad de un medicamento de marca con la de un genérico. Es por ello que la calidad y prestigio del laboratorio será relevante para su elección considerando que la certificación avala la calidad del producto.

- ✓ **Recursos y Capacidades:** Las compañías también compiten en recursos y capacidad, sobresaliendo las que cuentan con mayor tecnología y capacidad para atender los requerimientos del mercado actual en tiempo oportuno.

3.7.1.2 Competidores de Servicio de análisis certificación de control de calidad

Son aproximadamente 29 los Laboratorios en Chile, que prestan servicio control de calidad de productos farmacéuticos a clientes externos en Chile, sin embargo, hemos identificado 6 competidores principales que serán nuestros competidores directos. Esta agrupación de laboratorios compete principalmente por:

- ✓ **Precio:** Los precios de los análisis de control de calidad en promedio alcanzan los M\$500 por cada lote importado y/o fabricado en Chile. Este es un factor importante a la hora de elegir al proveedor del servicio, sobre todo considerando que se requiere certificación por cada nuevo lote comercializado y/o promocionado en la industria chilena y esto multiplicado por el número de veces que se fabrica y/o importa, nos da una referencia del atractivo mercado donde podemos participar.

El análisis de control de calidad es un servicio que deben incorporar todos los medicamentos comercializados en Chile, por tanto, no existe la opción en el mercado de no realizarlo, por tanto, el cliente optará por aquellos laboratorios que avalen calidad y precio razonable de acuerdo al mercado.

- ✓ **Prestigio:** El laboratorio de control de calidad de productos farmacéuticos debe tener buen prestigio, el que es obtenido a través de sus buenas prácticas de manufacturas y una excelente exposición en los medios que avalen la calidad del servicio ofrecido, entre ellos: seriedad, profesionalismo, responsabilidad, confianza y calidad que garantice la credibilidad de las conclusiones realizadas a los medicamentos comercializados en Chile.
- ✓ **Recursos y capacidades:** Los laboratorios deben contar con el equipamiento necesario para realizar su actividad y para ello requiere grandes inversiones en maquinarias, equipos

tecnológicos avanzados que eficiente los tiempos y plazos de respuesta a los clientes y además, contar con personal altamente capacitado que interprete y entregue los informes de resultado a los clientes.

Considerando lo anterior podemos señalar que nuestros clientes son sensibles al precio, plazo de entrega de las conclusiones y/o prestigio de la empresa de control de calidad en el mercado ya que ésta avala la fiabilidad de los productos farmacéuticos comercializados y promocionados en Chile.

3.7.2 Mapa de Posicionamiento Relativo

Según estudios realizados en la Industria farmacéutica en Chile y por entrevistas efectuadas a químicos farmacéuticos del sector, señalaremos los atributos más valorados por los clientes para las dos clases de servicios que ofertamos en el mercado. Por tanto, los atributos que utilizaremos para posicionar a nuestro laboratorio en el mercado son los siguientes para cada tipo de servicio ofertado.

3.7.2.1 Mapa de Posicionamiento Relativo para el Servicio de Certificación de Bioequivalencia

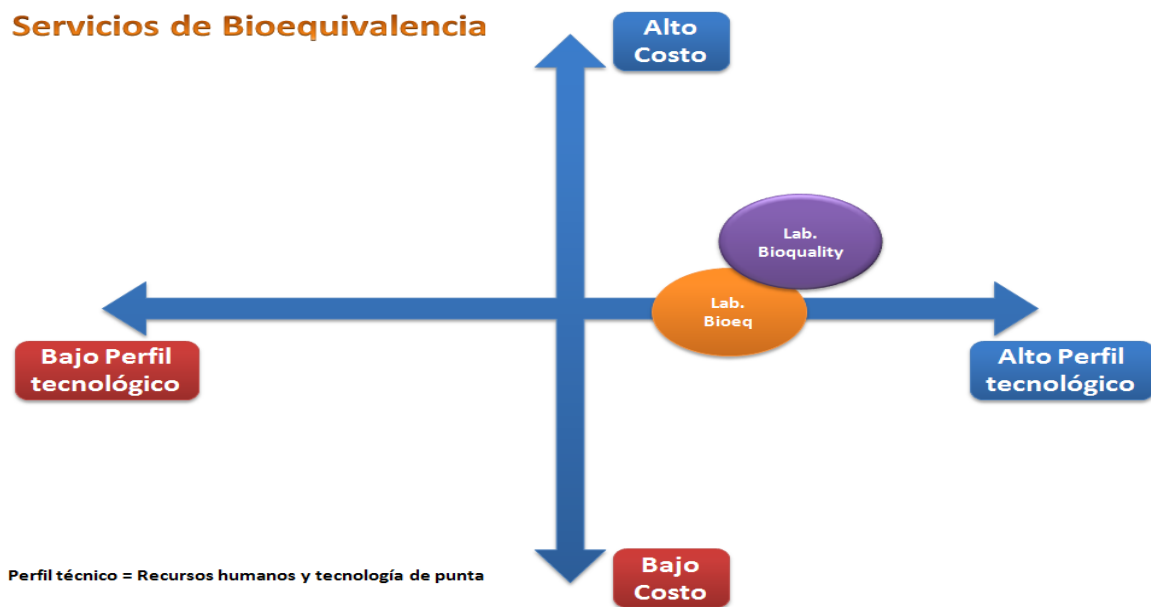
Costo Medio-Alto

El precio promedio de los estudios de Bioequivalencia In Vitro se sitúa en M\$40.000 tanto en Chile como en el extranjero. Por tanto, el precio por el servicio se sitúa entre la categoría de precio medio alto. Nuestro precio también se situará en esa categoría ofreciendo un precio un 5% inferior a la competencia durante el año 1.

Innovación Tecnológica Media-Alta

En relación a nuestros competidores, nos situaremos en Innovación tecnológica media alta, para poder competir eficientemente y brindar un buen servicio de calidad a nuestros competidores. Dado el sector industrial en el que competiremos y el servicio ofrecido, es muy relevante contar con el equipamiento tecnológico y equipo humano necesario que asegure la calidad de cada medicamento comercializado y/o promocionado.

A continuación presentamos el mapa de posicionamiento relativo para el servicio de Bioequivalencia In Vitro:



3.7.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo para el Servicio de Control de Calidad

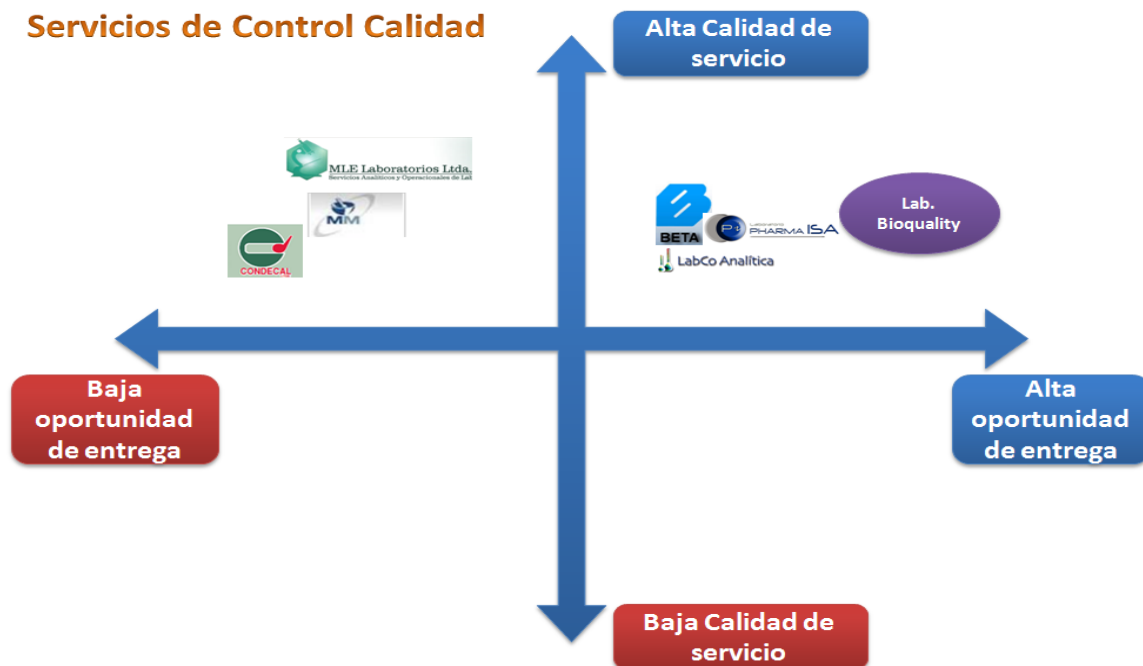
Calidad del Servicio

La calidad del servicio en comparación a la competencia será superior en términos de plazos de entrega, fidelización y mejoría en la atención del cliente en toda la fase del proceso.

Oportunidad en la Entrega

A través de nuestros mecanismos diseñados, que nos ayudarán a mejorar los plazos de entrega de los resultados de cada análisis a través del agendamiento anticipado de la producción, retiro de muestras en el punto del cliente, entrega de resultados en línea, adquisición de tecnología nueva y eficiente y aumento creciente año a año de la capacidad instalada a partir del año 1 de operación, podremos ofrecer mejor tiempo de respuesta a nuestros clientes en relación a la competencia.

A continuación presentamos el mapa de posicionamiento relativo para el servicio de Análisis de Control de Calidad:



3.7.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

A continuación describiremos las fortalezas y debilidades identificadas en nuestros potenciales competidores conforme al resultado de las encuestas realizadas a potenciales clientes.

Competidores	Serv.	Fortalezas	Debilidades
BIOEQ	Bio	_Pionero y único participante en la industria con prestigio reconocido en el mercado nacional.	_Falta de capacidad instalada para enfrentar la nueva demanda del mercado.
Beta	CC	_Amplia gama de servicios ofrecidos a sus clientes, permitiendo un alcance mayor dentro de la industria farmacéutica	_Falta de conectividad con los sistemas de clientes para anticipar las necesidades de servicios de control calidad.
Pharma ISA	CC	_Amplia gama de servicios ofrecidos a sus clientes, permitiendo un alcance mayor dentro de la industria farmacéutica	_Modelo de negocio poco flexible a las necesidades del cliente.
Labco	CC	_Sistema de atención y seguimiento oportuno a las solicitudes de clientes , logrando desarrollar los canales necesarios para la entrega en tiempo de los servicios requeridos. _Desarrollo de una política de precios que cubre las necesidades actuales del mercado. _Modelo de negocio altamente flexible a las necesidades del cliente conforme a su actual portafolio de servicios.	_Recursos humanos con perfil técnico que no permite el desarrollo de análisis específicos requeridos por los clientes. _Gama de servicios limitados, reduciendo sus clientes potenciales en el mercado.
M. Moll	CC	_recurso humano altamente profesionalizado que permite la entrega de servicios con calidad a sus clientes. _Desarrollo de una política de precios que cubre las necesidades actuales del mercado. _Desarrollo de conectividad con los sistemas de clientes para anticipar las necesidades de servicios de control calidad.	_Gama de servicios limitados, reduciendo sus clientes potenciales en el mercado.
Mle	CC	_recurso humano altamente profesionalizado que permite la entrega de servicios con calidad a sus clientes.	_Gama de servicios limitados, reduciendo sus clientes potenciales en el mercado. _Falta de estrategias de atención a clientes que permita el desarrollo de las relaciones comerciales y optimización de los resultados. _Precio poco competitivos de acuerdo a su propuesta de valor.
Condecal	CC	_Desarrollo de conectividad con los sistemas de clientes para anticipar las necesidades de servicios de control calidad.	_Recursos humanos con perfil técnico que no permite el desarrollo de análisis específicos requeridos por los clientes. _Falta de estrategias de atención a clientes que permita el desarrollo de las relaciones comerciales y optimización de los resultados. _Precio poco competitivos de acuerdo a su propuesta de valor.

IV. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA/MODELO DE NEGOCIOS

4.1 ANÁLISIS FODA Y ESTRATEGIAS

Como parte de nuestro plan de negocios es importante reconocer nuestros puntos fuertes y débiles a nivel interno y externo, de tal forma potenciar nuestras habilidades y definir los planes de acción que permitan identificar oportunidades de mejora.

A continuación destacamos los siguientes puntos del análisis y las estrategias preliminares definidas para potenciar nuestras fortalezas, trabajar debilidades, definir las oportunidades que se requirieren evaluar, para dar continuidad al negocio y aplacar en alguna medida las amenazas existentes en el mercado.

Factores Externos	
Fortalezas : _Capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes. _Personal altamente calificado y con experiencia en el ámbito farmacéutico.	Debilidades: _Nuevos en el mercado nacional. _Capacidad limitada de crecimiento en el mediano plazo.
ESTRATEGIA 1.- Promocionar adecuadamente nuestra oferta de servicio, utilizando los medios que permitan asegurar una difusión clara e interesante para nuestros potenciales clientes	ESTRATEGIA 1.- Desarrollar estudios de factibilidad de potenciales clientes para direccionar nuestra oferta bajo parámetros que generen valor y aseguren una cartera de clientes sustentable y sostenible que soporte el ingreso al mercado.
ESTRATEGIA 2.- Definir una política clara de remuneraciones y compensaciones a nuestro personal, permitiendo retener a nuestros recursos claves para asegurar un servicio profesional con altos estándares de calidad.	ESTRATEGIA 2.- Definir potenciales socios estratégicos que tengan capacidad ociosa y estándares de trabajo similares a los definidos en nuestra organización, logrando cerrar pre-acuerdos que permitan traspasar volúmenes no atendidos en nuestras instalaciones, obteniendo margen por ello.
Factores Internos	
Oportunidades: _Ampliar la oferta de servicios frente a la demanda existe en el mercado farmacéutico.	Amenazas: _Dictámenes de nuevas normativas que impacten el escenario actual de funcionamiento del negocio.

<p>ESTRATEGIA 1.- Desarrollar un plan de trabajo que permita complementar el servicio de certificación de calidad y Bioequivalencia In Vitro con los servicios de reacondicionamiento y bodegaje, disminuyendo los costos de los clientes y generando márgenes convenientes para nuestra organización. Además, en el largo plazo podríamos implementar el servicio de Bioequivalencia In Vivo</p>	<p>ESTRATEGIA 1.- Definir una posición estratégica al interior de la organización que se encargue de los estudios e interpretación de la normativa que emane de los organismos reguladores, eliminando los riesgos de multas o prácticas fuera del marco legal.</p>
<p>ESTRATEGIA 2.- Identificar potenciales mercados fronterizos que requieran servicios de certificación y Bioequivalencia In Vitro, que se encuentren regulados con una normativa similar a la chilena. Posteriormente analizar las reales condiciones de internacionalización.</p>	<p>ESTRATEGIA 2.- Realización y asesoramientos en estudios de mercados que permitan contrastar costos de importaciones de medicamentos bioequivalentes v/s el desarrollo de estudios de forma local, logrando desarrollar un nuevo servicio hacia los clientes y promover fuertemente el desarrollo local.</p>

A través de estas estrategias lograremos mejor posición de mercado y éxito en nuestra apuesta de negocio en la entrada al mercado, así como también una clara línea de trabajo para fortalecer nuestra compañía en el mediano plazo.

Mayores detalles de nuestro análisis FODA se encuentran en el **anexo-a**

4.2 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS

A través de esta herramienta identificamos a los competidores más importantes de la empresa e identificamos sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de la matriz de perfiles competitivos fueron obtenidos por medio de encuestas de cómo perciben en el mercado a las compañías detalladas y consultamos con químicos farmacéuticos que participan en el sector los atributos más valorados por los clientes y como éstos atributos son percibidos por los profesionales externos dependiendo del laboratorio en evaluación.

A continuación presentamos los resultados del análisis por tipo de servicio.

