



MED-CONTROL

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Manuel Parra Yagnam
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

Santiago, Marzo 2017



MED-CONTROL

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

PARTE I

ALUMNO:
MANUEL PARRA YAGNAM

PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO DUFEU SENOCIAIN

SANTIAGO DE CHILE
20 DE MARZO DE 2017

Índice de Ilustraciones.....	ii
Resumen Ejecutivo.....	iv
I. Oportunidad de negocio.....	1
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	3
2.1 Industria.....	3
2.2 Competidores.....	6
2.3 Clientes.....	7
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	10
3.1 Modelo de negocios.....	10
3.2 Descripción de la empresa.....	13
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	13
3.4 RSE y sustentabilidad.....	15
IV. Plan de Marketing.....	16
4.1 Objetivos de marketing.....	16
4.2 Estrategia de segmentación.....	18
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	19
4.4 Estrategia de Precio.....	21
4.5 Estrategia de Distribución.....	22
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.....	23
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	24
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma.....	26
V. Plan de Operaciones.....	27
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	27
5.2. Flujo de operaciones.....	27
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	27
VI. Equipo del proyecto.....	28
6.1 Equipo gestor.....	28
6.2 Estructura organizacional.....	28
6.3 Incentivos y compensaciones.....	28
VII. Riesgos críticos.....	29
VIII. Plan Financiero.....	30
8.1 Supuestos.....	30
8.2 Proyección de Ingresos.....	30
8.3 Estado de Resultados.....	30
8.4 Flujo de Caja y Balance.....	30
8.6 Evaluación Financiera del Proyecto.....	31
8.6.1 Tasa de Descuento.....	31
8.6.2. Valor Residual.....	31
8.6.3. VAN, TIR, Payback, ROI e Indicadores Financieros.....	31
8.6.4 Análisis de Sensibilidad.....	31
IX. Requerimientos de Capital y Propuesta Inversionista.....	32

X. Conclusiones.....	33
Bibliografía.....	34
Anexos.....	39
Anexo N°1 - Presupuestos de Marketing y Ventas vs. I+D – Compañías Farmacéuticas.....	39
Anexo N°2 - Titulares Relevantes para el Negocio.....	40
Anexo N°3 - Tendencias de la Industria y del Mercado.....	41
Anexo N°4 - Tendencias en USA.....	42
Anexo N°5 – Análisis Industria: Porter, FODA, Matriz Ansoff.....	43
Anexo N°6 – Estadísticas del Mercado de las Muestras Médicas.....	49
Anexo N°7 – Modelo Canvas.....	51
Anexo N°8 - Esquema Modelo de Negocios.....	52
Anexo N° 9 – Detalle Plan de Marketing Año 1.....	53
Anexo N° 10 - Gráficos de Valor Relativo versus Costo de Obtención para clínicas y laboratorios.....	57
Anexo N° 11 - Niveles de Valor Med-Control.....	58
Anexo N° 12 - Cronograma de actividades relacionadas al cumplimiento de los objetivos de marketing.....	59

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 - Ventas Totales de Medicamentos en Chile.....</i>	<i>5</i>
<i>Ilustración 2 - Tasa Crecimiento 2015 Industria Farmacéutica.....</i>	<i>8</i>
<i>Ilustración 3 - Market Share Industria Farmacéutica.....</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 4 – Modelo de Negocios Med-Control.....</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 5 - Cadena de Distribución Actual Muestras Médicas.....</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 6 - Cadena de Distribución con Med-Control.....</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 7 - Fases de Escalamiento.....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 8 - Objetivos de Marketing Año 1.....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 9 - Atributos de las Empresas Segmentadas.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 10 - Participación de Mercado Estimada.....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 11 - Modelo de Distribución.....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 12 - Tabla Ingresos Proyectados Año 1.....</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 13 - Ingresos Proyectados al 6to Año.....</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 25 - Grafico Valor Relativo / Costo de Adquisición Clínicas.....</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 26 - Grafico Valor Relativo / Costo de Adquisición Laboratorios.....</i>	<i>57</i>

Resumen Ejecutivo

Med-Control es una solución de *Business Intelligence* apalancada de una aplicación móvil y del control de inventario para muestras médicas en Chile, escalable a América Latina y otros mercados emergentes. Nuestra visión es transformarnos en el líder del mercado del *Business Intelligence* para el marketing de la industria farmacéutica.

La propuesta de valor del negocio se basa en un modelo aplicación móvil + *vending machines* que contempla:

- 1. Almacenamiento y Soporte a la Distribución (*vending machines*):** Esta permite evitar los problemas inherentes a las muestras médicas: fuga, falta de información, mercados negros, potenciales riesgos de demandas por mal almacenamiento.
- 2. Plataforma Digital – Aplicación Móvil:** A través de la recepción de un código QR que el doctor emite desde su teléfono móvil, permite al paciente retirar su muestra médica en cualquier máquina Med-Control. Es un espacio de información (publicidad) para los laboratorios farmacéuticos respecto de la posología, tratamiento y efectos de los medicamentos. Permite además extraer datos de comportamiento y uso.
- 3. Inteligencia de Negocios:** Entrega a la empresa datos relevantes, extraídos tanto del uso de la máquina como de la aplicación móvil para la toma de decisiones de las compañías farmacéuticas. Estos datos nunca antes vistos permitirán mejorar sus estrategias de ventas y marketing.
- 4. Beneficiar a todas las partes involucradas en el negocio:** El modelo crea valor para las farmacéuticas, para los establecimientos de salud y para los consumidores finales. Esto facilita la promoción ante los doctores e influenciadores.

Nuestra investigación de mercado revela la necesidad y disposición a pago por las soluciones descritas. El mercado de los medicamentos ha crecido al 8,5% promedio durante los últimos años y el de las muestras lo ha hecho en conjunto. Estas equivalen a alrededor de un 3% a 4% de las ventas totales de medicamentos licenciados en Chile, es decir, a 61 millones de USD.