Resumen de Encuesta: Competidores Servicios de Control Calidad														
Industria Farmaceutica														
N°	Factores de éxito clave en la Industria	Competidores												
		Valor Promedio (Asignar valor 1,0 (Más importante a 0=No importante. Todos los vaores	Beta	Calif. Ponderada	Phar ma ISA	Calif. Ponderada	Labc o	Calif. Ponderada	M.M oll	Calif. Ponderada	Mle Ponderada	Calif. Ponderada	Cond ecal	Calif. Ponderada
1	Calidad de los servicios prestado (confianza, fidedigno)	32%	4	1,3	4	1,3	4	1,3	5	1,6	5	1,6	4	1,3
2	Gama de servicios ofrecidos	21%	5	1,0	5	1,0	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8
3	Cumplimiento del plazo de entrega	16%	4	0,6	4	0,6	5	0,8	4	0,6	2	0,3	2	0,3
4	Atencion oportuna	16%	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,5	3	0,5	3	0,5
5	Precios competitivos	16%	3	0,5	3	0,5	3	0,5	3	0,5	2	0,3	2	0,3
Total		100%	20	4,0	20	4,0	19	3,8	18	3,8	15	3,3	15	3,2

Instrucciones:

1.- Asignar para cada laboratorio de control calidad una nota en una escala de 1 a 5 en cada factor , siendo en la escala la nota 1 la mas baja (Malo) y la nota 5 la mas alta.
1= Malo
2= Regular
3= Aceptable
4= Por arriba del promedio
5= Sobresaliente

Observación. La calificación ponderada total indica que tan bien responde cada empresa a los factores de éxito clave actuales y esperados del ambiente de la industria.

Resumen de Encuesta: Competidores Servicio de Certificación de Bioequivalencia In Vitro				
Industria Farmaceutica				
N°	Factores de éxito clave en la Industria	Competidores		
		Valor Promedio (Asignar valor 1,0 (Más importante a 0=No importante.	Beq	Calif. Ponderada
1	Calidad de los servicios prestado (confianza, fidedigno)	32%	4	1,3
2	Gama de servicios ofrecidos	21%	4	0,8
3	Cumplimiento del plazo de entrega	16%	3	0,5
4	Atencion oportuna	16%	3	0,5
5	Precios competitivos	16%	3	0,5
Total		100%	17	3,5

Instrucciones:

1.- Asignar para cada laboratorio de control calidad una nota en una escala de 1 a 5 en cada factor , siendo en la escala la nota 1 la mas baja (Malo) y la nota 5 la mas alta (Sobresaliente)
1= Malo
2= Regular
3= Aceptable
4= Por arriba del promedio
5= Sobresaliente

Observación.
La calificación ponderada total indica que tan bien responde cada empresa a los factores de éxito clave actuales y esperados del ambiente de la industria.

Resultados: El cuadro detalla en orden de importancia los factores de éxito claves en la industria más valorados por clientes. Se observa además, que de todos los competidores evaluados ninguna de ellos fue evaluado en su calificación total ponderada por “arriba del promedio” o sobresaliente ya que cada uno destaca más que otro en distintos factores de éxito clave en la industria pero no en todos.

Por tanto, con esta matriz de perfiles competitivos sabemos los factores claves en orden de importante en los que se enfocarán nuestros esfuerzos para competir y ser percibidos en el mercado y por nuestros clientes como una compañía por arriba del promedio y/o sobresaliente.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS)

4.3.1 Segmento de Mercado Objetivo

Nuestra compañía ha escogido el segmento Farmacéutico para cubrir la demanda de servicios de Bioequivalencia (in vitro) que generó el cambio en la normativa legal que entro en vigencia el año 2012. Además, ofreceremos servicio de control de calidad para el mismo segmento de negocio.

Nuestros servicios de análisis de Bioequivalencia In Vitro y análisis de control calidad estarán dirigidos a laboratorios, droguerías e importadoras establecidos en el territorio nacional.

4.3.2 Propuesta de Valor

Ofrecer en el mercado Chileno el servicio de análisis de CONTROL DE CALIDAD y servicio de análisis de BIOEQUIVALENCIA (In vitro) de productos farmacéuticos, considerando los aspectos que detallaremos a continuación, creemos que serán los elementos diferenciadores de nuestra propuesta generando valor para nuestros potenciales clientes:

1.- **Brindaremos una buena atención a nuestros clientes** que permitan establecer relaciones duraderas y de largo plazo, reflejando este comportamiento en buen servicio de atención postventa y oportuna solución de inconvenientes, logrando satisfacer las necesidades del cliente.

Para el desarrollo del servicio post venta nuestra compañía contará con sofisticados medios de comunicación para canalizar adecuadamente todas las sugerencias y/o observaciones de nuestros clientes permitiendo fortalecer el relacionamiento y nuestra cercanía con ellos.

2.- Ampliar los formatos actuales en que son prestados los servicios a los laboratorios farmacéuticos, logrando optimizar los tiempos de respuesta.

Hemos detectado que una de las mayores oportunidades para diferenciarnos de nuestra competencia son los plazos comprometidos para el desarrollo y entrega de los estudios de control calidad y/o Bioequivalencia, lo que muchas veces tiene que ver con la capacidad instalada para cumplir los requerimientos. La tardanza en la entrega de este tipo de informes, está retrasando las validaciones y autorizaciones a los laboratorios comercializadores y productores de medicamentos para que estos pongan a disposición de los canales de distribución diversos fármacos a través de la venta, retrasándose la venta al consumidor final y en casos extremos perdiendo definitivamente la oportunidad de comercializar algunos productos en tiempo oportuno.

3.- Compartiremos los beneficios obtenidos asociados al costo de cambios realizado por nuestros clientes desde otros proveedores o desde el desarrollo interno de estas actividades. **(Anexo-b)**

Para lograr una captura de clientes en el corto plazo, nuestra compañía ha establecido como estrategia inicial definir una política de “compartimiento de beneficios “, que tiene como principal pilar, distribuir los beneficios económicos obtenidos dentro de los primeros 3 años, para recompensar el costo de cambio de proveedor de servicios de control calidad y Bioequivalencia In vitro que realizarán nuestros potenciales clientes hacia nuestra compañía.

4.- Brindaremos una política de descuentos, asociados a volúmenes de producción reduciendo los costos directos de nuestros clientes. **(Anexo-b)**

Otra de las actuales demandas no satisfechas por parte del mercado tiene relación con el procesamiento de altos volúmenes de requerimientos de servicios realizados por parte de los laboratorios productores de medicamentos, importadores y/o comercializadores a precios convenientes.

Nosotros queremos diferenciarnos de nuestros potenciales competidores entregando a nuestros clientes propuestas integrales, asociando volúmenes estables a precios preferenciales. Estos precios preferenciales estarán definidos de acuerdo a los tipos de requerimiento, plazos de entrega y volumen mensual de solicitudes, estableciendo contractualmente cuotas mínimas de facturación a los clientes que opten por este mecanismo, asegurando los ingresos suficientes para cubrir adecuadamente esta línea de producto con márgenes de utilidad dentro de las políticas de la compañía.

5.- **Brindaremos un servicio de Muestreo para nuestros clientes**, es decir el laboratorio de control de calidad sacará la toma muestra en el punto del cliente para agilizar el proceso de respuesta a nuestros clientes.

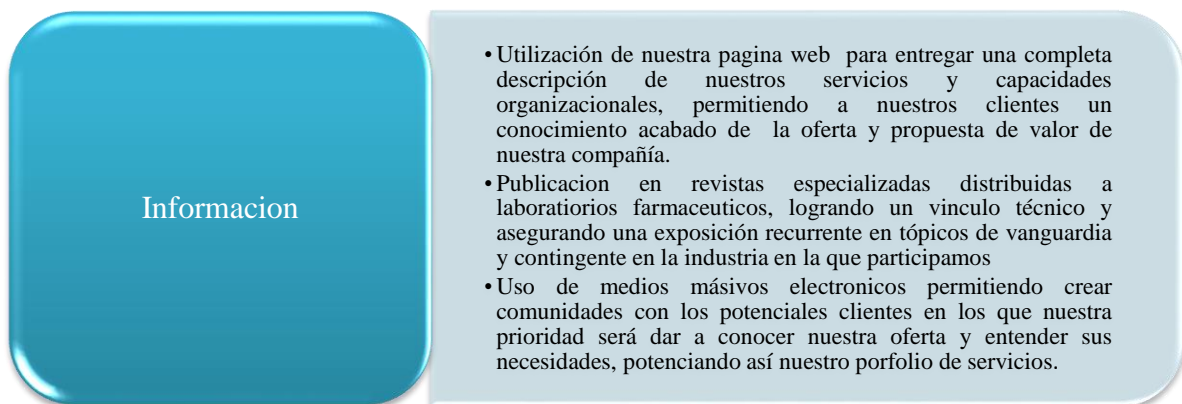
Otro elemento diferenciados en nuestra propuesta de valor tiene que ver con atender la necesidad que han planteado algunos potenciales clientes en términos de reducir los tiempos en los análisis de control calidad.

Para cubrir adecuadamente este escenario es que nuestra compañía ha definido en su estrategia de valor incluir personal in-situ para aquellos clientes que han firmado nuestro acuerdo de “alianzas estratégicas clientes claves”, logrando agilizar en un 20% los tiempos de entrega de los informes de calidad al realizar la toma de muestra de productos en las dependencias de nuestros clientes, diariamente y en un horario definido. De esta forma responderemos a las necesidades planteadas por los clientes, optimizando nuestros recursos y entregando un servicio eficiente y de calidad.

4.3.3 Canales

Entendiendo que los canales de comunicación, venta y distribución son clave para la captación y permanencia de clientes en nuestra compañía y basados en la propuesta de valor que queremos entregar al mercado, es que la estrategia definida para este ítem se concentrará en su primera etapa en un fuerte desarrollo de canales “propios”. Los mecanismos y herramientas que utilizaremos para el desarrollo de canales en nuestra organización son los siguientes:

Fases de canal





4.3.4 Relaciones con los clientes

Considerando que nuestra compañía tiene algunas características particulares como:

- ✓ Proveedor de servicios específicos y altamente técnicos.
- ✓ Compañía en etapa de introducción en el mercado.

- ✓ Prestación de servicios a clientes que no poseen planta productiva en el país que producen o importan sus productos.

Hemos definido que la estrategia a desarrollar para un efectivo relacionamiento con clientes será de “**asistencia personal**”, explicando in-situ a través de reuniones de negocios las potencialidades de nuestros servicios, dando a conocer detalladamente nuestra propuesta de valor y los beneficios que obtendrán nuestros clientes en el mediano y largo plazo.

Esta estrategia no solo formará parte de la etapa introductoria al mercado, sino que será parte de nuestros valores como compañía, permitiendo así una declaración formal al interior de la organización y crear la cultura necesaria en nuestros empleados, asegurando la coherencia en el discurso y en la puesta en práctica de la estrategia.

En términos prácticos, el relacionamiento con clientes deberá concretarse a través de:

- ✓ Calendarios formales de reuniones con clientes.
- ✓ Actas de los principales puntos discutidos con clientes.
- ✓ Estadísticas de performance de clientes (niveles de ventas, reclamos, descuentos)
- ✓ Análisis y presentación de potenciales negocios que permitirán incrementar los niveles de ventas por clientes.

Creemos que esta estrategia nos permitirá generar los lazos necesarios con nuestros potenciales clientes que sustentaran relaciones de largo plazo y por tanto la continuidad del negocio, alcanzando las metas impuestas en el plan de negocio y potenciar los servicios hacia nuevas oportunidades de crecimiento futuro.

4.3.5 Modelo de Flujo de Ingresos

Los ingresos serán obtenidos mediante el desarrollo de nuestras operaciones destinadas a prestar servicio de análisis de control de calidad y análisis de Bioequivalencia In Vitro, ofrecido al segmento del mercado de laboratorios farmacéuticos, droguerías e importadoras de productos farmacéuticos, bajo los siguientes formatos:



1. **Servicios estándar a pedido:** Consiste en nuestro principal servicio, al que tendrán acceso todos nuestros clientes. Solicitudes que serán capturadas a través de nuestros canales y que ingresarán al proceso regular de venta bajo los plazos y condiciones conocidas por nuestros clientes.
2. **Servicios especiales:** El servicio especial está enfocado a todos aquellos clientes que frente a la necesidad de contingencias y/o requerimientos particulares de los agentes del mercado, solicitan prioridad en la atención de sus solicitudes. Las condiciones y plazos son diferentes a nuestra propuesta estándar aumentando los beneficios tanto para nuestra organización (valores de ventas) como para nuestros clientes (cumplimiento de compromisos adquiridos en términos de plazos y calidad).
3. **Contratos con volúmenes de seguridad:** Los servicios establecidos con clientes bajo la modalidad “contratos con volúmenes de seguridad”, indican un volumen mínimo mensual de facturación por nuestra compañía, independiente si el cliente tiene demanda por nuestros servicios durante dicho periodo. Este esquema permite a nuestros clientes asegurar un servicio

de calidad y en tiempo a un costo inferior a los otras alternativas ofrecidas y a nuestra compañía asegura un ingreso fijo con un margen inferior de venta pero por sobre los costos operacionales actuales.

4. **Alianzas estratégicas:** Otra fuente definida en nuestro plan de negocios que nos permitirá diversificar nuestra oferta de servicios es la creación de “alianzas estratégicas con clientes claves” para nuestro negocio. Esto significa en términos concretos definir un plan común de atención de solicitudes de acuerdo a la programación anticipada de requerimientos. Estas alianzas reforzarán nuestra imagen de compañía en el mercado y permitirán asegurar volúmenes de venta.

A través de estas cuatro fuentes de ingresos establecidas a **precios fijos** considerando el **tipo de servicios** y volúmenes de venta para acceder a los **descuentos** es que nuestra organización se posicionará en el mercado de laboratorios farmacéuticos medianos y pequeños a nivel nacional.

4.3.6 Recursos Claves

Hemos definido 2 tipos de recursos claves para soportar el desarrollo de nuestra compañía en el mercado de laboratorios farmacéuticos.

1.-Recursos Económicos: Para el desarrollo de nuestra compañía resulta básico contar con los recursos financieros que permitirán realizar las inversiones de mediano y largo plazo en activos inmovilizados, equipos técnicos para el desarrollo de nuestros servicios a clientes y una caja liquida que permita soportar los gastos de la puesta en marcha y primeros meses de operación.

Para la obtención de dichos recursos acudiremos al:

- **Mercado financiero,** presentando nuestro plan de negocios para que nos permitan acceder a créditos de mediano plazo. Para una buena toma de decisiones respecto a las oportunidades de financiamientos que ofrece el mercado se deberán analizar a lo menos 3 ofertas de financiamiento que permita comparar y evaluar las mejores propuestas maximizando el beneficio para nuestra compañía.
- **Postulación a iniciativas de gobierno,** que permiten el desarrollo de pequeñas y medianas empresas a través del acceso a beneficios estatales.

- **Buscar inversionistas** que permitan invertir en nuestra compañía y a cambio recibir retribución sobre la rentabilidad neta anual de la compañía.

2.-Recursos Humanos: Como empresa de servicios, la selección, incorporación, mantención y promoción del recurso humano resulta fundamental para el buen funcionamiento de nuestra compañía.

Una buen diseño en nuestra política de recursos humanos será un hito importante para la sustentabilidad del negocio en el largo plazo, es por ello, que nuestra organización deberá desarrollar de forma profunda y detallada todos los procedimientos tendientes a salvaguardar y conjugar de forma clara y efectiva los intereses de nuestros colaboradores con los de nuestra compañía, cubriendo las siguientes etapas:

- ✓ Política Reclutamiento y selección del personal.
- ✓ Política de Competencias y roles.
- ✓ Política de Remuneraciones y ascensos.
- ✓ Política de Beneficios.
- ✓ Política de Evaluaciones.

Creemos firmemente que este recurso será una de las palancas que nos permitirá diferenciarnos de nuestros competidores y acceder al mercado avalados por una alta calidad en el desarrollo de nuestras operaciones y compromisos adquiridos.

4.3.7 Actividades Clave

De acuerdo a la naturaleza de nuestro servicio y al comportamiento que presenta el segmento en el que desarrollaremos nuestro negocio, hemos identificado como actividades claves las siguientes:



- 1) **Servicio en Tiempo:** Entendiendo que uno de los principales elementos diferenciadores de nuestra propuesta de valor es asegurar a los clientes los tiempos de entrega de nuestros informes, resulta básico y fundamental desarrollar los controles necesarios para que esta actividad se cumpla a cabalidad.

Los controles serán desarrollados principalmente de forma automática de tal forma, reducir los riesgos de errores y satisfacer de esa forma las necesidades de nuestros clientes sin afectar su normal operación.

- 2) **Servicio de calidad:** Complementando el punto anterior, una entrega oportuna no tiene valor si no cumple con las expectativas de nuestros clientes en términos de calidad, es por ellos, que otra de las actividades básicas que debemos asegurar en la entrega de nuestro servicio es la calidad de los reportes.

Para solventar adecuadamente este tópico es que nuestra compañía desarrollará un estricto protocolo de calidad que deberá ser chequeado previo a cualquier entrega de reporte a nuestros clientes de tal forma, reducir los riesgo de errores en términos de data faltante, incorrecta u omisiones que afectan la percepción de los servicios brindados por nuestra organización.

- 3) **Política de Precios:** Para asegurar una corriente efectiva de recursos financieros a nuestra compañía, maximizar los beneficios internamente y definir un valor justo para nuestra propuesta hacia nuestros clientes, es que hemos definido como actividad clave la fijación del precio de

nuestra propuesta de valor.

Para la definición del precio de nuestras diferentes alternativas de servicios se deberá considerar los costos internos, benchmarking con los posibles competidores y el valor agregado que entregaremos respecto a nuestra competencia que fijará el punto de inflexión de nuestra propuesta de valor (tiempos de entrega).

- 4) **Política de Descuentos:** Otra actividad clave identificada y que está relacionada con el punto de “Política de precios” es la definición de una “Política de descuentos” tendiente a incrementar la captura de clientes en la fase de introducción.

Como organización hemos decidido compartir los beneficios con nuestros potenciales clientes a través de una malla de descuentos asociados a volúmenes. Estos precios rebajados preferenciales estarán definidos de acuerdo a tipos de requerimiento, plazos de entrega y volumen anual de solicitudes, estableciendo contractualmente cuotas mínimas de facturación a los clientes que opten por este mecanismo, asegurando los ingresos suficientes para cubrir adecuadamente esta línea de producto con márgenes de utilidad dentro de las políticas de la compañía.

- 5) **Relaciones Comerciales:** Para la sustentabilidad del negocio en el mediano y largo plazo será importante mantener estrechas relaciones con nuestros principales clientes que potencien nuestro servicio y logre afianzar nuestra compañía en el segmento de mercado participante.

Será labor de nuestra Dirección desarrollar y ejecutar los planes estratégicos que permitan el desarrollo de este punto de forma transparente y bajo el marco legal imperante en nuestra economía, dando señales de compañía seria y con altos estándares de probidad al mercado.

- 6) **Crecimiento de Mediano y Largo plazo:** Otra arista a considerar en las actividades claves es identificar las potenciales oportunidades de crecimiento en el mediano y largo plazo. Si bien, esto no es una prioridad en la fase de introducción de nuestra compañía en el segmento de mercado, si debe estar presente en nuestro plan de negocio, ya que identificar en un inicio los posibles caminos que presenta el mercado para diversificar el negocio o profundizar el segmento actual son parte importante para la continuidad de las inversiones futuras. Algunas de las alternativas sujetas de evaluación son:

- ✓ Extender los servicios más allá de las fronteras nacionales.
- ✓ Extender la cobertura de servicios de calidad y certificación de Bioequivalencia a servicios de maquilado y etiquetado en la ciudad de Santiago.

4.3.8 Asociaciones Claves – Alianzas

Para lograr un posicionamiento inicial que permita operar bajo mínimos esperados es que nuestra compañía ha decidió generar asociaciones claves bajo la figura de “alianzas estratégicas con clientes claves”, permitiendo reducir los riesgos e incertidumbres en la fase de introducción al mercado.

Estas alianzas se fundamentan en un compartimiento de los beneficios que permitirá afianzar las relaciones cliente-proveedor, obteniendo tarifas especiales bajo este esquema y aseguramiento del servicio con los estándares requeridos en términos de calidad y plazos de entrega.

Nuestra estrategia en una primera instancia estará basada en la formulación de alianzas con laboratorios de tamaño medio (facturación anual desde MM\$1.000 a MM\$10.000).

Algunos de los principales puntos que contiene la oferta de alianza estratégica son:

- ✓ Plazos de pago.
- ✓ Política de descuentos.
- ✓ Evaluación de servicios adicionales relacionados.
- ✓ Servicios in-house.

Creemos que bajo este paraguá de 4 puntos podemos potenciar la firma de alianzas ya que son 4 de los principales factores que hoy afectan al segmento en el que desarrollaremos nuestro negocio.

4.3.9 Estructura de Costos

De acuerdo a nuestros recursos y actividades claves, nuestra estructura de costos es como sigue:

Estructura de costos en M\$						Estructura de Costos %				
Item:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	% Año 1	% Año 2	% Año 3	% Año 4	% Año 5
Costos Directos Insumos (reactivos)	26.880	53.760	67.200	80.640	94.080	4%	7%	7%	8%	8%
Costo análisis de control de calidad	57.952	115.904	173.856	231.808	347.711	9%	14%	19%	23%	29%
Otros costos Directos	4.560	9.120	11.400	13.680	15.960	1%	1%	1%	1%	1%
Sueldo Personal Productivo	133.200	174.264	181.235	188.484	196.023	21%	21%	20%	18%	17%
Depreciación y/o amortización Equipos	28.703	35.165	41.341	47.232	47.232	4%	4%	5%	5%	4%
Arriendo Edificio	103.680	103.939	104.199	104.460	104.721	16%	13%	11%	10%	9%
Sueldo Personal Gerencial y Administrativo	222.000	235.320	244.733	254.522	264.703	34%	29%	27%	25%	22%
Compensaciones al personal	18.026	36.053	47.239	58.426	73.958	3%	4%	5%	6%	6%
Capacitación	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	2%	1%	1%	1%	1%
Gastos Generales (agua, electricidad, luz, insumos oficina, aseo)	6.009	6.027	6.045	6.063	6.081	1%	1%	1%	1%	1%
Depreciación y/o amortización otros activos	7.143	7.143	7.143	7.143	7.143	1%	1%	1%	1%	1%
Plan de Marketing	30.044	24.035	23.620	19.475	12.326	5%	3%	3%	2%	1%
Totales	648.197	810.730	918.010	1.021.931	1.179.939	100%	100%	100%	100%	100%

Por tanto, por ser una empresa de servicio de alta especialización nuestros principales costos y/o gastos serán de tipo fijo (sueldos y arriendo) y en menor porcentaje por costos de tipo variable. Destacando los siguientes ítems:

- ✓ Mano de obra (dotación productiva, gerencial y administrativa)
- ✓ Costos de insumos y reactivos de análisis
- ✓ Arriendo de instalaciones físicas

Podemos concluir que nuestra estructura de costos dado el tipo de compañía de alta especialización tecnológica y profesional se clasifica en una estructura de costos medio-alto. Por lo tanto, nuestro desafío será optimizar la estructura de costos para rentabilizar el negocio.

4.4 ESTRATEGIAS DE ENTRADA, CRECIMIENTO Y SALIDA

4.4.1 Estrategia de Entrada

Nuestra compañía ingresará al mercado como un nuevo competidor, cubriendo las necesidades actuales que existen en los laboratorios farmacéuticos que no poseen planta productiva en Chile que producen sus productos en Chile a través de otros laboratorios externos de producción y/o importan sus productos a los que prestaremos servicio de control de calidad y certificado de Bioequivalencia In Vitro para los productos exigidos por el ISP.

Nuestra estrategia de entrada contempla una serie de posibilidades de atendimento de servicios, poniendo énfasis en los tiempos de entrega que permitirá a nuestros clientes satisfacer las necesidades de los consumidores actuales, evitando perdidas de ventas o salidas del mercado por incumplimiento de la normativa vigente.

4.4.2 Estrategia de Crecimiento

Dentro de los objetivos de crecimiento indicados en nuestro plan de negocios tenemos:

- Darnos a conocer en el mercado servicios de control calidad y Bioequivalencia en un plazo de seis meses de autorizado el laboratorio. Desde ese momento podemos comenzar a prestar nuestros servicios de estudios de Control de Calidad Bioequivalencia In Vitro y obtener participación de mercado.
- Alcanzar volúmenes de venta cercanos a MM\$601 anuales el primer año; MM\$1.202 segundo año; MM\$1.575 tercer año; MM\$ 1.948 cuarto año, MM\$ 2.465 quinto año y posteriormente un crecimiento sustentable.

- Alcanzar una liquidez positiva a partir del segundo año de funcionamiento apoyando este objetivo con el resultado de negociaciones positivas con nuestros principales proveedores, acreedores y clientes.
- Lograr una rentabilidad neta de 15% a partir del segundo año.

Las estrategias de crecimiento que soportarán nuestros objetivos serán:

- 1.- Diversificar las fuentes de ingresos a través de una oferta conveniente para nuestros clientes, asegurando rentabilidad sostenible para nuestra organización.
- 2.- Desarrollar nuevas oportunidades de servicios relacionados con las necesidades del mercado de laboratorios farmacéuticos.
- 3.- Estrategia de compartimiento de beneficios con clientes claves que aseguren sustentabilidad en el mediano y largo plazo.

4.4.3 Estrategia de Salida

Si bien el presente estudios refleja un alentador funcionamiento del plan de negocios, fundamentadas básicamente por las siguientes condiciones:

- ✓ Demanda insatisfecha en el mercado.
- ✓ Normativa legal que exige la Bioequivalencia para compuestos específicos en los medicamento para su comercialización.
- ✓ Tendencia de los laboratorios hacia la tercerización de estas actividades.

Creemos pertinente desarrollar una estrategia de salida que asegure el resguardo de la inversión inicial frente a cambios de tendencias en el mercado, disminución de la demanda, aumento de costos que hagan inviable la continuidad operacional. Para ello hemos definido las siguientes estrategias de Salida:

- 1.- Extensión del negocio desarrollando servicios para otros actores del mercado por ejemplo, laboratorios cosmetológicos, rubro alimenticio, Productos Veterinario, líquidos.
- 2.- Transformación del negocio potenciando los servicios de reacondicionamiento y bodegaje por sobre los análisis de Bioequivalencia in Vitro.
- 3.- Liquidación de los bienes principales entre los actores del mercado o en mercado paralelos de estudios y análisis técnicos, laboratorios de productos cosmético, análisis de productos para el consumo humano, productos veterinarios, competidores en el mercado.

V. RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRÍTICOS

Para nuestra organización entendemos como riesgos críticos todos aquellos eventos que dificultan la obtención de rendimientos positivos o incrementan la posibilidad de pérdida financiera en la compañía.

Para un mejor entendimiento hemos dividido el riesgo en 2 categorías:

5.1 RIESGOS INTERNOS

Dentro de esta categoría encontramos riesgo de negocio y riesgo financiero

- **Riesgo de Negocio:** probabilidad de no cubrir costos operativos producto de la gestión propia de la compañía.
- **Riesgo financiero:** probabilidad de no cumplir con las obligaciones financieras.

5.2 RIESGOS EXTERNOS

Dentro de esta categoría encontramos riesgo de eventos, riesgo de poder cambiario, riesgo fiscal y riesgo sanitario/medioambiental.

- **Riesgo de eventos:** probabilidad que eventos totalmente inesperados produzcan una pérdida significativa en nuestra inversión o en nuestra operación.
- **Riesgo de poder cambiario:** probabilidad que los flujos de la compañía queden expuestos a variaciones importantes en el tipo de cambio, afectando negativamente el valor de la compañía.
- **Riesgo fiscal:** probabilidad que ocurran cambios desfavorables en las leyes fiscales afectando las utilidades en el plan de negocios.
- **Riesgo sanitario y medio-ambiental:** probabilidad que ocurran cambios en la normativa medioambiental y sanitaria incrementando los costos operativos en nuestra organización.

5.3 PLAN DE MITIGACIÓN

A continuación se detalla el plan de acción para mitigar los riesgos identificados en nuestra compañía y su entorno directo, que pueden afectar el correcto cumplimiento de objetivos y rendimientos.

Riesgo Internos	Acciones	Frecuencia	Responsable
Riesgo de negocios	1.-Creación de panel de control con indicadores claves que permitan monitorear de forma mensual la evolución de la compañía y los resultados operacionales.	semestral	Gerente General
	2.-Creación de reunion operacional para analizar la gestión y tomar acciones correctivas en caso que existan problemas operacionales.	mensual	Gerente General
	3.-Generar alianzas estrategicas con proveedores que permitan: 3.1.Descuentos en el valor de compra. 3.2.Manejo de stock en dependencias de proveedores. 3.3.Evaluar integración vertical hacia atrás.	eventual	Encargado de Adm. & Finanzas
Riesgo financieros	1.-Creación de panel de control con indicadores claves que permitan monitorear de forma mensual la evolución de la compañía y los resultados financieros y flujos respectivos.	semestral	Gerente General
	2.-Creación de reunion operacional para analizar la gestión y tomar acciones correctivas en caso que existan problemas financieros.	mensual	Gerente General
	3.-Revisión de las condiciones de compra y venta para generar liquidez positiva en los flujos de efectivo	Trimestral	Encargado de Adm. & Finanzas
	4.-Repactación de deudas financieras en caso de caer en deficit producto de flujos negativos	eventual	Encargado de Adm. & Finanzas
Riesgos Externos	Acciones	Frecuencia	Responsable
Riesgo eventos	1.-Constante comunicación y reforzamiento de atención a clientes, disminuyendo riesgo de cancelación de contratos y/o servicios requeridos.	mensual	Encargado Comercial
	2.-Monitoreo frecuente de nuestros competidores (precios, tiempos de entrega, nuevos servicios) para anticipar posibles cambios en la industria.	mensual	Encargado Comercial
	3.-Establecer un mecanismo formal de comunicación con el ISP logrando anticipar futuros cambios en la normativa vigente.	mensual	Encargado Técnico
Riesgo poder cambiario	1.-Potenciar el calce en moneda local en los flujos de caja disminuyendo el riesgo frente a fluctuaciones en el TC	eventual	Encargado de Adm. & Finanzas
	2.-Proteger los flujos en moneda USD con seguros forward	eventual	Encargado de Adm. & Finanzas
Riesgo fiscal	1.-Contratar asesoria tributaria para medir posibles impactos en nuestra industria y compañía en particular frente a la reforma tributaria	eventual	Encargado de Adm. & Finanzas
	2.-Perfeccionar a nuestro personal en el ambito tributario, entregando a nuestro personal las herramientas para el correcto cumplimiento de la nueva normativa legal	eventual	Encargado de Adm. & Finanzas
Riesgo Sanitario y Mediambiental	1.-Establecer un mecanismo formal de comunicación con el ISP logrando anticipar futuros cambios en la normativa vigente.	mensual	Encargado Técnico

VI. DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

6.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Los principales clientes a quienes estarán dirigidos nuestros servicios ofrecidos son los siguientes:

- ✓ Laboratorios farmacéuticos que no cuentan con plan productiva propia, tercerizan su producción, importadores de medicamentos y droguerías, los que satisfacen la demanda de los pacientes, éstos últimos adquieren u obtienen el medicamento a través de: Hospitales, clínicas y Cadenas farmacéuticas.
- ✓ Los laboratorios chilenos son el segundo gran actor de esta área económica. Su relación en el mercado es inversa. Con el 75 por ciento del volumen, tienen poco más de la mitad de la facturación. Su negocio, por tanto, se apoya, aunque no exclusivamente, en la venta de genéricos, los que tienen precios más bajos y menores márgenes de comercialización.

Los genéricos representan casi el 40 por ciento de las ventas farmacéuticas, pero sólo el diez por ciento de los ingresos del sector. Por el contrario, los remedios de marca abarcan el 90 por ciento de los ingresos y sólo el 62 por ciento del volumen de ventas.

6.2 FACTORES QUE AFECTAN A NUESTROS POTENCIALES CLIENTES

- ✓ Considerando la normativa actual de Bioequivalencia, tenderán a desaparecer unos cuantos laboratorios farmacéuticos importadores y/o droguerías que comercializan sus productos en el mercado nacional. Por tanto, los que permanezcan tendrán que certificar sus productos a productos bioequivalentes, considerando que ello le permitirá competir en el mercado chileno.
- ✓ Los productos de marca serán reemplazados por productos similares bioequivalente de menor valor por tanto, se debe tender a que el país elabore sus propios productos similares bioequivalentes de marca, debido a ello le permitirá ser más competitivos, podrán tener menores costos y mayor seguridad al desarrollar los medicamento en territorio nacional y permitirse así eliminar costos de importación, riesgo de variabilidad del tipo de cambio al alza, eficientar su logística interna, plazos de entrega y riesgos de quiebre de sus productos.