Contemplamos entrar en el mercado con un precio por espacio en cada *vending machine* de US\$ 0,6 con miras a crear barreras de entrada para potenciales competidores y para penetrar rápidamente el mercado. Aun así, esto permite generar un ROI de 34% al sexto

año únicamente en el negocio de *vending machines*. Se ha estimado que Med-Control podrá administrar hasta el 72,2% de las muestras médicas en forma rentable, instalando 20 POS en las 13 clínicas más relevantes de la Región Metropolitana, de un total potencial de 23. Respecto de los informes de Business Intelligence, se estima que Med-Control podrá capturar un 61% del mercado potencial, lo que reportaría ganancias en torno a las 20.000 UF al año 6.

En base a los supuestos establecidos para las proyecciones financieras, se ha determinado una necesidad de capital de 4.013 UF. Este monto será financiado en \$ 3.013 UF por un inversionista ángel y el resto por los fundadores. En un periodo de seis (6) años, se espera un VAN de 4.746 UF y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 28,62% a una tasa exigida del proyecto de 18,09%.

I. Oportunidad de negocio

En toda empresa farmacéutica existe incertidumbre acerca de cuán efectivos son los esfuerzos y recursos destinados al Marketing – los cuales suelen ser bastante abultados. (ver gráfico en el [Anexo N°1](#)). Las muestras médicas, uno de los instrumentos de *marketing* más usados no son la excepción dadas las dificultades que existen en saber si las muestras médicas están efectivamente llegando al público objetivo por los canales definidos. Es decir, mediante aplicación, suministro, adjunta a una receta o seguido de la sugerencia del médico.

En el particular de las muestras médicas, resulta muy escasa la información acerca del recorrido que tienen después de la entrega por el visitador médico. El camino deseado es que la misma sea entregada por el facultativo al paciente. Sin embargo, existen múltiples otros escenarios de posibilidades. Desde su disposición como desecho, o la medicación desatendida por un especialista, hasta las ventas o intercambios no autorizados en mercados negros.

Es necesario reconocer que cualquier camino alternativo al definido por la empresa para las muestras médicas constituye y aporta ineficiencia al modelo de negocios, pudiéndose convertir en pérdidas en diferentes niveles, a saber:

1. Perder unidades de medicamentos para la venta.
2. Pago de impuestos por unidad producida.
3. Mayores costos de fabricación para generar muestras médicas.
4. Mayores costos de distribución en modelo de visita médica.
5. Mayores costos de control de inventario en modelo de visita médica.
6. Mayores costos por mantención de stock destinado a muestras médicas.
7. Alimentación de competencia por mercado negro.
8. Potencial responsabilidad legal por uso de medicamentos intercambiados en mercados negros.
9. Incumplimiento de normativas por brecha en trazabilidad de medicamentos.

Durante los últimos años, en conjunto con la explosión de las tecnologías de la información y las redes sociales, han aparecido formas simples de vender ilegalmente muestras médicas.

Al mismo tiempo, encontramos que la PDI y Carabineros tienen poco poder fiscalizador sobre estos asuntos, observando que los hallazgos y persecución de estos ilícitos es muy eventual. Sin embargo, estas son significativas en la medida que el volumen de muestras decomisadas es significativo. (ver titulares en el [Anexo N°2](#))

La existencia de este mercado negro genera los siguientes problemas para las distintas partes relevantes del negocio:

1. Las empresas farmacéuticas deben pagar el costo de producción de cada muestra médica que entregan, además por sobre ello deben pagar IVA sobre el precio de venta de mercado. En este contexto, las muestras médicas más relevantes y que esperamos sean la punta de lanza de nuestro negocio son aquellas que son equivalentes a una unidad de venta original. Es decir, las de tratamientos anticonceptivos, de tratamientos psiquiátricos y de manejo del dolor, entre otras. Estas muestras médicas contienen dosis de medicamento para medio o un mes completo y por lo tanto son de alto valor tanto para los laboratorios como para quienes las desean revender en el mercado negro.
2. Por cada unidad que se pierde (ya sea por desecho en los establecimientos de salud, consultas, entre otras, o por venta en el mercado gris) implica entonces la pérdida de unidades de cliente y ventas para el Laboratorio.
3. Lo anterior también merma la eficacia y la eficiencia de la campaña de marketing en la medida que las muestras no llegan a sus objetivos: doctores y pacientes.
4. Existe un riesgo implícito de demanda legal por parte de consumidores de muestras compradas en mercados negros.

Estos cuatro factores hacen del control de las muestras un mercado de valor estratégico para los laboratorios. No únicamente en términos de volumen de dinero, pero también en relación a la concreción de sus objetivos estratégicos de negocio.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

Dentro de la industria existen, al menos, cuatro actores relevantes:

1) Compañías Farmacéuticas

Dentro de este segmento identificamos compañías que pueden ser muy variadas. Primero que todo, pueden tener distintos orígenes – extranjeros o nacionales. Por ello, su organigrama y tomadores de decisión van a variar considerablemente. Al mismo tiempo, hay que considerar el foco que tiene la compañía y el tipo de medicamentos que produce. Las farmacéuticas pueden aún tener patentes vigentes – lo que implica que sus productos serán de distribución única con receta y de un valor monetario mayor al promedio - o pueden dedicarse a producir genéricos que se venden sin receta. Asimismo, existen farmacéuticas que tienen ventajas competitivas en ciertos mercados de medicamentos especializados, por ejemplo, no todas las compañías compiten en el mercado de los anticonceptivos.

Por lo tanto, para este Plan de Negocios se realiza un perfilamiento adecuado de las farmacéuticas más relevantes tanto por el tipo de medicamento que producen, sus licencias, valores y la naturaleza de los mismos (véase Plan de Marketing).

2) Establecimientos de Salud

Los establecimientos de salud privados en Chile han crecido rápidamente durante los últimos años (véase [Anexo N°3](#)). En este contexto, sus atenciones son entregadas a 8.838.012 personas por cada año, lo que equivale aproximadamente al 49,3% del total de población del país (17.912.731 habitantes).

Así, se han vuelto actores cada vez más relevantes en la vida de la población, entregando altos estándares de calidad y una variedad de servicios que van desde consultas hasta hospitalizaciones por cirugías complejas.