6.3 MACRO Y MICRO SEGMENTOS DE MERCADO

6.3.1 Segmentos de Mercado

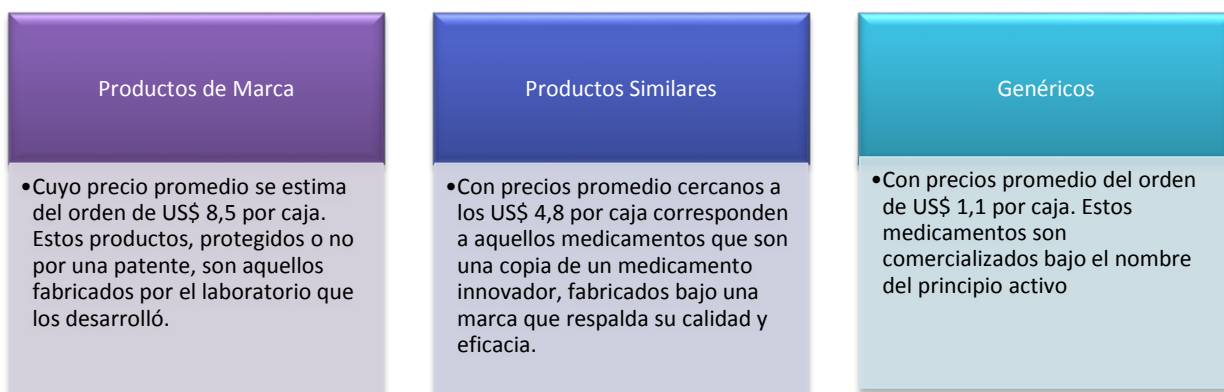
Los potenciales segmentos de mercados que pueden ser atendidos por nuestra empresa son todas aquellas compañías que comercialicen productos de consumo masivo humano, donde identificamos como principales a los siguientes segmentos:

- ✓ Alimentos
- ✓ Productos de cuidado personal
- ✓ Farmacéutico

6.3.2 Segmentos de Mercado Objetivo

Nuestra compañía ha escogido el segmento Farmacéutico para cubrir la demanda de servicios de Bioequivalencia (in vitro) que generó el cambio en la normativa legal que entro en vigencia el año 2012. Además, ofreceremos servicio de control de calidad para el mismo segmento de negocio.

Nuestros servicios de análisis de Bioequivalencia In Vitro y análisis de control calidad estarán dirigidos a laboratorios, droguerías e importadoras establecidos en el territorio nacional con comercialización directa en los 3 grupos de productos:



Laboratorios en Chile

Existen actualmente 110 laboratorios y droguerías, de los cuales, el 60% son nacionales y el 40% restante cuentan con capitales de origen extranjero. Estos últimos son filiales de multinacionales que operan a nivel mundial y se caracterizan por no contar con plantas productivas en el país. Por lo tanto, solo un total de 31 laboratorios cuentan con planta de producción. No obstante, el marco regulatorio admite muchas otras figuras, como las droguerías, que son empresas que importan y distribuyen,

estatus en el cual están varias transnacionales como resultado del cierre de plantas durante los años 80 y 90.

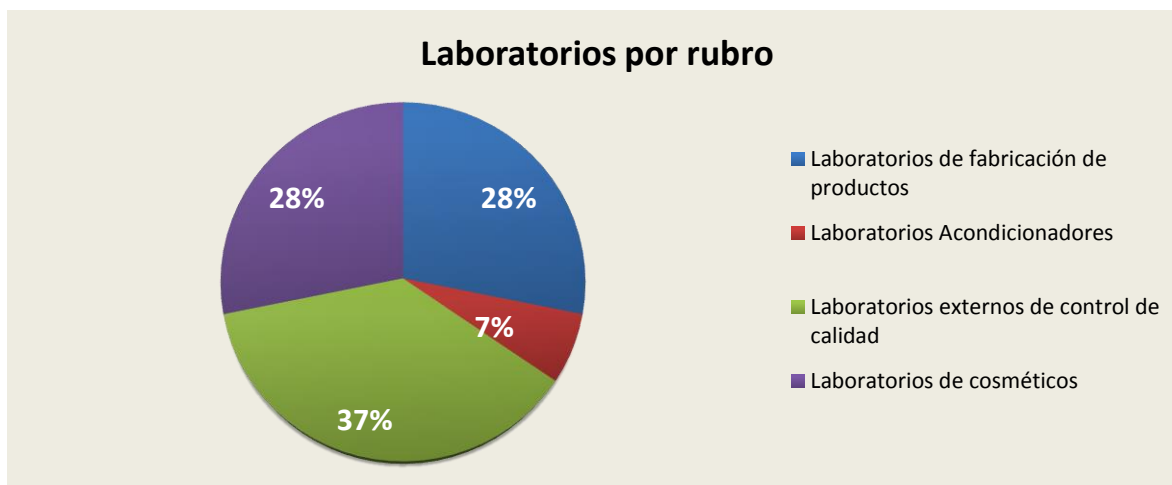
Cualquiera puede ser titular de registro sanitario en cuanto pueda demostrar que cuenta con una infraestructura, propia o arrendada, que permita fabricar, almacenar o distribuir. Esto significa que el ISP puede darle registro sanitario a una empresa y otra realizar las actividades como la distribución.

Como sucede con otras experiencias internacionales, ha habido problemas de calidad de los medicamentos y procesos de recall debido a que los procesos farmacéuticos nunca son absolutamente seguros, sino que se encuentran bajo cierto nivel de control, otorgado por los controles en proceso y los procedimientos de validación previos.

El ISP se encarga del control y registros de los productos de los laboratorios que a la fecha alcanza un total de 17.436 registros, siendo los laboratorios nacionales quienes detentan la mayor cantidad de registros de productos. Los registros constituyen una forma de posicionamiento de los laboratorios en el mercado local.

6.3.3 Micro Segmentos de Laboratorios Farmacéuticos

Conforme a la información registrada en el ISP existe una clasificación de laboratorios de acuerdo al rubro específico donde desarrolla su actividad.



Con esta información podemos definir claramente el segmento objetivo al que estará orientado nuestro servicio de control calidad y Bioequivalencia In Vitro, este será el micro segmento de Laboratorios de fabricación y/o comercialización productos farmacéuticos que incluye la importación de los mismos en algunos casos.

6.4 TAMAÑO DE MERCADO OBJETIVO Y SUS TENDENCIAS

El segmento Farmacéutico presenta ciertas características específicas que lo hacen atractivo para desarrollar nuestro plan de negocios, siendo alguna de ellas las siguientes:

- ✓ Un reducido número de competidores (laboratorios de Bioequivalencia in vitro en el mercado nacional y en el extranjero).
- ✓ Mercado en crecimiento durante los últimos cinco años.
- ✓ Por efecto de la actual exigencia de Bioequivalencia, tenderán a aumentar las importaciones de productos bioequivalentes los que requerirá un mayor número análisis de control de calidad al año.

Nuestros servicios estarán dirigidos a laboratorios establecidos en el territorio nacional que comercializan sus productos ya sea de marca, similares y genéricos y que no poseen planta productiva en Chile autorizada para efectuar análisis de control de calidad y auto certificación de sus productos comercializados.

También podemos prestar servicios a los Laboratorios extranjeros que vendan a laboratorios en Chile cuya normativa haga exigible para esos Laboratorios la certificación de Bioequivalencia in vitro de sus productos.

Actualmente en Chile existen 110 laboratorios y droguerías, de los cuales, el 60% son nacionales y el 40% restante cuentan con capitales de origen extranjero. Estos últimos son filiales de multinacionales que operan a nivel mundial y se caracterizan por no contar con plantas productivas en el país. Por lo tanto, solo un total de 31 laboratorios cuentan con planta de producción en Chile.

No obstante, el marco regulatorio admite muchas otras figuras, como las droguerías, que son empresas que importan y distribuyen, estatus en el cual están varias transnacionales como resultado del cierre de plantas durante los años 80 y 90.

El ISP se encarga del control y registros de los productos de los laboratorios que a la fecha alcanza un total de 17.436 registros, de los cuales 7.269 corresponden a Laboratorios que poseen plantas

productivas en Chile. Los laboratorios nacionales son quienes detentan la mayor cantidad de registros de productos. Los registros constituyen una forma de posicionamiento de los laboratorios en el mercado local.

Servicios y tamaño de nuestro mercado objetivo lo determinaremos evaluando:

a) Servicio de estudios de Bioequivalencia In Vitro (probar disolución)

Para satisfacer la demanda no cubierta de los clientes debido a que actualmente solo un laboratorio en Chile está autorizado para realizar estudios de Bioequivalencia In Vitro (también existen en Chile laboratorios autorizados de auto certificación exclusivos para sus productos) y frente a la necesidad de los laboratorios que importan y/o fabrican (a través de laboratorios de fabricación externos) productos con exigencia de Bioequivalencia que no se encontraban bioequivalentes al momento de la exigencia (dependiendo del principio activo) se abre una tremenda oportunidad en el mercado farmacéutico para ampliar la oferta de los servicios requeridos.

Mercado e Ingresos a obtener por Servicio de Bioequivalencia In Vitro

La meta del gobierno para el año 2014 es poder contar con aproximadamente 700 registros farmacéuticos aprobados como bioequivalentes. Actualmente (año 2012-2013) el ISP cuenta con 310 registros certificados.

En el año 2013 se realizaron aproximadamente 156 certificaciones de registros bioequivalentes, lo anterior principalmente a que en el mercado nacional existe solo un laboratorio que presta el servicio a Laboratorios externos y en el Extranjero unos pocos autorizados, sin embargo, los laboratorios que poseen sus propias plantas autorizadas en Chile solo están certificando sus propios productos, de ésta forma dejarán un gran número de competidores fuera ya sea porque muchos de éstos no están pudiendo cumplir con los plazos para certificar sus productos ya sea por falta de más actores en el mercado nacional y extranjero que les otorgue plazos y precios competitivos.

La meta propuesta por el Instituto de Salud Pública para los próximos años es llegar a contar con aproximadamente 2000 registros certificados como bioequivalentes, por tanto, esto constituye nuestro punto de partida determinando una oportunidad de negocio por cubrir.

Adicionalmente, podemos mencionar que a largo plazo este número aumentará sosteniblemente considerando que el organismo fiscalizador año a año va emitiendo nuevas listas de principios activos que contienen los registros que requieren certificación de Bioequivalencia.

Detalle de determinación de ingresos/demanda de acuerdo a la meta propuesta por el ISP.

Determinación de la demanda total a cubrir de Certificaciones Bioequivalencia	
Detalle:	Nro. Certificaciones
Meta de Gobierno año 2014: nro. de registros certificados como Bioequivalentes	700 A
Nro. de registros certificados hasta el año 2013	310
Nro. de registros pendientes de certificar año 2014 para alcanzar meta propuesta	390
Nro. real probable de registros a certificar año 2014 de acuerdo al real certificado en año 2013	156
Meta probable no cubierta año 2014 a cubrir año 2015	234
Meta de registros bioequivalente a certificar próximos años	2000 B
Demanda de certificaciones por cubrir en el mercado	
	1300 B-A

Determinación de Ingresos por Servicio de Certificación de Bioequivalencia In Vitro					
Año	Nro. Análisis a realizar	Precio Unitario Lista M\$	% Descuento	Precio Unitario con Descuento M\$	Ingresos totales M\$
Año 2015	12	40.000	5%	38.000	456.000
Año 2016	24	40.000	5%	38.000	912.000
Año 2017	30	40.000	5%	38.000	1.140.000
Año 2018	36	40.000	5%	38.000	1.368.000
Año 2019	42	40.000	5%	38.000	1.596.000
Total Ingresos por Venta					5.472.000

Fuente: Nro. de registros, certificaciones y metas de certificaciones obtenidos de distintas publicaciones de los organismos de salud (ISP, OMS, Reportajes, Diarios, Entrevistas)

b) Control de calidad de productos farmacéuticos: materia prima, producto terminado y muestras médicas. Para satisfacer la demanda chilena originada en los laboratorios de tamaño pequeño, mediano y grande que en la actualidad no están siendo atendidos en tiempo oportuno (análisis de control de calidad demora un mes aproximadamente) debido a que éstos no poseen planta productiva en Chile y deben realizar análisis de control de calidad a cada lote importado. El objetivo es competir en el mercado prestando un servicio de control de calidad que incorpore un servicio diferente percibido por el cliente a través de la diferenciación.

Mercado e Ingresos a obtener por Servicio de Control de Calidad

Actualmente el ISP cuenta con 17.436 registros inscritos de los cuales 7.269 corresponden a laboratorios farmacéuticos que poseen planta productiva en Chile, por tanto, el número de registro a los que se presta servicio de control de calidad corresponde a 10.167 registros a los cuales se les debe realizar análisis de control de calidad.

Considerando que el número la población a la que se puede prestar servicio son 10.167 registros y asumiendo que éstos se fabrican e importando como mínimo tres veces al año podemos determinar el

número de análisis de control de calidad que actualmente se realizan anualmente, correspondiendo a 30.501 potenciales análisis a cubrir.

Sobre esta población obtendremos participación de mercado ofreciendo a los potenciales clientes un servicio de excelencia diferenciado a nuestros clientes para ganar participación de mercado año tras año.

Demanda total de análisis de Control de Calidad:	
Total nro. de registros vigentes	17.436 A
Nro. de registros de Laboratorios farmacéuticos con plantas Productiva en Chile	7.269 B
Nro. de registros importados	10.167 C
Nro. de veces promedio al año que llegan a Chile prod. Importados	3 D
Demanda total de certificaciones de control de calidad	30.501 C * D

Determinación de Ingresos por Servicio de Análisis de Control de Calidad							
Año	Nro. Registro * Nro. Importaciones anuales	% Cubrir	Nro. Análisis	Precio Unitario M\$	Descuento 3%	Precio Unitario con Descuento M\$	Ingresos por Venta Totales M\$
Año 2015	30.501	1%	305	500	5%	475	144.880
Año 2016	30.501	2%	610	500	5%	475	289.760
Año 2017	30.501	3%	915	500	5%	475	434.639
Año 2018	30.501	4%	1.220	500	5%	475	579.519
Año 2019	30.501	6%	1.830	500	5%	475	869.279
Total Ingresos por Venta Servicio de Control de calidad							2.318.076

Fuente: Registros, certificaciones metas de certificaciones obtenidos de distintas publicaciones de los organismos de salud (ISP, OMS, Reportajes, Diarios, Entrevistas)

c) TOTAL INGRESOS DETERMINADOS AMBOS SERVICIOS

A continuación detallamos los ingresos que obtendremos los próximos cinco años por nuestros servicios ofertados en el mercado si los supuestos del mercado se cumplen:

Determinación de Ingresos por Servicio de Análisis de Control de Calidad								Determinación de Ingresos por Servicio de Certificación de Bioequivalencia In Vitro					Estimación de Ingresos Totales
Año	Nro. Registro * Nro. Importaciones anuales	% Cubrir	Nro. Análisis	Precio Unitario M\$	Descuento 3%	Precio Unitario con Descuento M\$	Ingresos por Venta Totales M\$	Año	Nro. Análisis a realizar	Precio Unitario Lista M\$	% Descuento	Precio Unitario con Descuento M\$	
2015	30.501	1%	305	500	5%	475	144.880	2015	12	40.000	5%	38.000	456.000
2016	30.501	2%	610	500	5%	475	289.760	2016	24	40.000	5%	38.000	912.000
2017	30.501	3%	915	500	5%	475	434.639	2017	30	40.000	5%	38.000	1.140.000
2018	30.501	4%	1.220	500	5%	475	579.519	2018	36	40.000	5%	38.000	1.368.000
2019	30.501	6%	1.830	500	5%	475	869.279	2019	42	40.000	5%	38.000	1.596.000
Total de Ingresos por venta													5.472.000
													0 7.790.076

Fuente: Nro. de registros, certificaciones y metas de certificaciones obtenidos de distintas publicaciones de los organismos de salud (ISP, OMS, Reportajes, Diarios, Entrevistas)

6.5 CONCLUSIONES

Considerando:

- ✓ Las nuevas regulaciones en Chile que indican que el negocio farmacéutico ha comenzado un proceso de regulación más restrictivo el que incrementará en el tiempo.
- ✓ El reducido número de actores en el mercado nacional y extranjero que no se encuentran posicionados en el mercado nacional como un proveedor distintivo o sobre el promedio.
- ✓ Existencia de demanda actual no cubierta, existiendo un número importante registros por Certificar.
- ✓ Las tasas de crecimiento constante de la industria farmacéutica.
- ✓ Los altos márgenes obtenidos

Nuestra conclusión de esta etapa es que el presente plan de negocio resulta atractivo para continuar su evaluación y desarrollo.

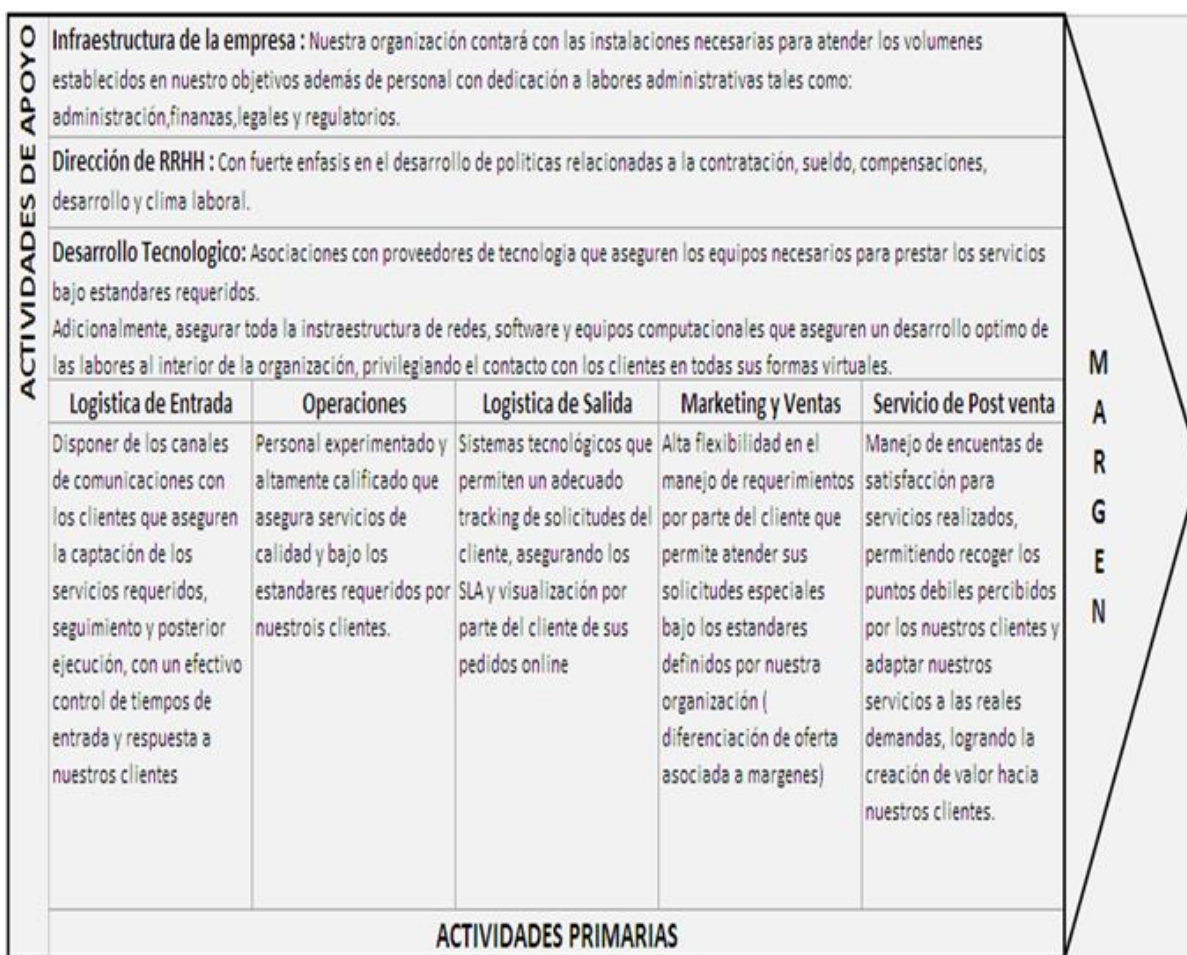
VII. ANÁLISIS INTERNO

7.1 CADENA DE VALOR

Nuestra compañía al ser una empresa de servicios técnicos muy especializados, reconocemos como pieza clave de nuestra cadena de valor a nuestro personal técnico y operacional, quienes desarrollarán e interpretarán los estudios requeridos por nuestros clientes.

También identificamos como una pieza importante en nuestra cadena de valor a nuestro personal comercial/ventas quienes tienen contacto directo con nuestros clientes, generando los movimientos estratégicos necesarios para ofrecer y cerrar negocios rentables que permiten dar continuidad a nuestra compañía.

A continuación más detalles de nuestra cadena de valor:



El trabajo mancomunado de cada una de las actividades claves identificadas en la cadena de valor permitirá a nuestra organización diferenciarnos de nuestros actuales competidores y soportar

adecuadamente los requerimientos de los potenciales clientes, de tal forma, agregar valor a sus operaciones a través de nuestros servicios.

7.2 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

Una de las características distintivas de nuestra compañía que nos permitirá diferenciarnos fuertemente de nuestra competencia será la cultura que queremos desarrollar al interior de la organización, con fuerte énfasis en el cumplimiento de compromisos y atendimento de clientes.

Hemos detectado dentro de la industria que, todo lo referente a desarrollo de conceptos tales como partnership, ganar ganar o compartimiento de beneficios, no se encuentran implementados adecuadamente, por tanto, creemos que basando nuestro modelo de negocios y centrando nuestros esfuerzos como organización en el fortalecimientos de las relaciones comerciales bajo los conceptos antes mencionados, nos permitirá lograr posicionamiento y sustentabilidad en el largo plazo.

Más detalles de nuestros recursos, capacidades y competencias en el siguiente análisis VRIO.

Competencias	V	R	I	O	Consecuencias competitivas	Implicancias en el desempeño
Capacidad para cumplimientos de los tiempos de entrega, de acuerdo a los servicios requeridos por nuestros clientes.	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva	Retornos Promedios
Flexibilidad para adaptar nuestra oferta a las reales necesidades de los clientes.	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal	Retornos Promedios/sobre promedio
Conexiones a sistema de los clientes que permiten programar la demanda de requerimientos anticipando y programando los servicios con anticipación.	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal	Retornos Promedios/sobre promedio
Desarrollo de contratos con compartimiento de beneficios que aseguran venta y crecimiento en el mediano plazo.	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva	Retornos Promedios
Fuerte aplicación de trabajo en equipo que permite la generación de conocimiento cruzado al interior de la organización, optimizando los tiempos en cada área específica.	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal	Retornos Promedios/sobre promedio
Comunicaciones multidireccional asegurando fluidez y formalidad, logrando así el desarrollo de una cultura empresarial única para este tipo de industrias	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal	Retornos Promedios/sobre promedio

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS VRIO.

De acuerdo al análisis realizado, podemos identificar dos aspectos diferenciadores frente a la competencia (las dos últimas capacidades de la tabla anterior), sin embargo estas dos capacidades son imitables, por tanto, tenemos una ventaja competitiva temporal que nos permitirá obtener rendimientos por sobre el promedio, durante un periodo de tiempo definido.

El desafío para nuestra compañía será desarrollar competencias que permanezcan en el tiempo y únicas dentro del mercado en el que participamos, asegurando sustentabilidad en el tiempo.

7.3 VENTAJAS COMPETITIVAS

Conforme al análisis interno y externo realizado creemos que nuestras ventajas competitivas estarán basadas fuertemente en 3 aspectos claves:

- Desarrollo de una cultura empresarial con foco en el cliente.
- Equipo de profesionales que aseguren los estándares de calidad que requieren nuestros clientes.
- Tecnología y conectividad con los clientes permitiendo cubrir todos los requerimientos con la calidad requerida y en el tiempo acordado, característica central en nuestra oferta al mercado.

VIII. PLAN DE MARKETING

8.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Considerando que nuestra compañía es un nuevo competidor en la industria farmacéutica, el foco principal de nuestra estrategia de marketing será dar a conocer nuestra propuesta de valor a los potenciales clientes a través de:

- ✓ **Desarrollar un plan de Marketing de relaciones** con los elementos claves de la empresa, clientes y grupos de interés, con el fin de retener y potenciar sus negocios. El marketing de relaciones se realizará con nuestros clientes estratégicos, empleados, socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores y analistas).
- ✓ **Captación de clientes** en la ciudad de Santiago de Chile. El porcentaje de demanda a cubrir para cada servicio es el siguiente:

Año	Determinación de % mercado a cubrir por tipo de Servicio			
	Nro. Análisis a realizar por año	% De estudios de Bioequivalencia In Vitro por año	Nro. Análisis	% De estudios de Control de Calidad
Año 2015	12	1%	305	1%
Año 2016	24	2%	610	2%
Año 2017	30	2%	915	3%
Año 2018	36	3%	1.220	4%
Año 2019	42	3%	1.830	6%

- ✓ **Fidelizar** a nuestros clientes estratégicos a través de una propuesta de descuentos y precios convenientes.

El precio de los servicios ofrecidos por Laboratorio Bioquality se definieron de acuerdo al precio promedio de mercado al que le aplicaremos descuentos de un 5% para hacerlo más atractivo para nuestros clientes.

- Precio promedio de mercado Servicio de Control de Calidad M\$500
- Precio promedio de mercado estudio de Bioequivalencia In Vitro M\$40.000

Brindaremos una política de descuentos, asociados a volúmenes de producción reduciendo los costos directos de nuestros clientes, el mix de descuentos se determinó en base a un 5% de los ingresos por venta anuales.

- ✓ **Posicionar** en el mediano plazo a nuestra compañía, dándonos a conocer en el mercado, utilizando para ello las estrategias de marketing planificadas y mostrando a través de ésta nuestra propuesta de valor de calidad y buen servicio.

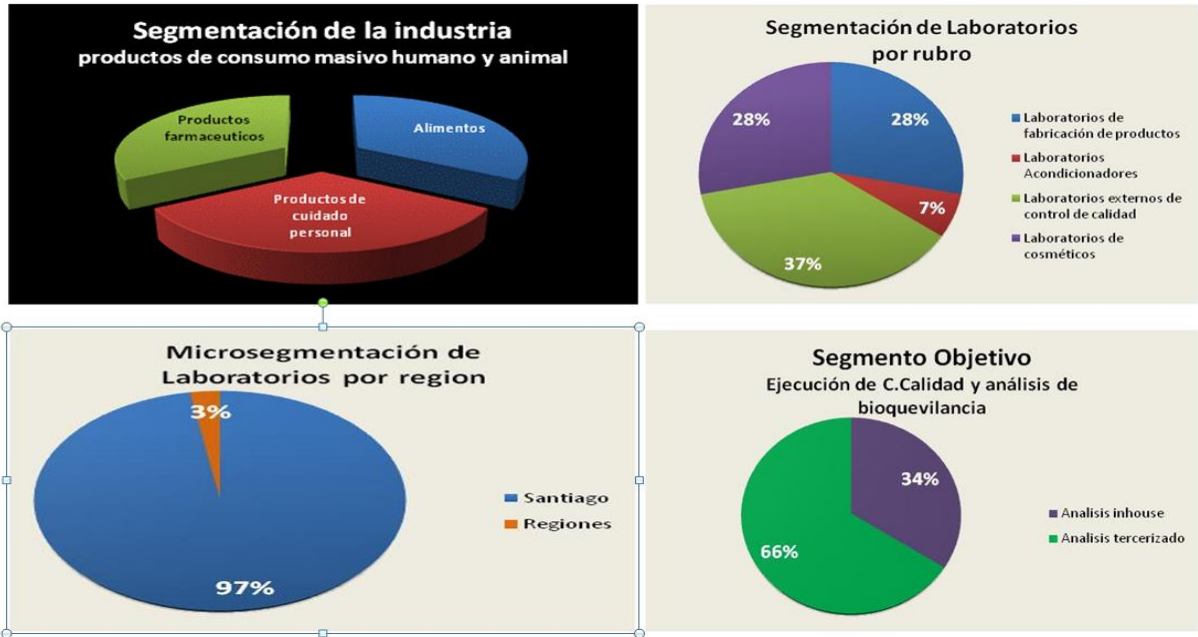
8.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO

Hemos segmentado el mercado objetivo identificando las oportunidades y necesidades no cubiertas en la industria por los actuales competidores, reduciendo nuestro mercado potencial a laboratorios farmacológicos de tamaño medio y pequeño que no poseen planta productiva y/o aquellos productivos que no cuentan con capacidad instalada suficiente para cubrir todas sus necesidades.

Como ya se mencionó anteriormente, el plan de negocios está orientado a cubrir las necesidades del mercado de productos de consumo masivo humano y animal entre los que podemos mencionar alimentos, productos de cuidado personal y farmacéutico. Sin embargo, **nuestra compañía ha escogido el segmento Farmacéutico para cubrir la demanda de servicios de control de calidad y servicio de certificación de Bioequivalencia (in vitro), considerando el cambio en la normativa legal que entro en vigencia el año 2012.**

Hay varios participantes en la industria farmacéutica, sin embargo, nuestros servicios estarán dirigidos a laboratorios, droguerías e importadoras de medicamentos establecidos en el territorio nacional con comercialización directa en los 3 grupos de productos correspondiente a productos de marcas, productos similares y genéricos.

Mapas de Segmentación



Luego de los procedimientos utilizados para determinar el mercado objetivo y lograr llegar a nuestros potenciales clientes, nuestra compañía cubrirá inicialmente un total de 20 laboratorios en la región Metropolitana.

8.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Nuestro mercado objetivo para cada propuesta de servicios será la siguiente:

1.- Demanda por Servicio de Bioequivalencia In Vitro

Considerando que la meta del gobierno para el año 2014 es contar con aproximadamente 700 registros farmacéuticos aprobados como bioequivalentes y que en la actualidad (año 2012-2013) el ISP cuenta con 310 registros certificados, de los cuales durante el año 2013 se realizaron aproximadamente 156 certificaciones de registros bioequivalentes. Los números antes mencionados muestran un bajo número de análisis realizados en el año lo que indica que la meta de gobierno sugerida es difícil de alcanzar principalmente porque existe solo **un** laboratorio que presta el servicio de Bioequivalencia (in vitro) a laboratorios externos en Chile, y en el extranjero son pocos los laboratorios autorizados por el ISP, los tiempos de análisis son extensos (6 meses) principalmente porque el estudio involucra varias etapas de análisis, poca capacidad para atender el número de requerimientos, altos precios cobrados a

los laboratorios y reducidos plazos de pago ofrecidas a los potenciales clientes. Adicionalmente, los laboratorios que poseen sus propias plantas autorizadas en Chile solo están certificando sus propios productos por su capacidad instalada y de esta forma dejar fuera a varios productos y participantes en el mercado. Bajo este escenario existe un gran número de potenciales clientes fuera del mercado (medicamentos) por incumplimiento de los plazos para certificar sus productos, donde la principal causa de esta pérdida se da por falta de laboratorios certificadores de productos en el mercado nacional y en el extranjero que les otorgue precios competitivos y plazos razonables de entrega para asegurar la continuidad de sus registros.

La meta propuesta por el Instituto de Salud Pública para los próximos años es alcanzar aproximadamente 2000 registros certificados como bioequivalentes (in vitro e in vivo), por tanto, esto constituye nuestro punto de partida determinando una oportunidad de negocio por cubrir. Además, podemos mencionar que a largo plazo este número aumentará sosteniblemente, considerando que el organismo fiscalizador año a año va emitiendo nuevas listas de principios activos que requerirán ser bioequivalente por tanto, los potenciales clientes deben anticiparse para no quedar fuera del mercado.

Detalle de determinación de ingresos/demanda de acuerdo a la meta propuesta por el ISP.

Determinación de la demanda total a cubrir de Certificaciones Bioequivalencia	
Detalle:	Nro. Certificaciones
Meta de Gobierno año 2014: nro. de registros certificados como Bioequivalentes	700 A
Nro. de registros certificados hasta el año 2013	<u>310</u>
Nro. de registros pendientes de certificar año 2014 para alcanzar meta propuesta	390
Nro. real probable de registros a certificar año 2014 de acuerdo al real certificado en año 2013	<u>156</u>
Meta probable no cubierta año 2014 a cubrir año 2015	234
Meta de registros bioequivalente a certificar próximos años	2000 B
Demanda de certificaciones por cubrir en el mercado	
	1300 B-A

Determinación de Ingresos por Servicio de Certificación de Bioequivalencia In Vitro					
Año	Nro. Análisis a realizar	Precio Unitario Lista M\$	% Descuento	Precio Unitario con Descuento M\$	Ingresos totales M\$
Año 2015	12	40.000	5%	38.000	456.000
Año 2016	24	40.000	5%	38.000	912.000
Año 2017	30	40.000	5%	38.000	1.140.000
Año 2018	36	40.000	5%	38.000	1.368.000
Año 2019	42	40.000	5%	38.000	1.596.000
Total Ingresos por Venta					5.472.000

Fuente: Nro. de registros, certificaciones y metas de certificaciones obtenidos de distintas publicaciones de los organismos de salud (ISP, OMS, Reportajes, Diarios, Entrevistas)

2.- Determinación de la Demanda e Ingresos a obtener por Servicio de Control de Calidad

Actualmente el ISP cuenta con 17.436 registros inscritos de los cuales 7.269 corresponden a laboratorios farmacéuticos que poseen planta productiva en Chile, por tanto, el mercado potencial para prestar servicios de control de calidad corresponde a 10.167 registros cada vez que se produzcan o importen estos productos. Considerando que en promedio la fabricación o importación de estos registros se origina como mínimo tres veces al año, podemos determinar el número de análisis de control de calidad que actualmente se realizan al año (30.501 requerimientos). Sobre la población determinada, nos hemos propuesto obtener participación de mercado incremental cada año, ofreciendo a los potenciales clientes un servicio de excelencia diferenciado.