En este contexto, los establecimientos de salud privados en Chile han aplicado reglas a la pertinencia de los visitantes médicos en sus edificios a raíz de legislación establecida por el Ministerio de Salud, en particular el Código Sanitario y su modificación derivada de la ley 20.850 “Ricarte Soto”. Asimismo, en algunos casos, han tenido que hacerse cargo de las muestras médicas que los doctores dejan en las consultas. En general, esto se hace a través del aseo de las consultas, motivo por el cual muchas veces las muestras médicas van a parar a la basura. En otros casos, son las auxiliares de aseo o enfermería quienes se llevan las muestras para poder revenderlas en el mercado gris. Controlar esto generaría muchos costos, sin embargo, se asumen los eventuales costos por reputación que puede tener la falta de control por sobre las muestras médicas que se entregan a los doctores.

3) El cliente final (pacientes)

Durante los últimos años, en conjunto con la explosión de las tecnologías de la información y las redes sociales, han aparecido formas más simples de revender, ilegalmente, muestras médicas.

Este problema se produce pues:

1. La gran mayoría de los laboratorios farmacéuticos utilizan la entrega de muestras médicas como estrategia de venta y marketing. Para ello, mandan a los visitantes médicos a consultas de doctores escogidos (tanto por ser referentes académicos o por ser tener un alto grado de pacientes) y les entregan muestras médicas que deben tener como objetivo el inicio de tratamiento de algún paciente.
2. Las compañías farmacéuticas hacen un flojo seguimiento a lo que ocurre con las muestras entregadas, tanto por falta de iniciativa como por dificultades técnicas y altos costos.
3. Los establecimientos médicos donde se entregan las muestras tampoco se hacen cargo de ellas por lo que quedan en manos de quienes hacen el aseo o de las auxiliares de enfermería, las cuales luego pueden revenderlas en el mercado gris.

4) El Estado

Ente regulador por excelencia, ha planteado durante los últimos años nuevas restricciones al comportamiento de los establecimientos de salud, compañías farmacéuticas y

establecimientos de salud. Algunas de las más relevantes son la Ley de Fármacos II, la ley “Ricarte Soto” y el Código Sanitario del Ministerio de Salud que de ellos se desprende.

Asimismo, por el lado del mercado negro, vemos que ni Carabineros ni la PDI tienen la suficiente fuerza para poder fiscalizar con claridad las muestras que terminan siendo vendidas por medio de internet o en ferias libres. Por lo tanto, el Estado también sería uno de los interesados en aprovechar la propuesta de valor que Med-Control pone sobre la mesa.

El anterior análisis de la industria, sus tendencias generales y las oportunidades que de ellas se derivan, se encuentra soportado por las variables que mencionaremos a continuación y que dicen relación con el dimensionamiento, profundidad y competencia en el mercado del manejo de inventario para las muestras médicas en Chile.

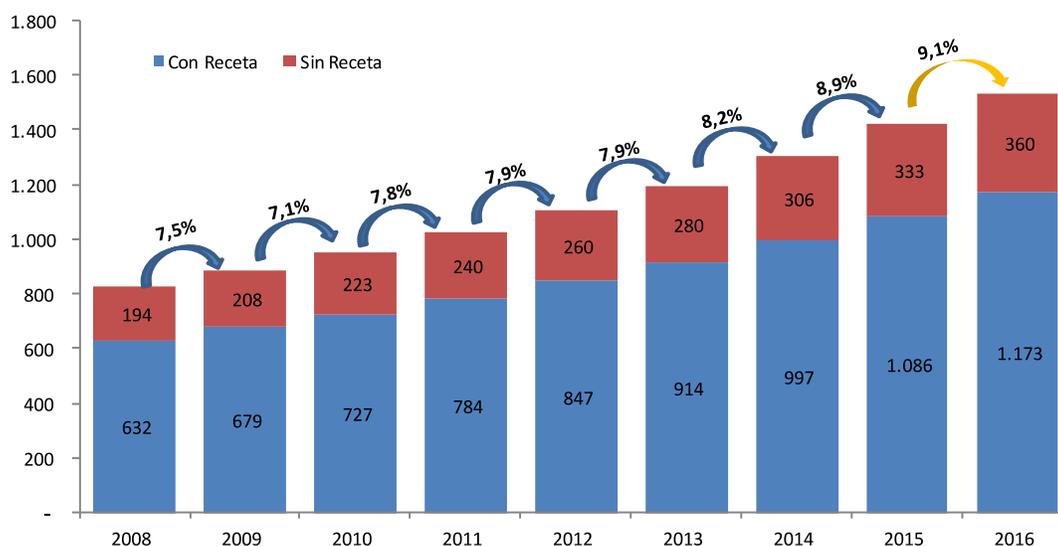


Ilustración 1 - Ventas Totales de Medicamentos en Chile
 Elaboración Propia
 Fuente: ASILFA (2014)

De acuerdo a las cifras de los reportes del Ministerio de Economía, la CENAFAR, el mercado tiene un tamaño aproximado de USD 1.500 millones al año en ventas. De esto, un 95% se transa a través de las principales 3 cadenas de farmacias en Chile. (IMS Health – Entrevista). Para mayor abundancia de la profundidad e interés que suscita este mercado, el crecimiento se encuentra en un 7-9% compuesto anual. De las ventas totales, el 3-7% se

destina a muestras médicas, lo que equivale, en un escenario conservador, a 61 Millones de USD.

En términos de las muestras médicas en si mismas, existe una correlación directa entre el crecimiento del mercado de medicamentos con receta y la cantidad de muestras médicas. Esta se explica por el hecho de que a medida que hay más lanzamientos o estrategias de posicionamiento, las farmacéuticas tienden a entregar más muestras. Por lo tanto, el crecimiento general del mercado es una buena variable proxy para el crecimiento anual de las muestras que son las que además apuntalan este crecimiento desde el punto de vista del marketing y ventas.