Demanda total de análisis de Control de Calidad:	
Total nro. de registros vigentes	17.436 A
Nro. de registros de Laboratorios farmacéuticos con plantas Productiva en Chile	7.269 B
Nro. de registros importados	10.167 C
Nro. de veces promedio al año que llegan a Chile prod. Importados	3 D
Demanda total de certificaciones de control de calidad	30.501 C * D

Determinación de Ingresos por Servicio de Análisis de Control de Calidad							
Año	Nro. Registro * Nro. Importaciones anuales	% Cubrir	Nro. Análisis	Precio Unitario M\$	Descuento 3%	Precio Unitario con Descuento M\$	Ingresos por Venta Totales M\$
Año 2015	30.501	1%	305	500	5%	475	144.880
Año 2016	30.501	2%	610	500	5%	475	289.760
Año 2017	30.501	3%	915	500	5%	475	434.639
Año 2018	30.501	4%	1.220	500	5%	475	579.519
Año 2019	30.501	6%	1.830	500	5%	475	869.279
Total Ingresos por Venta Servicio de Control de calidad							2.318.076

Fuente: Registros, certificaciones metas de certificaciones obtenidos de distintas publicaciones de los organismos de salud (ISP, OMS, Reportajes, Diarios, Entrevistas)

Determinación de Ingresos por Venta Totales

A continuación detallamos los ingresos que obtendremos los próximos cinco años por nuestros servicios ofertados en el mercado si los supuestos del mercado se cumplen:

Determinación de Ingresos por Servicio de Análisis de Control de Calidad								Determinación de Ingresos por Servicio de Certificación de Bioequivalencia In Vitro					Estimación de Ingresos Totales	
Año	Nro. Registro * Nro. Importaciones anuales	% Cubrir	Nro. Análisis	Precio Unitario M\$	Descuento 3%	Precio Unitario con Descuento M\$	Ingresos por Venta Totales M\$	Año	Nro. Análisis a realizar	Precio Unitario M\$	% Descuento	Precio Unitario con Descuento M\$		Ingresos totales M\$
2015	30.501	1%	305	500	5%	475	144.880	2015	12	40.000	5%	38.000	456.000	600.880
2016	30.501	2%	610	500	5%	475	289.760	2016	24	40.000	5%	38.000	912.000	1.201.760
2017	30.501	3%	915	500	5%	475	434.639	2017	30	40.000	5%	38.000	1.140.000	1.574.639
2018	30.501	4%	1.220	500	5%	475	579.519	2018	36	40.000	5%	38.000	1.368.000	1.947.519
2019	30.501	6%	1.830	500	5%	475	869.279	2019	42	40.000	5%	38.000	1.596.000	2.465.279
Total de Ingresos por venta												5.472.000	7.790.076	

Fuente: Nro. de registros, certificaciones y metas de certificaciones obtenidos de distintas publicaciones de los organismos de salud (ISP, OMS, Reportajes, Diarios, Entrevistas)

8.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

Observadas las necesidades del segmento de mercado elegido, captando sus percepciones y preferencias en la elección del prestador del servicio, por tanto, nuestra estrategia será participar en este segmento de mercado cubriendo sus necesidades a través de una fuerte diferenciación.

Las necesidades que hoy demandan los clientes fueron identificamos a través de encuestas, las que nos permitió alinear nuestra capacidad interna con las expectativas de los clientes. Éstas corresponden a las siguientes:

Factores de éxito clave en la Industria:
✓ Calidad del servicio entregado (confianza, fidedigno)
✓ Gama de servicios ofrecidos
✓ Cumplimiento de los plazos de entrega
✓ Atención oportuna
✓ Precios competitivos

Bajo estas variables claves se desarrollará nuestra estrategia, logrando una penetración en el mercado de forma sólida y sustentable.

8.5 POSICIONAMIENTO Y PROPUESTA DE VALOR

8.5.1 Posicionamiento

Hemos analizado las fortalezas y debilidades más importantes de nuestros competidores para identificar las oportunidades y potenciar nuestros servicios, logrando un posicionamiento a través de nuestra propuesta de valor.

A través de entrevistas realizadas a personal clave de algunos laboratorios establecidos en Chile (**Anexo-d**), se obtuvo información respecto a las fortalezas y debilidades de nuestros competidores, como asimismo los atributos más importantes valorados por los potenciales clientes, información que sin duda debemos considerar en nuestra propuesta de valor para entregar un servicio que satisfaga las expectativas del mercado. Los cinco atributos más valorados por nuestros potenciales clientes fueron los puntos claves a considerados en nuestro plan de negocio, para así alcanzar el posicionamiento relativo que pretendemos lograr en el mediano y largo plazo.

Los principales atributos valores que se encuentran en nuestra propuesta de valor corresponde a los siguientes:

➤ **Calidad del Servicio**

La calidad del servicio en comparación a la competencia será superior en términos de plazos de entrega, fidelización, seguimiento y mejora continua del servicio.

➤ **Oportunidad en la Entrega**

A través de nuestros mecanismos diseñados de oportunidad en la entrega de certificaciones (agendamiento anticipado de necesidades de servicios) podemos brindar mejores plazos de análisis y entrega para nuestros clientes en relación a la competencia.

➤ **Fortalezas y debilidades de los competidores**

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">• Presencia sostenible en el tiempo (Promedio 20 años en el mercado)• Capacidades y recursos adquiridos a lo largo de los años.

Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Recursos y capacidades insuficientes para abastecer la demanda actual en el corto plazo.• Baja visión estratégica para incrementar la oferta necesaria en el mercado chileno, escenario que ha promovido la internacionalización del servicio por parte de los laboratorios farmacéuticos.• Falta de asesoramiento anticipado a clientes con entrega de propuestas para certificación de sus productos.• Poca flexibilidad para acomodar los tiempos de entrega de acuerdo a necesidades de los clientes.• Nulas estrategias de comunicación para fidelizar a los clientes.• Reducidos plazos de pago (anticipado y 30 días)

8.5.2. Propuesta De Valor

Nuestra propuesta de valor responde las siguientes preguntas:

¿Qué?

A través de nuestro servicio de certificación de control de calidad y Bioequivalencia In Vitro garantizaremos la calidad, seguridad y eficacia de los medicamentos comercializados por nuestros clientes, sin estas certificaciones los clientes no pueden vender sus productos lo que convierte al servicio ofrecido en parte indispensable de su proceso de comercialización.

¿A quién?

Los servicios serán entregados a nuestros clientes los que serán principalmente Laboratorios farmacéuticos productores e importadores de medicamentos. Los servicios a ofrecer son:

- 1) Certificar cada lote importado o producto fabricado.
- 2) Certificar como Bioequivalente In vitro cada producto listado por el Instituto de Salud Pública de Chile.

¿Cómo?

El servicio será prestado a través de los siguientes medios:

Capacidad instalada necesaria, para cumplir con los plazos de entrega de certificación en tiempo y forma. Para ello efectuaremos una inversión inicial que nos permita satisfacer el número de servicios de control de calidad y Bioequivalencia presupuestado en nuestro plan financiero. Posteriormente (años siguientes), aumentaremos nuestra capacidad instalada de equipos, maquinarias y personal que nos permita atender un mayor número de certificaciones para nuestros clientes y potenciales clientes.

Personal calificado. Contrataremos con la dotación de personal de producción necesaria y capacitada de las mejores universidades del país, que tengan trayectoria profesional en la industria lo que permitirá brindar a nuestros clientes calidad y seguridad en el servicio.

Atención al cliente. Contaremos con servicio de atención de clientes a través de contacto personal, telefónico y web para atender a nuestros clientes y además, contaremos con un servicio de atención de mejora continua para evaluar el servicio y las mejoras propuestas por nuestros clientes.

Reconocimiento de la marca en el mercado. Llegaremos a nuestros potenciales clientes a través de actividades de marketing que nos permitan ser reconocidos en el mercado.

La inversión permanecerá en el tiempo para no descuidar nuestro reconocimiento, para ello destinaremos presupuesto un anual en función de un porcentaje de los ingresos por venta.

Observación.

El tiempo es una variable importante para nuestros clientes en cuanto al servicio de Bioequivalencia In Vitro considerando la exigencia de la normativa de Bioequivalencia, la cual ha publicado listas y plazos para distintos fármacos. Las empresas han tenido que evaluar si se presentaban o no, porque no es obligatorio, pero lo que ocurre es que si no se presentan, pierden el registro de ese medicamento y no pueden seguir vendiéndolo en el país”.



Los factores claves de éxito (por orden de importancia) a los que nos enfocaremos para alcanzar la propuesta de valor ofrecida serán los siguientes:

N°	Factores de éxito clave en la Industria
1	Calidad de los servicios entregados (confianza, fidedigno)
2	Cumplimiento del plazo de entrega
3	Atención Oportuna
4	Precios competitivos

Definiciones:

Buena atención a nuestros clientes

Es entender las necesidades de nuestros clientes para entregar los productos y servicios que ellos esperan. Por tanto, escucharemos la voz de nuestros clientes para ofrecerle un servicio personalizado a través de la utilización de diversas herramientas que satisfacerán y mejorarán los tiempos de respuesta esperados.

Implementaremos:

- ✓ Página web para programar los pedidos en línea y monitorear el avance de los mismos.
- ✓ Encuestas de satisfacción para fortalecer nuestros puntos fuertes y mejorar los puntos débiles observados por nuestros clientes en línea con sus necesidades.
- ✓ Canales efectivos de comunicación, privilegiando reuniones presenciales con nuestros clientes para desarrollar relaciones duraderas en el tiempo y asimismo ver nuevas oportunidades de negocios.

Servicio de calidad

El servicio ofrecido debe ser de calidad porque dará cumplimiento a las exigencias del instituto de salud pública referido a aprobación de estándares de calidad (ISO), buenas prácticas de manufacturas, higiene y cumpliendo de las certificaciones que la industria requiere para éste tipo de negocio.

La calidad es la parte esencial y crítica para el desarrollo y posicionamiento en el mercado de nuestro negocio por tanto, utilizaremos alta tecnología certificada, instalaciones aprobadas y profesionales altamente competentes (titulados en el área de la salud, químicos farmacéuticos y con experiencia en el área de análisis y estudios de medicamentos)

8.6 ESTRATEGIAS DE PRECIO

8.6.1 Determinación Del Precio

- 1) **DETERMINACIÓN DEL PRECIO DEL SERVICIO BIOEQUIVALENCIA IN VITRO:**
Ofrecer precios razonables que permitan al cliente pagar un valor justo y a nuestra compañía obtener los márgenes esperados. El valor del análisis tendrá un valor referencia de M\$40.000 por

registro y el tiempo estimado de entrega será desde 6 meses y hasta un año por las etapas que involucra el proceso.

Algunas de las variables consideradas en la determinación de precio son:

- ✓ Precios de la competencia (M\$40.000 A M\$45.000)
- ✓ Costos internos.
- ✓ Margen esperado.
- ✓ Propuesta de valor.

2) **DETERMINACIÓN DEL PRECIO DEL SERVICIO DE CONTROL DE CALIDAD:** Los precios de los análisis de Control de calidad en promedio alcanzan M500 (Precio de mercado) por cada lote importado. El conocimiento de la forma en que opera la demanda en este tipo de servicios es un factor importante a la hora de definir el precio ya que éste será afectado por la frecuencia de requerimientos de parte de los clientes (certificación por lote importado, por número de productos vigentes comercializados y/o promocionados que tiene cada laboratorio y por número de veces que importa en el año). Al igual que en el caso anterior, el costo incurrido por los laboratorios para estos servicios es un valor considerable en su estructura, por tanto, el cliente optará por aquellos proveedores que avalen calidad y precio razonable y plazos razonables de entrega de acuerdo a la propuesta de valor. Algunas de las variables consideradas en la determinación de precio son:

- ✓ Precios de la competencia
- ✓ Costos internos
- ✓ Margen esperado
- ✓ Propuesta de valor

Entendiendo que un punto fuerte en nuestra propuesta de valor tiene relación con compartir los beneficios con nuestros potenciales clientes, es que hemos diseñado un esquema de descuentos que afectará la variable precio.

8.6.2 Política De Descuentos

1. **Compartiremos los beneficios obtenidos asociados al costo de cambios** realizado por nuestros clientes desde otros proveedores o desde el desarrollo interno de estas actividades (reflejado en el estado de resultado en la línea descuentos)

2. **Brindaremos una política de descuentos, asociados a volúmenes de producción** reduciendo los costos directos de nuestros clientes (Reflejado en el estado de resultado en la línea descuentos). (**Anexo-c**).

8.6.3 Modelo De Flujo De Ingresos

Atendiendo el segmento del mercado de laboratorios farmacéuticos nacional, hemos definido como estrategia de flujo de ingresos las siguientes fuentes fundamentales basadas en nuestra propuesta de valor

1. **Servicios estándar a pedido:** Consiste en nuestro principal servicio, al que tendrán acceso todos nuestros clientes. Solicitudes que serán capturadas a través de nuestros canales y que ingresaran al proceso regular de venta bajo los plazos y condiciones conocidas por nuestros clientes.
2. **Servicios especiales:** El servicio especial está enfocado a todos aquellos clientes que frente a la necesidad de contingencias y/o requerimientos particulares de los agentes del mercado solicitan prioridad en la atención de sus solicitudes. Las condiciones y plazos son diferentes a nuestra propuesta estándar, aumentando los beneficios tanto para nuestra organización (valores de ventas) como para nuestros clientes (cumplimiento de compromisos adquiridos en términos de plazos y calidad).
3. **Contratos con volúmenes de seguridad:** Los servicios establecidos con clientes bajo la modalidad “contratos con volúmenes de seguridad”, indican un volumen mínimo mensual de facturación por nuestra compañía, independiente si el cliente tiene demanda por nuestros servicios durante dicho periodo. Este esquema permite a nuestros clientes asegurar un servicio de calidad y en tiempo a un costo inferior a los otras alternativas ofrecidas y a nuestra compañía asegura un ingreso fijo con un margen inferior de venta pero por sobre los costos operacionales actuales.
4. **Alianzas estratégicas:** Otra fuente definida en nuestro plan de negocios que nos permitirá diversificar nuestra oferta de servicios es la creación de “alianzas estratégicas con clientes claves” para nuestro negocio. Esto significa en términos concretos definir un plan común de atención de solicitudes de acuerdo a la programación anticipada de requerimientos. Estas alianzas reforzarán nuestra imagen de compañía en el mercado y asegurar volúmenes de venta.

A través de estas cuatro fuentes de ingresos establecidas a **precios fijos** considerando el **tipo de**

servicios y volúmenes de venta para acceder a los **descuentos**, es como nuestra organización se posicionará en el mercado y alcanzará los volúmenes de ventas presupuestados.

8.6.3.1 Para Inicio y el Largo Plazo

Nuestro flujo de Ingresos en un comienzo estará soportado por nuestra actual propuesta de servicios, basada en una fuerte fidelización de clientes y cumplimiento de nuestra propuesta de valor para cubrir adecuadamente las expectativas del mercado. De acuerdo a nuestras proyecciones, el plan financiero estima un flujo de ingresos para los primeros 5 años equivalente a M\$7.790.076.

Para el largo plazo, consideramos una nueva oferta de servicios a nuestros clientes fidelizados, proyectando un crecimiento constante en torno al 5,6% (promedio de crecimiento del PIB de los últimos años) en términos de ingresos operacionales, afianzando nuestra sostenibilidad en el mercado nacional.

8.6.3.2 Criterios a considerar en la Determinación del Flujo de Ingresos

Algunos de los criterios considerados para alcanzar estos niveles de Ingresos son:

- ✓ CTQ's (critical to qualities con potenciales clientes).
- ✓ Evaluación de la oportunidad de nuevos negocios complementarios.
- ✓ Estimación de la demanda.
- ✓ Benchmarking en términos de precios.

8.7 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Como ya mencionamos anteriormente, en la etapa de puesta en marcha desarrollaremos fuertemente los canales propios, logrando fortalecer y controlar adecuadamente la comunicación, venta y cumplimiento de servicio a nuestros clientes.

Para la distribución de nuestros reportes y certificados, nuestra página web será el medio a través del cual los clientes podrán obtener toda la información relativa a sus pedidos y resultados finales bajo estrictos protocolos de confidencialidad y acceso restringido.

Página Web a la que accederán nuestros clientes.



Portal de control de pedidos a través de nuestra página web.

A través del portal que diseñaremos nuestros clientes podrán acceder al historial de sus órdenes de trabajo realizadas y ver el grado de avance y etapa en la que se encuentra el servicio solicitado. Lo anterior con la finalidad que cada cliente de seguimiento a su requerimiento en línea y poder efficientar sus tiempos de respuesta y nuestros procesos.

Nro.	Estado	Fecha	Cliente	O.C.	F.Entrega	Dirección entrega	Fabric.	Entreg.
56	En Proceso						38%	2%
57	Terminado						100%	%
58	En Proceso						53%	21%
59	Asignado						9%	5%
60	En Proceso						10%	%

8.8 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

8.8.1 Herramientas De Promoción

Potenciando la comunicación con nuestra red de contactos y clientes, los mecanismos y herramientas que utilizaremos en nuestra organización serán revistas y publicaciones de la industria farmacéutica, como también, la participación en comunidades y foros de la industria, logrando una exposición y participación continua de nuestra organización.

Estos mecanismos nos permitirán conocer las demandas de nuestros clientes, identificando los ajustes en nuestros servicios y/o readecuar de forma anticipada nuestra matriz de “factores de éxito” asegurando una propuesta atractiva al mercado.

Medios de Comunicación



Adicional a lo anterior, las estrategias que utilizaremos para atraer a los potenciales clientes será utilizar fuertemente los medios de difusión masiva de bajo costo tales como:

- Portales de web de contratación de servicios hoy vigentes ej. Portal de ISP.
- Utilización de los sitios web de los clientes para acceder al link de nuestra organización.
- Utilización masiva de medios electrónicos (página web, Facebook, twitter).
- Fuerte relacionamiento público con potenciales clientes.
- Plan de Comunicaciones.

8.8.2 Marca:



Para lograr posicionar nuestra compañía y nuestra marca en el mercado, hemos considerado como atributos claves los siguientes parámetros:



Los parámetros anteriormente indicados serán nuestros pilares para lograr el reconocimiento en el mercado y llegar a nuestros clientes como un socio estratégico, facilitando el desarrollo de sus negocios y estrategias de largo plazo.

Slogan: **Bioquality...a toda prueba!!!**

8.9 ESTRATEGIA DE VENTAS

Nuestra apuesta en términos estratégicos será focalizar todos nuestros esfuerzos de venta en los actuales laboratorios farmacéuticos que no están siendo bien atendidos en tiempo oportuno por los actuales agentes del mercado y cuyas ventas se han visto afectadas, por no cumplir con las certificaciones actuales exigidas y/o por no contar los competidores con la capacidad instalada suficiente para atender en tiempo record a todos los clientes.

Nuestra estrategia en la:

Primera fase de implementación potenciará el contacto directo con nuestros clientes a través de un fuerte relacionamiento y creación de vínculos que afianzarán nuestra comunicación y propuesta de valor.

Segunda fase de nuestra estrategia ampliará nuestra cartera de clientes llegando al segmento de grandes clientes cuya facturación se encuentra por sobre los (M\$) 5.000 anuales

Tercera fase estará concentrada en ampliar la oferta de servicios y potenciar las alianzas estratégicas con los clientes cautivos

Todo lo anterior siempre monitoreando muy de cerca el comportamiento del mercado en referencia a precios, nuevos competidores y dando cumplimiento a la normativa legal.

8.10 PRESUPUESTO DE MARKETING

Conforme a nuestra estrategia de Marketing, el siguiente presupuesto nos muestra los desembolsos a realizar al inicio del plan de negocios y los desembolsos anualizados para cada actividad a desarrollar.

Actividad	%	Inversión Inicial	Año 1 M\$	Año 2 M\$	Año 3 M\$	Año 4 M\$	Año 5 M\$
E-mailing	3%	660	901	721	709	584	370
Redes sociales y foros	15%	4.400	4.507	3.605	3.543	2.921	1.849
Relaciones públicas	22%	4.840	6.610	5.288	5.196	4.285	2.712
Material publicitario (merchandising)	25%	5.500	7.511	6.009	5.905	4.869	3.082
Avisos publicitarios	35%	6.600	10.515	8.412	8.267	6.816	4.314
Total	100%	22.000	30.044	24.035	23.620	19.475	12.326
Desarrollo página web	100%	1.500	0	0	0	0	0
Sistema de programación de pedido clientes en línea	100%	5.000	0	0	0	0	0
Total	100%	6.500	0	0	0	0	0

El presupuesto de marketing se asignó como un porcentaje de la venta anual. Este porcentaje sobre la venta disminuye cada año considerando que los ingresos por venta se incrementan por tanto, la inversión se hace menor porcentualmente en el tiempo.

Clasificación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Gastos marketing/Ingresos por Venta	5%	2%	2%	1%	1%

Justificación de la Inversión en Marketing:

La inversión en Marketing es necesaria para nuestra compañía considerando que seremos un nuevo competidor que entrará al mercado y debemos darnos a conocer en el corto plazo, para lograr a través de esta inversión captar la demanda no cubierta en el mercado por los actual (es) competidores en el mercado nacional para estudios de Bioequivalencia In Vitro como asimismo, para adquirir participación de mercado en cuanto a los estudios de control de calidad de productos farmacéuticos.

8.11 MÉTRICAS E INDICADORES PARA MONITOREAR PLAN DE MARKETING

Una parte fundamental de nuestro plan de negocios es definir un adecuado panel de control, definiendo métricas claves para cada actividad de marketing, que nos permitan monitorear los avances y efectividad de cada acción ejecutada.

- **Página Web** : para medir el impacto de nuestro página web controlaremos los siguientes indicadores:
 - Cantidad de visitas a nuestro sitio web
 - # de pedidos capturados
 - # de atenciones (sugerencias y reclamos)

***Foco en calidad de servicio**

- **Relaciones Publicas** : para medir el impacto de la estrategia de acercamiento a clientes de forma presencial controlaremos los siguientes indicadores:
 - # de nuevos servicios o contratos captados / # de visitas realizadas

***Foco en ingresos por ventas**

- **Redes Sociales** : para medir el impacto de las redes sociales controlaremos los siguientes indicadores:
 - # de nuevos clientes / # de contactos realizados vía Face-Twitter

***Foco en cartera de clientes**

Adicionalmente a los indicadores orientados al marketing creemos importante monitorear financieramente el aporte de estas acciones al negocio. Para ello hemos desarrollado las siguientes métricas de control y seguimiento.

Dimensión	Indicador	1er. Trim	2do. Trim	3er. Trim	4to. Trim
Propuesta de valor para clientes	Servicios Ontime				
	Monto de descuento por cliente				
Retención de clientes	Antigüedad por cliente				
	Valor de nuevos contratos por clientes				
Financieros puros	Ventas por cliente				
	Rentabilidad por cliente				
	Rentabilidad por servicio				
	Rentabilidad sobre la inversión				
	Rentabilidad por empleados				

Lo anterior para evaluar si las estrategias de marketing están siendo efectivas agregando valor a la compañía.

IX. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

9.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Como hemos mencionado anteriormente en nuestro plan de negocios, nuestra compañía estará centrada en cubrir adecuadamente las necesidades de nuestros potenciales clientes, entregando calidad en la atención y servicios requeridos con un fuerte compromiso en el cumplimiento de tiempo. Conforme a esta definición es que nuestro plan de desarrollo deberá incorporar en cada etapa las variables necesarias que apunten a una excelencia en la entrega de los servicios.

Es importante que previa a la ejecución del proyecto exista una clara definición de roles, responsabilidades y plazos, como también los hitos que permitirán avanzar de forma organizada y planificada, minimizando los riesgos de errores y/o desviaciones de los objetivos planteados en el presente plan de negocios y dando énfasis en el buen desarrollo de los procesos críticos que nos asegurarán la factibilidad técnica de llevar a cabo el proyecto.

9.2 AVANCE Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS

Para lograr dar visibilidad de los avances en la implementación del plan de negocios hemos definido realizar un seguimiento semanal al equipo de proyectos, ejerciendo un control acucioso y detallado permitiendo así salvaguardar la inversión del proyecto

Los recursos necesarios estimados en esta etapa equivalen aproximadamente a M\$85.120.- correspondientes a los siguientes items:

Item:	Inversión inicial de Puesta en Marcha M\$	(85.120)
	Inversión:	
1	Remodelación M\$	(57.420)
	Gastos de Puesta en Marcha:	
2	Trámites legales (permisos, trámites legales, otros) M\$	(5.000)
3	Asesorías M\$	(12.000)
4	Traslados máquinas y equipos M\$	(3.000)
5	Reclutamiento y selección de Personal M\$	(1.200)
6	Desarrollo página web M\$	(1.500)
7	Sistema de programación de pedido clientes en línea M\$	(5.000)

9.3 CARTA GANTT

A continuación un extracto de los principales tópicos considerados en nuestra etapa de implementación del proyecto, lo que nos permitirá realizar un adecuado seguimiento y control de las actividades a ser ejecutadas en un plazo de 6 meses.

Carta Gantt Proyecto Fase Implementación

N°tarea	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1 Inmientamiento vía Capital Propio																										
*	1.1 Concretar el financiamiento vía capital propio, mediante una de las dos opciones definidas en el plan de negocio	█	█	█	█																					
2 Institución empresa																										
	2.1 Elaboración de escritura	█	█	█	█	█	█	█	█																	
	2.2 Legalización escritura	█	█	█	█																					
	2.3 Inscripción escritura		█	█	█																					
	2.3 Tramites Tributarios (determinación regimen tributario -obtención de RUT -SII)		█	█	█																					
*	2.4 Tramites Municipales (patentes y permisos)			█	█																					
*	2.5 Tramites ISP -					█	█																			
3 Selección de la empresa asesora que tenga experiencia en la implementación de laboratorios de control de calidad y																										
	3.1 Solicitud de presupuestos									█	█															
	3.2 Revisión de costos-beneficios									█	█															
	3.3 Contratación y definición de esquemas de pago									█	█															
4 Ubicación																										
	4.1 Búsqueda de galpones y/o edificios																									
	4.2 Revisión in-situ de propiedades																									
	4.3 Determinación de mejoras y/o reacondicionamiento																									
	4.4 Solicitud de presupuestos																									
	4.5 Revisión de costos-beneficios																									
	4.6 Contratación y definición de esquemas de pago																									
*	4.7 Inicio de obras																									
*	4.8 Obtener la autorización del lugar físico (planos) por parte de la Seremi de Salud																									
5 Adquisición de maquinaria y equipos																										
	5.1 Búsqueda de proveedores																									
	5.2 Solicitud de cotizaciones																									
	5.3 Análisis de presupuestos																									
	5.4 Colocación de Orden de Compra																									
*	5.5 Obtener calificación de los equipos que compraremos antes de entrar en funcionamiento																									
*	5.6 Recepción e Instalación de Maquinarias y Equipos																									
6 Selección de Personal																										
	6.1 Solicitud de presupuestos empresas externas																									
	6.2 Revisión de costos-beneficios																									
	6.3 Contratación y definición de esquemas de pago																									
	6.4 Colocación de avisos																									
	6.5 Entrevistas a candidatos																									
*	6.6 Selección y contratación de candidatos que posean el Know How del negocio y experiencia comprobada																									
*	6.7 Entrenamientos																									
7 Organización administrativa																										
	7.1 Elaboración de manuales de procedimientos de los procesos																									
	7.2 Elaboración de manuales de buenas practicas industriales de los procesos																									
*	7.3 Validar la seguridad de los procesos																									
*	7.4 Certificar los procesos de acuerdo a normas ISO																									
	7.5 Elaboración de plan comunicacional																									
	7.6 Elaboración de Indicadores claves operacionales																									
	7.7 Elaboración calendario de seguimiento operacional																									
8 Lanzamiento al mercado																										
*	8.1 Definir la cartera de potenciales clientes																									
	8.2 Definir estrategia comunicacional de lanzamiento																									
	8.3 Ejecutar plan de marketing definido																									
9 Go-live																										
	9.1 inicio de operaciones																									★

En carta Gantt se incluyen los procesos críticos del negocio (*), los cuales son necesarios para la

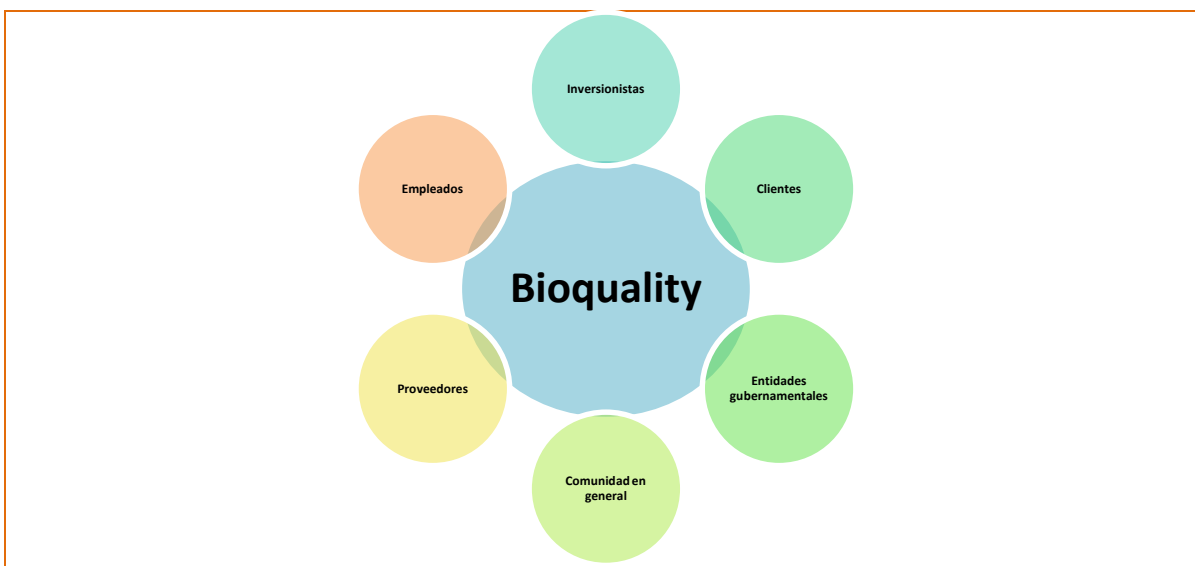
puesta en marcha e implementación de nuestro plan de negocio y corresponde a los siguientes:

- ✓ Debemos contar con la infraestructura necesaria
- ✓ Validar la seguridad de los procesos
- ✓ Obtener la autorización del lugar físico (planos) por parte de la Seremi de Salud
- ✓ Obtener calificación de los equipos que compraremos antes de entrar en funcionamiento
- ✓ Obtener la certificación de los procesos de acuerdo a normas ISO
- ✓ Encontrar y contratar el Know How que dirija la parte técnica y profesional del laboratorio (funcionamiento, proceso y parte técnica)

X. RSE Y SUSTENTABILIDAD

10.1 MAPA DE STAKEHOLDERS

Para dar sustentabilidad a nuestro negocio creemos importante incluir dentro del mapa de stakeholders a los siguientes grupos.



Stakeholders	Propósito
Inversionistas	Proveer la información necesaria que de cuenta de las operaciones y las proyecciones de rendimiento de la compañía.
Clientes	Escuchar abiertamente las demandas y las necesidades que estos presentan, de tal forma, cubrir adecuadamente sus expectativas en términos de servicio.
Entidades gubernamentales	Alimentar continuamente a las entidades regulatorias acerca del cumplimiento de la normativa, asegurando una operación transparente y en el marco legal imperante en nuestro país.
Comunidad en general	Asegurar servicios de calidad que no afecten la salud de la población.
Proveedores	Asegurar una relación de largo plazo que permita el desarrollo de alianzas estratégicas que aseguren costos razonables, permitiendo alcanzar los rendimientos esperados
Empleados	Desarrollar a nuestro talento interno que profesionalicen nuestra compañía, asegurando la calidad de los entregables a nuestros clientes

10.2 VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO

Los valores en nuestra organización se encuentran alineados con nuestra visión y misión permitiendo una coherencia organizacional que cruza nuestra compañía. Estos son:



10.3 DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS

Nuestra compañía al ser una entidad certificadora de medicamentos tiene un alto impacto social y ambiental, por tanto, el contar con todas las medidas de seguridad en el desarrollo de nuestra actividad, dando cumplimiento a todas las normativas vigente resulta fundamental para cumplir con los estándares de calidad que este rubro requiere.