Al mismo tiempo, de acuerdo a lo observado en otros países más avanzados en regulación como Estados Unidos, el gasto en drogas de especialidad – es decir aquellas que son más sujetas de tener campañas de cupones o muestras médicas, alcanzaron 121 mil millones de dólares, aumentando un 15% desde 2014. Asimismo, se observa que el uso de cupones de copago ha alcanzado un 8% de todas las recetas de medicamentos de marca – dando a entender que formas rudimentarias de control han sido implementadas y cambios en la forma de hacer el marketing de los visitadores son posibles de ser efectuados. (Ver [Anexo 4: Tendencias en USA](#))

Un efecto relevante para el negocio puede ser la irrupción de los medicamentos genéricos en el mercado. Sin embargo, lo que demuestran mercados más avanzados como Estados Unidos y Europa es que las muestras médicas y/o los cupones siguen siendo una de las formas más utilizadas para el marketing de las grandes farmacéuticas.

Para ver el análisis de Porter, FODA y Matriz Ansoff de la industria por favor dirigirse al [Anexo N°5](#).

2.2 Competidores

No existen competidores directos a nuestro negocio. Sin embargo, existen algunas empresas que han comenzado con desarrollos mínimos *in-house* para tratar de paliar la situación actual. De todas formas, de acuerdo las encuestas realizadas, ninguno de estos

desarrollos es idéntico a nuestra propuesta de valor / modelo de negocios ni tampoco entrega todos los beneficios que se plantean en este plan de negocios.

2.3 Clientes

Por una parte, nuestros clientes y usuarios principales serán compañías farmacéuticas con presencia en Chile. Sin embargo, nos enfocaremos en aquellas de origen extranjero pues suelen tener los medicamentos más caros y con patentes vigentes por lo que su protección es más valiosa. En particular, buscaremos aquellos laboratorios fuertes en medicamentos cuyas muestras sean de alto costo, por ejemplo, anticonceptivos, antidepresivos, reproducción, entre otros. Por otra parte, los tomadores de decisión dependerán del tipo de laboratorio, su lugar de origen, políticas de *compliance* y organigrama. De acuerdo con lo anterior y con las entrevistas ejecutadas para este Plan de Negocios, hemos descubierto que éstos pueden ir desde gerentes basados en Chile hasta VPs en sus Casas Matrices. Por ello, habrá que idear estrategias de ventas que contengan formas de aproximación especiales para cada cliente.

En general, de acuerdo a las entrevistas conducidas existen motivaciones de toma de decisión ligadas tanto a la reducción de costos/mermas como a la información clave para las campañas de marketing. Por ejemplo, se valora de sobremanera la información de comportamiento de prescripción y entrega de muestras médicas de los sujetos de las campañas de marketing. Asimismo, se valora un servicio eficiente, confiable y que permita obtener beneficios en múltiples niveles. En particular, uno de los grandes intereses identificados es poder eliminar las muestras que se pierden, disminuyendo costos y haciendo que la campaña de marketing de las farmacéuticas llegue directamente a los objetivos.

En los gráficos que presentamos a continuación identificamos cuales son las compañías farmacéuticas más relevantes que se encuentran presentes en Chile y sus datos de mercado. Estas son las estadísticas relevantes de nuestros potenciales clientes más importantes. Algunos de ellos, identificados a través de las entrevistas serían: Bayer, Recalcine, Laboratorio Chile, MSD, Grunenthal-Silesia-Andrómaco. Estos entregan entre 5-6 muestras médicas en promedio a cada uno a cada doctor que visitan.

Nuestros usuarios finales serán los pacientes a quienes les entregan las muestras médicas- Además de los establecimientos de salud de gran flujo de pacientes quienes serán los receptores de nuestras máquinas expendedoras. En particular, identificamos a los siguientes establecimientos por lugar, cantidad de doctores y relevancia (*trend-setters*) en la Región Metropolitana: Clínica Alemana, Dávila, Indisa, Las Condes, PUC, Las Lilas, Santa María, U.Andes, Avansalud, Tabancura, Bicentenario y clínicas asociadas a Vida Integra (Alameda, La Reina, Las Condes, Providencia). (Véase [Anexo N°5](#))

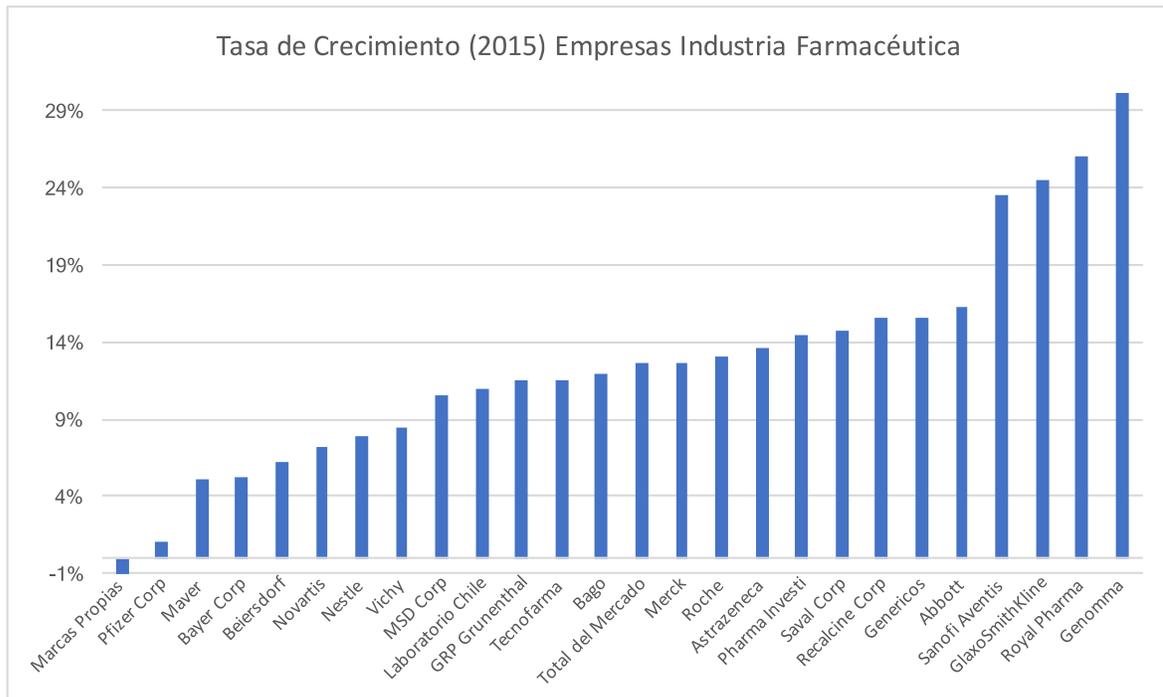
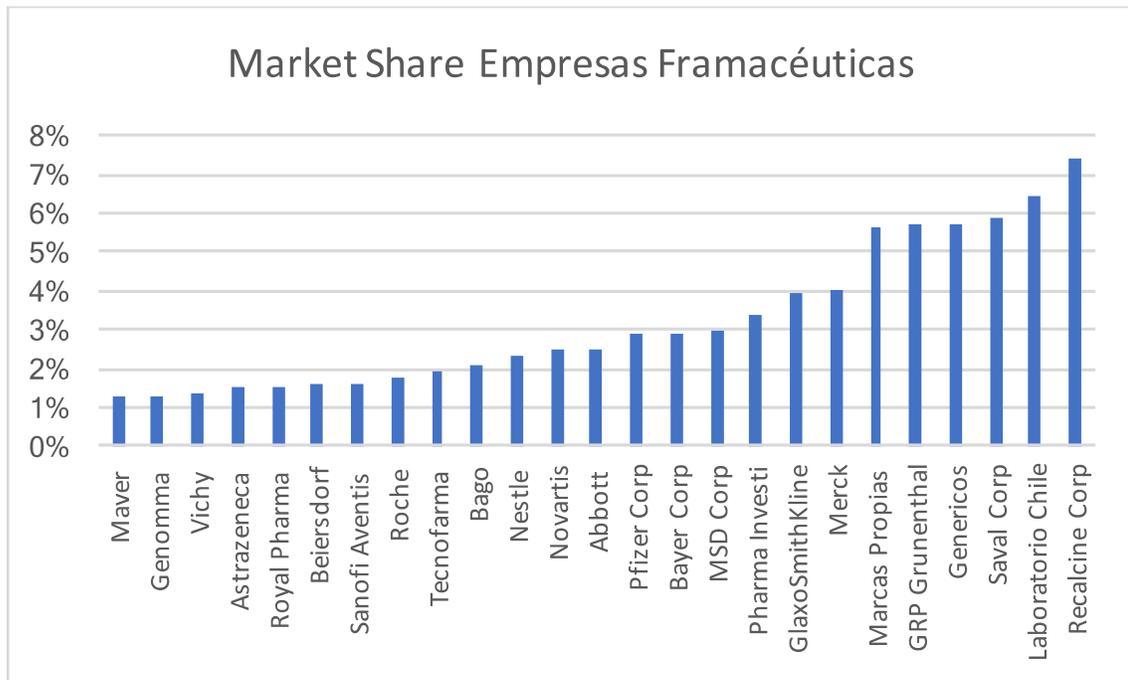


Ilustración 2 - Tasa Crecimiento 2015 Industria Farmacéutica
 Elaboración Propia
 Fuente: IMS Consulting Group Chile (2016)



*Ilustración 3 - Market Share Industria Farmacéutica
Elaboración Propia
Fuente: IMS Consulting Group Chile (2016)*

Finalmente, es relevante indicar que existen ciertos grupos de influenciadores que pueden aportar al éxito del negocio como lo son: el Colegio Médico, la Asociación de Clínicas, las Clínicas Privadas (Clínica Alemana, Clínica Las Condes, etc.), las Universidades, Profesores y académicos.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios de Med-Control se basa en cuatro ejes, a saber, Vending Machine, Inteligencia de Negocios, Aplicación Móvil y Beneficio a todas las partes involucradas. A continuación, se detalla cada una:

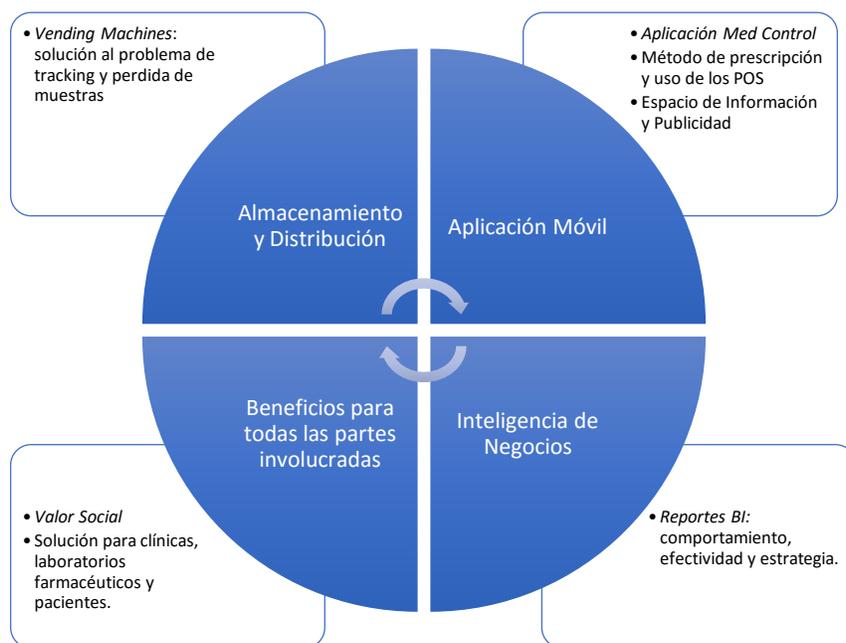


Ilustración 4 – Modelo de Negocios Med-Control
Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración Propia

A. Vending Machines (Almacenamiento y Distribución)

La propuesta de valor de la empresa implica generar valor para los distintos actores del mercado con miras a poder captarlo y generar ingresos consistentes con el negocio. En este sentido, con el servicio ofrecido las farmacéuticas no pierden unidades de venta (muestras médicas) con lo que aumentan su costo-eficacia en marketing y no pierden clientes potenciales al mercado negro. La carga, de medicamentos deberá ser asistida por un químico-farmacéutico.