Respecto a los impactos económicos podemos mencionar

- Creación de valor económico para las compañías que nos escojan como proveedor de servicios.
- Creación de valor económico para nuestros inversionistas.
- Creación de valor para nuestros colaboradores.

XI. CONCLUSIONES

Basándonos en la oportunidad de negocio, atractivo de la industria y en crecimiento, mercado objetivo relevante, necesidad no cubierta, resultados positivos obtenidos en las proyecciones financieras de Estado de Resultado a cinco años, Flujos de Caja Libres Proyectados, VAN positivo de M\$6.049.631, TIR de 116,32%, Valor Económico positivo del proyecto, plazo de recuperación de la inversión menor de 2 años y medidas de rentabilidad positivas, es que podemos concluir que el plan de negocio desarrollado creará valor para el inversionista, su empresa y sus grupos de interés. Por lo tanto, quien invierta en el proyecto podrá rentabilizar su inversión en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto, considerando el resultado de VAN, TIR, Periodo de recuperación de la inversión, concluimos que el proyecto creará valor para el inversionista y los tres resultados obtenidos confirman la teoría de **ACEPTAR EL PROYECTO**.

XII. BIBLIOGRAFÍA

Principios de Administración financiera – Lawrence J. Gitman

Finanzas Corporativas teoría y práctica – Carlos Maquieira V.

Generación de modelos de negocios – Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Dirección de Marketing 14e – Kotler & Keller

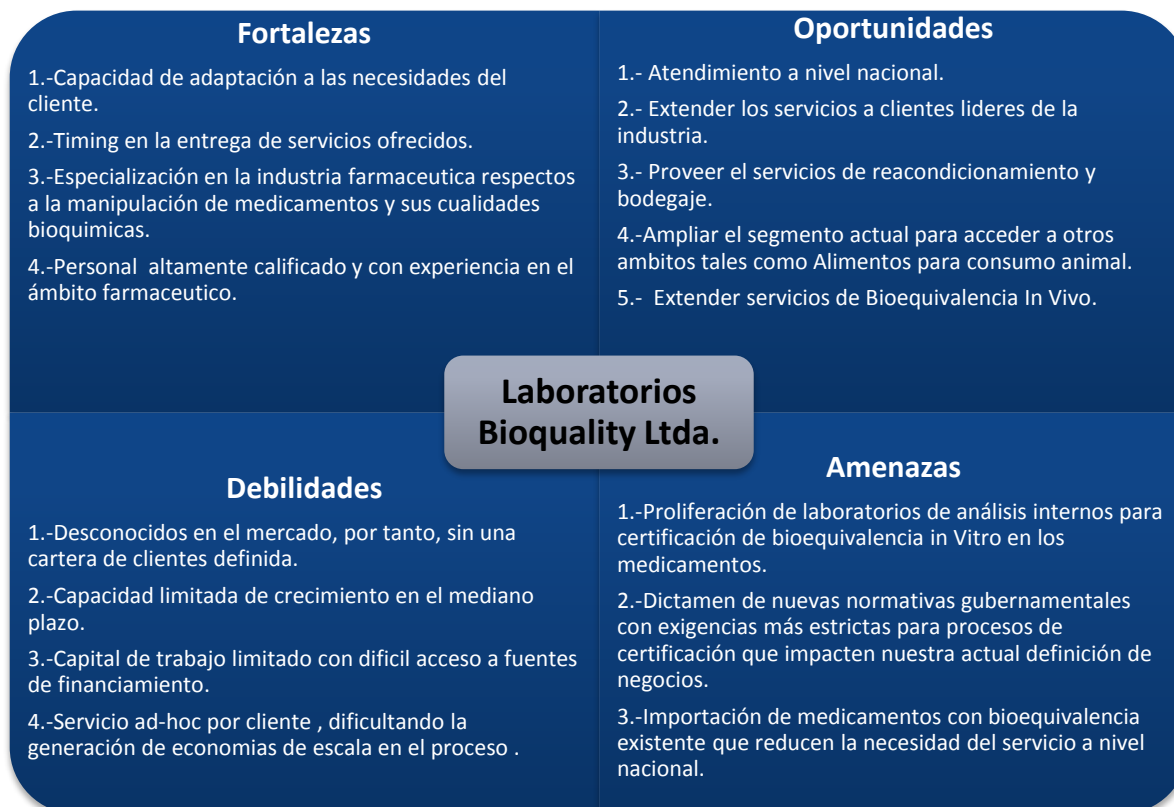
Administración estratégica y política de negocios 10e – Thomas L. Wheelen, Hunger & Oliva

<http://www.ispch.cl/>

<http://www.ine.cl/>

XIII. ANEXOS

Anexo a-FODA



Anexo b- Contrato de prestación de servicios con beneficios compartidos

<p>PRIMATO DE PRESTADORA DE SERVICIOS CON BENEFICIOS COMPARTIDOS</p> <p>Conste por el presente el contrato de prestación de servicios que suscriben por una parte representada por _____ con domicilio en _____, debidamente representada por _____ con domicilio en _____, a saber: LA PRESTADORA / y de otra parte LA USUARIO con RUT _____ con domicilio en _____, en los términos y condiciones siguientes:</p> <p>PRIMERO</p> <p>LA PRESTADORA, es una empresa especializada en brindar servicios de _____</p> <p>LA USUARIO, es una empresa dedicada a _____</p> <p>SEGUNDO</p> <p>El objeto del presente contrato es que LA PRESTADORA, realice a favor de LA USUARIO el servicio especificado siguiente:</p> <p>1.- _____</p> <p>2.- _____</p> <p>3.- _____</p> <p>TERCERO</p> <p>El presente contrato tendrá vigencia desde la fecha de suscripción hasta el _____</p> <p>CUARTO</p> <p>En el servicio de otras obligaciones expresamente estipuladas / (o) derivadas del presente contrato, las partes tienen las siguientes obligaciones principales:</p> <p>a. LA PRESTADORA, se compromete a prestar el servicio en forma diligente / dentro de los plazos establecidos fijados para cada tipo de servicio de acuerdo a listado de precios por tipo de servicios dentro el contrato. Para ser parte, deberá de persona calificada, suministro respecto de datos, los responsables de los mismos / y brindar los que de otra relación se derivan.</p> <p>b. LA USUARIO, se compromete a cancelar el precio acordado por las partes en los montos / plazos establecidos en el presente contrato.</p>	<p>QUINTO</p> <p>La correspondiente prueba de comprobante que LA USUARIO, se compromete a pagar a LA PRESTADORA, es de \$ _____ que se acordó en la siguiente forma:</p> <p>a) Debe ser a crédito de cargo OC, se debe al presente contrato.</p> <p>b) Debe ser a crédito de cargo de emisión de la factura de servicios respectiva.</p> <p>SEXTO</p> <p>LA PRESTADORA, en virtud de esta consulta se compromete a pagar a LA USUARIO:</p> <p>Por todas las facturas emitidas durante el primer año de operación, contado desde el día de la firma del presente contrato, se aplica un recibo de precio de venta reajustado en un 5% los valores de venta. Este 5% será pagado a LA USUARIO, contra la emisión de una Nota Crédito que será recibida luego el concepto de "Justicia de precio" por año de operación disminuyendo el saldo por cubrir de nuestra compañía en cuanto corriente.</p> <p>Se deberá realizar dos cortes documentarios para aplicar esta cláusula y dar el cumplimiento a la forma indicada y vigente.</p> <p>Las cortes o documentos emitidos desde fecha de firma de contrato hasta 31 de diciembre del año en curso.</p> <p>Todo corte desde el día de enero del siguiente a la firma de contrato / hasta el día en que se cumplan los doce meses corridos desde el día en que se firma el contrato.</p> <p>Para el segundo año de operación la ventaja en el precio de venta será de un 3% aplicando las mismas reglas establecidas en el inciso anterior.</p> <p>Para el tercer año de operación se recibe en el precio de venta será de un 2% aplicado las mismas reglas establecidas en el inciso primero de este numeral.</p> <p>SÉPTIMO</p> <p>Cualquier cambio que se produzca en LA USUARIO, deberá ser informado al presente contrato, el propietario / representante / los administradores / LA PRESTADORA, no será responsable por ello, sino que se aplicará el artículo de CONSERVACIÓN en el artículo de este contrato correspondiente cláusula.</p>	<p>OCTAVO</p> <p>El presente contrato quedará resuelto por cualquiera de las siguientes causas:</p> <p>a. Cualquiera de las partes podrá rescindir el contrato de suya propia voluntad que comunique tal decisión por escrito con treinta (30) días de anticipación.</p> <p>b. Por mutuo acuerdo, mediante documento escrito entre las partes contratantes.</p> <p>c. Por incumplimiento de alguna o algunas de las cláusulas / condiciones establecidas en el presente contrato de hecho o de derecho por el Código Civil, quedando sin efecto de derecho de la parte afectada por el incumplimiento por dicho / dichos.</p> <p>NOVENO</p> <p>LA PRESTADORA, no podrá transferir parcial o totalmente las obligaciones que surgen en este contrato, y tendrá responsabilidad directa y exclusiva por el cumplimiento del mismo.</p> <p>DÉCIMO</p> <p>LA PRESTADORA se obliga a mantener en secreto acerca de la información que pudiere recibir de LA USUARIO, con motivo del presente contrato, a no revelar en todo o en parte a terceros sean estas personas naturales o jurídicas, a no utilizar / usar que datos no le fueron en forma alguna, salvo para ser suministrados / recibidos / oídos.</p> <p>LA PRESTADORA devolviera a LA USUARIO, toda la documentación que tenga en su poder al vencimiento del plazo del contrato o de la resolución del mismo.</p> <p>DÉCIMO PRIMERO</p> <p>Para los efectos de cualquier comunicación que las partes deseen dirigirse, así sea como sus domicilio los consignados en la parte introductorio del presente documento, obligaciones y normas a que se cita, cualquier variación de los mismos, con una anticipación de por lo menos quince (15) días hábiles.</p> <p>DÉCIMO SEGUNDO</p> <p>Todo litigio o controversia, derivada o relacionada con este acto jurídico, será resuelto mediante arbitraje, en los términos contemplados, a cuya forma, administración / decisión se someten las partes en forma incondicional, declarando conocer las / aceptarlas en su integridad.</p>
--	---	---

Anexo c- Contrato de prestación de servicios asociado a volúmenes de venta

<p style="text-align: center;">CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PRECIOS PREFERENCIALES ASOCIADOS A VOLUMEN DE COMPRA</p>		
<p>Conste por el presente, el contrato de prestación de servicios que suscriben por una parte _____ con NIT _____, con domicilio en _____, debidamente representada por _____, identificado con NIT _____, en adelante LA PRESTADORA, y de la otra parte, LA USUARIO, con domicilio en _____, debidamente representada por _____, identificado con NIT _____, en los términos y condiciones siguientes:</p> <p>PRIMERO</p> <p>LA PRESTADORA, es una empresa especializada en brindar servicios de _____</p> <p>LA USUARIO, es una empresa dedicada a _____</p> <p>SEGUNDO</p> <p>El objeto del presente contrato es que LA PRESTADORA, realice a favor de LA USUARIO, el servicio específico siguiente:</p> <p>1.- _____</p> <p>2.- _____</p> <p>3.- _____</p> <p>TERCERO</p> <p>El presente contrato tendrá vigencia desde la fecha de suscripción hasta el _____</p> <p>CUARTO</p> <p>Sin perjuicio de otras obligaciones expresamente estipuladas, (o derivadas del presente contrato, las partes tienen las siguientes obligaciones principales:</p> <p>a. LA PRESTADORA, se compromete a prestar el servicio en forma eficiente y dentro de los plazos establecidos fijados para cada tipo de servicios de acuerdo al listado de precios por suministro respecto de estos, las responsabilidades de ambos y terceros que de otros hechos se deriven.</p>	<p>b. LA USUARIO, se compromete a otorgar el precio acordado por las partes en los montos y plazos estipulados en el presente contrato.</p> <p>QUINTO</p> <p>La controversación pactada de común acuerdo que LA USUARIO, se compromete a pagar a LA PRESTADORA, es de \$ _____ que se abonará de la siguiente forma:</p> <p>a) DÍA _____, bajo la emisión de cheque OC acordada al presente contrato.</p> <p>b) DÍA _____, de los cobros desde la emisión de la factura de servicios respectiva.</p> <p>SEXTO</p> <p>LA USUARIO, en virtud de esta cláusula se compromete a generar un volumen mensual de servicios equivalentes a \$ 300. Si este volumen no fuera cumplido por más de 30 días de servicios por parte de LA USUARIO, la misma compañía procederá a la facturación por un valor equivalente al diferencial mensual estipulado en esta cláusula.</p> <p>SÉPTIMO</p> <p>Queda establecido que si por cualquier motivo LA USUARIO, decidiera dar término al presente contrato, el importe equivalente a los servicios bonos a LA PRESTADORA, no será devuelto por esta, sino que se aplicará en el caso de cancelación para el efecto la correspondiente factura.</p> <p>OCTAVO</p> <p>El presente contrato quedará en vigencia por cualquiera de las siguientes causas:</p> <p>a. Cualquiera de las partes podrá rescindir sin expresión de causa. Para tal efecto, bastará que comunique la decisión por escrito con treinta (30) días de anticipación.</p> <p>b. Por mutuo acuerdo, mediante documento escrito entre las partes contratantes.</p> <p>c. Por incumplimiento de alguna o algunas de las cláusulas y condiciones establecidas en el presente contrato, de acuerdo a lo establecido por el Código Civil, quedando a salvo el derecho de la parte afectada para demandar indemnizaciones por daños y perjuicios.</p>	<p>NOVENO</p> <p>LA PRESTADORA, no podrá transferir ningún o totalmente las obligaciones que surtan en este contrato, y tendrá responsabilidad directa y exclusiva por el cumplimiento del mismo.</p> <p>DECIMO</p> <p>LA PRESTADORA se obliga a mantener en confidencial la información que pudiera recibir de LA USUARIO con motivo del presente contrato, a no revelar en todo o en parte a terceros, sean estas personas naturales o jurídicas, y a no utilizar ni ceder que otros lo utilicen en forma alguna, bajo pena de asumir todos los daños y perjuicios ocasionados.</p> <p>LA PRESTADORA devolverá a LA USUARIO, toda la documentación que tenga en su poder al vencimiento de plazo del contrato o de la resolución del mismo.</p> <p>DECIMO PRIMERO</p> <p>Para los efectos de cualquier comunicación que las partes desearán dirigirlas, serán como sus domicilios los consignados en la parte introductoria del presente documento, obligándose a notificar de una a la otra, cualquier variación de los mismos, con una anticipación de por lo menos quince (15) días hábiles.</p> <p>DECIMO SEGUNDO</p> <p>Todos litigios o controversias, derivados o relacionados con este acto, jurisdicción será resuelto mediante arbitraje, en los términos competentes, a los us términos, venidera (en) decisión se conocerá las partes en forma incondicional, desde el momento de suscribir y aceptar en su integridad.</p> <p>Ambas partes declaran su conformidad con las cláusulas que anteceden, suscribiendo el presente documento en tres ejemplares de igual tenor y valor.</p> <p>Sancti Spiritu, 02 de _____ 20____</p> <p style="text-align: center;">_____ LA PRESTADORA</p> <p style="text-align: center;">_____ LA USUARIO</p>

Anexo d –Encuesta

Encuesta Competidores Servicios de Control Calidad Industria Farmaceutica

Nombre del encuestado	
Cargo del encuestado	
Nombre de la compañía	
fecha de encuesta	

N°	Factores	Competidores								
		M. Moll Y Cía Ltda	Lab Service	Lab Davis	Lab Dukay	Lab Beta	Lab Pha- Isa	Corthorn Quality	UC	UdeChile
1	Gama de servicios ofrecidos									
2	Calidad de los servicios prestados									
3	Cumplimiento del plazo de entrega									
4	Adaptabilidad de los plazos de acuerdo a requerimiento									
5	Nivel de precio									
6	Reconocimiento en el mercado									
7	Servicio post venta									
8	Atencion oportuna									
9	Calidad profesional del staff									
10	nivel de descuentos ofrecidos									
Total		0	0	0	0	0	0	0	0	0

Instrucciones

- 1.- Asignar para cada laboratorio de control calidad una nota en una escala de 1 a 5 en cada factor , siendo en la escala la nota 1 la mas baja y la nota 5 la mas alta