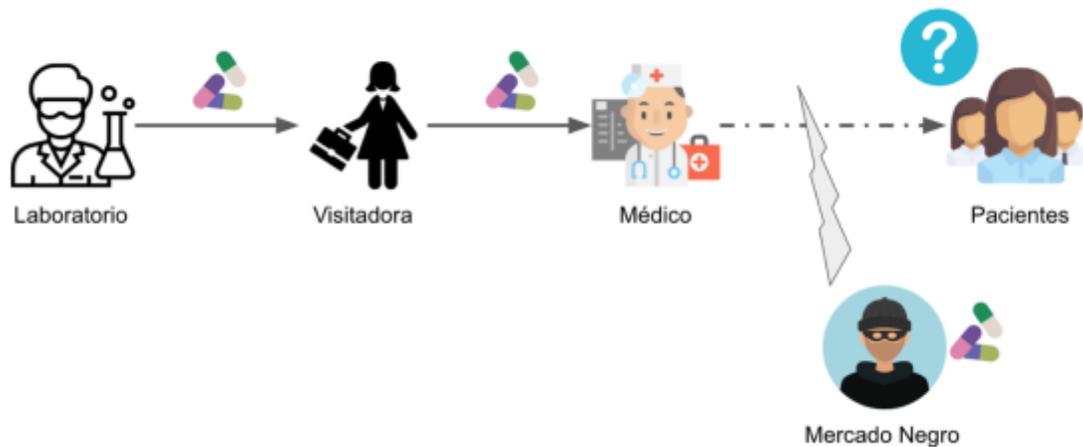


Ilustración 5 - Cadena de Distribución Actual Muestras Médicas
Elaboración Propia

Disposición de muestras médicas en máquinas expendedoras, ubicadas en los centros de salud u otras locaciones estratégicas, desde donde los usuarios podrán retirar sus medicamentos, mediante el canje de un ticket codificado que ha sido emitido por un médico.

En la misma línea se presenta como una solución logística pues los visitantes médicos no cargan con medicamentos en sus maletines; y se mantienen la cantidad de muestras médicas óptimas en cada punto en cada momento del tiempo.

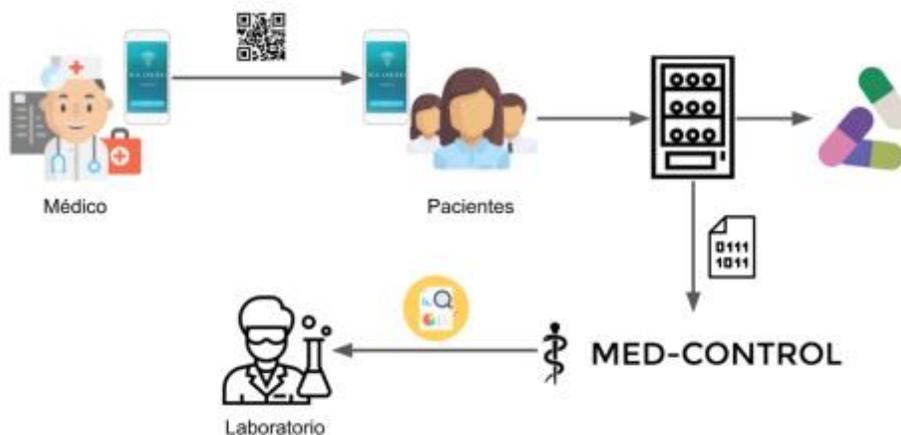


Ilustración 6 - Cadena de Distribución con Med-Control
Elaboración Propia

Véase además Esquema de Modelo de Negocios y Modelo Canvas en [Anexo N°6](#) y [Anexo N°7](#).

B. Inteligencia de Negocios

Con la asistencia de un software de gestión de inventarios, *big data*, y conocimiento de la industria se genera inteligencia de negocios alertas para reposición e informes acerca del uso del equipamiento y, demanda e información de comportamiento y uso de medicamentos de los pacientes y doctores. Además, se ofrecen datos relevantes para las farmacéuticas que se generan a través del uso del servicio, por ejemplo, algunos indicadores podrían ser: qué doctores entregan qué muestras médicas, con qué frecuencia, entre otras.

C. Plataforma Digital – Aplicación Móvil

A través de la recepción de un código QR que el doctor emite desde su teléfono móvil, permite al paciente retirar su muestra médica en cualquier máquina Med-Control. Es un espacio de información (publicidad) respecto de la posología, tratamiento y efectos de los medicamentos para los pacientes y farmacéuticas. Permite además extraer datos de comportamiento y uso. En el acápite de Operaciones se muestra el funcionamiento del prototipo *alpha* de aplicación.

La empresa se hará cargo, al menos en un comienzo, de la capacitación y gestión del cambio de los visitadores y de los laboratorios. Esto, con el fin de facilitar la transición hacia el uso del servicio. Para ello, se sugerirá, en conjunto con la empresa que adopta el sistema, la implementación una serie de incentivos para los visitadores.

D. Beneficiar a todas las partes involucradas en el negocio

Para los otros clientes, es decir los establecimientos de salud y los doctores, se eliminan los problemas de manejo de muestras médicas en los establecimientos de salud que son fuente de mercado gris. Asimismo, los establecimientos de salud más exclusivos cumplen con su objetivo de que los visitadores médicos no vengam cargados con medicamentos. En la misma línea, la responsabilidad de los doctores por las muestras que quedan en manos de nadie, disminuye. En este sentido, a través de los tickets codificados es posible controlar cómo estos son utilizados y establecer patrones de comportamiento.

3.2 Descripción de la empresa

Misión

Entregar inteligencia de negocios relevante respecto de la entrega de muestras médicas y la efectividad de las campañas de marketing de las compañías farmacéuticas. Asegurar una cadena de distribución de muestras médicas con trazabilidad y eficiencia.

Visión

Ser líderes de la industria de soluciones para las muestras médicas y campañas de marketing para empresas farmacéuticas.

Valores

Confiabilidad, Precisión, Eficiencia e Innovación.

Respecto de la forma de entrar al negocio, Med-Control tiene la capacidad de crear valor porque sus fundadores tienen una red de contactos importante entre doctores, clínicas y laboratorios farmacéuticos. Esto les permitirá tener un asiento en las mesas relevantes donde se toman las decisiones y podrán conversar con potenciales clientes a través del *endorsement* que entreguen tanto influenciadores (doctores, gremios) como establecimientos de salud.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

Dado lo anterior identificamos que hay que penetrar primero en establecimientos de salud privados que manejan altos volúmenes de pacientes (por ejemplo, Clínica Alemana, Clínica Las Condes, Santa María) y en locaciones específicas de centros médicos de Isapres (por ejemplo, Integramédica). La idea es enfocarse en los segmentos de clase socioeconómica alta que es donde generalmente se entregan las muestras que nos son de interés. Al mismo tiempo, entendemos que, si bien las consultas médicas privadas van en disminución, estas aún son relevantes para el mercado. En este sentido, pensamos, en una segunda etapa de implementación, estudiar la posibilidad de establecer máquinas expendedoras en lugares estratégicos para los pacientes (donde haya una buena densidad de consultas privadas y de flujo de clientes).

En consideración de la facilidad de replicar el negocio por parte de potenciales competidores, es relevante, **(1) entrar primeros en el mercado; (2) obtener contratos con las farmacéuticas que representen un gran porcentaje del volumen de las muestras y con los establecimientos de salud donde se concentran; (3) establecer una estrategia de precio de penetración de Mercado que permita tomar mucho volumen del mismo.** A través de estos factores creamos barreras de entrada para nuestros potenciales competidores futuros. Asimismo, dada la relevancia de los reportes de inteligencia de negocios en este modelo, no es posible obtener las altas rentabilidades esperadas si no hay una cierta masa crítica de presencia.

En atención de lo anterior, la estrategia de entrada es poder empaquetar el producto/servicio en un primer escalamiento. Para ello hemos identificado (para mayor detalle ver segmentación en el acápite de Marketing) que en la Región Metropolitana las clínicas relevantes corresponderían a: la Clínica Alemana, Dávila, Indisa, Las Condes, PUC, Las Lilas, Santa María, Universidad de los Andes, Avansalud, Clínica Tabancura, Clínica Bicentenario y establecimientos correspondientes al consorcio VidaIntegra (Alameda, Bandera, La Reina, Las Condes, Maipú, Providencia, Tobalaba). Primero (1), estos establecimientos de salud son referencia a nivel latinoamericano y chileno. Segundo (2), son además unas de las clínicas privadas con mayor flujo de Chile. (Clínicas de Chile: 2015). Tercero (3), son foco de doctores considerados influenciadores a nivel chileno (participan de las sociedades y gremios de sus especialidades y tienen además visibilidad en prensa). Cuarto (4), estas clínicas tienen pacientes que se condicen con el cliente objetivo al que las farmacéuticas quieren capturar.

Por ello, la estrategia será asociarse con las clínicas para que estas determinen que todas las muestras deban pasar por las máquinas, “forzando” de alguna manera a los laboratorios a sumarse al producto. Obviamente, esto irá acompañado de una campaña de información y comunicación para los laboratorios cuyos objetivos se encuentran en ese establecimiento. Esto será posible pues nos hemos contactado tanto con personas de las clínicas correspondientes como con los laboratorios.

Luego de este primer escalamiento se podrá pasar a conquistar las capitales regionales. A continuación, a una consolidación del mercado chileno y apertura a nuevos mercados en países de América Latina. Estas fases deben coincidir con las rondas de

levantamiento de capital para poder financiar el negocio. Sin embargo, para simplificar el análisis y castigar más aún la propuesta de negocios, se ha analizado únicamente el primer escalamiento del negocio en este plan.



Ilustración 7 - Fases de Escalamiento
Fuente: Elaboración Propia

3.4 RSE y sustentabilidad

Como ya fue mencionado en acápite anteriores, una de las propuestas de valor que se encuentran contenidas en este negocio es la disminución del mercado negro de muestras médicas, lo cual genera beneficios para todas las partes involucradas en la industria: compañías farmacéuticas, establecimientos de salud y pacientes.

Por si lo anterior no fuese suficiente, este negocio, también genera beneficios para el público general y el Estado. Primero, al disminuir el mercado gris (ilegal) de muestras médicas y aumenta la confianza en la entrega de las muestras (vencimiento, etc.). Por ello, en términos de salud pública existirá una eventual disminución de problemas por automedicación, correspondiente a medicamentos obtenidos en el mercado gris. Al mismo tiempo, el Estado en conjunto con las Fuerzas de Orden y Seguridad enfrentarán un problema que sería cada vez menos grave, liberando recursos para batallas de mayor relevancia.

Finalmente, en términos medioambientales al asegurarse que las muestras no terminen en la basura general que va a vertederos, se disminuye el riesgo de que a partir de los compuestos químicos puedan existir contaminaciones de napas subterráneas o muerte de

fauna por consumo de estos medicamentos que son desechados sin una regulación específica para ello.

IV. Plan de Marketing

De acuerdo a las señales del mercado, pensamos entrar en primera instancia fuertemente enfocados en el mundo de las muestras médicas de mayor valor. En particular en un principio nos enfocaremos en muestras médicas de anticonceptivos y antidepresivos, las cuales comparten ciertas características:

1. La muestra médica es equivalente a un ciclo completo y por lo tanto a una unidad de venta
2. Por lo tanto, el precio de las mismas tiende a ser mayor que para otros tipos de medicamento
3. Representan un mercado grande en Chile. En efecto en el sector privado la prevalencia de anticonceptivos orales de un 80% mientras que en el sector público es únicamente de 40% (IMS Health; MINSAL)

Esto es obviamente sin excluir otros segmentos de medicamentos que puedan resultar relevantes a medida que se ganen clientes que sean fuertes en esos segmentos potenciales (como, por ejemplo, manejo del dolor, diabetes, urología, sexualidad, entre otros.).

Por otra parte, planeamos establecer credibilidad a través de dos grandes variables. La primera, dice relación con la calidad del servicio y atención al cliente. Mientras que la segunda, está ligada a la propuesta de valor para los establecimientos de salud y las asociaciones gremiales de médicos y farmacéuticas. A través de contactos directos con ellos y de la mantención de una buena relación con esos *stakeholders* esperamos apuntalar la propuesta de valor extendida que se le hace a la población en general.

Los objetivos de marketing que se proponen a continuación dicen relación con estos dos pilares que son necesarios para sostener el negocio.

4.1 Objetivos de marketing

Primero, esperamos atraer a los laboratorios a través de los contactos que tenemos en la industria farmacéutica. Dada la recepción y disposición a pago visualizada a través de las entrevistas, no debería resultar complejo llegar a los distintos actores de la industria. Segundo, es necesario sumar a influenciadores y establecimientos de salud capaces de moldear la opinión del mercado, los cuales ayudarán a generar *momentum* en la idea para obtener una escala mínima rentable. Tercero, resultarían necesarias campañas de educación/marketing simples para los pacientes de forma que se acoplen al sistema, reconozcan los puntos de distribución y sepan utilizarlo de buena forma.

Para ello, presentamos los siguientes objetivos para el primer año de funcionamiento:

Objetivos de Marketing – Primer Año de Funcionamiento



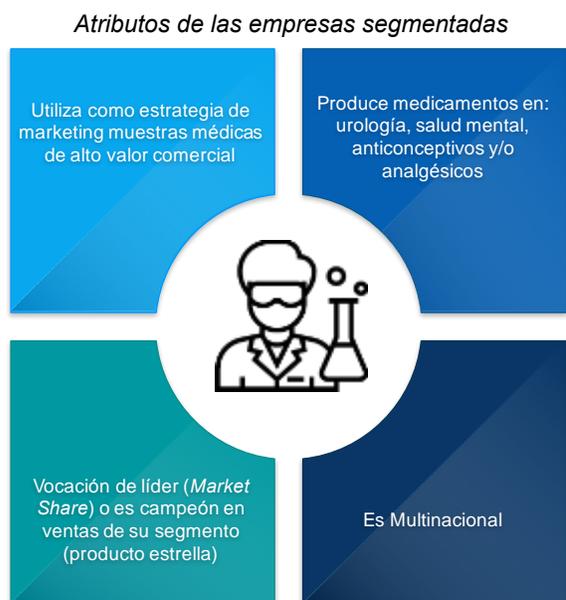
Ilustración 8 - Objetivos de Marketing Año 1
Fuente: Elaboración Propia

Para mayor información respecto del plan de marketing, véase [Anexo N°8 - Detalle Plan de Marketing](#)

4.2 Estrategia de segmentación

Dado que el servicio y los productos están enfocados en un mercado de nicho de una industria pequeña, la segmentación estará dada por una combinatoria de las características de los laboratorios, sus productos y campañas de marketing. Es decir, Pfizer, por ejemplo, tiene muestras muy caras de *Viagra* mientras que Bayer tiene muestras costosas de anticonceptivos. Por ejemplo, *Yaz*.

Se presume que nuestro producto es transversal al tipo de medicamento, pero no a la condición común del valor de la muestra y del interés por las campañas de marketing del laboratorio. Sobre todo, cuando éstas están ligadas a sectores socioeconómicos altos y a médicos influenciadores que trabajan en clínicas privadas grandes.



Fuente: *Elaboración Propia*

Ilustración 9 - Atributos de las Empresas Segmentadas

En este contexto, hemos identificado a través de las entrevistas realizadas a ejecutivos, los laboratorios que manejan muestras médicas de alto valor en materia de anticonceptivos y antidepresivos para ser nuestros primeros clientes. Asimismo, hemos identificado los atributos de las empresas segmentadas, los cuales se presentan en la ilustración N°7.

Entre los laboratorios relevantes, contamos al clúster compuesto por: Bayer, Recalcine, Laboratorio Chile, MSD, Grunenthal-Silesia-Andrómaco. Que comparte la característica de entregar entre 5-6 muestras médicas en promedio cada doctor que visitan. Estos laboratorios serán entonces, los primeros a ser atacados por nuestras estrategias de marketing pues crearán mayor valor para el negocio: en términos de ventas y además de prestigio.

Para Gráficos de Valor Relativo versus Costo de Obtención para clínicas y laboratorios, véase [Anexo N° 9](#).

Dado lo anterior, proyectamos que es posible capturar un 61% del mercado de las muestras médicas al sexto año de negocio. Esto, representa 18 laboratorios de un total de 72 presentes en Chile. Para descomposición de la captura de clientes por año, véase Anexos N°15 y N°16.

Asimismo, hemos identificado que para el primer escalamiento del negocio las clínicas que resultan relevantes (combinatoria entre número de pacientes,

calidad, prestigio e influencia) encontramos que en la Región Metropolitana serían: Clínica Alemana, Dávila, Indisa, Las Condes, PUC, Las Lilas, Santa María, Universidad de los Andes, Avansalud, Clínica Tabancura, Clínica Bicentenario y establecimientos correspondientes al consorcio VidaIntegra (Alameda, Bandera, La Reina, Las Condes, Maipú, Providencia, Tobalaba).

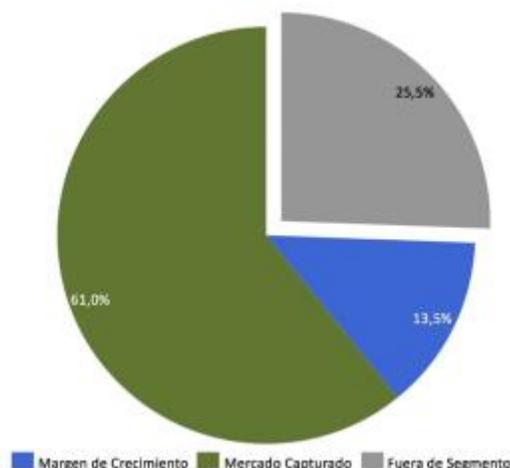


Ilustración 10 - Participación de Mercado Estimada

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Estrategia de producto/servicio

Como ya se ha mencionado en otros acápite. La propuesta de valor de nuestro servicio gira en torno a dos ejes de valor básico:

1) Almacenamiento y Distribución:

Esta permite evitar los problemas inherentes a las muestras médicas: fuga, falta de información, mercados negros, potenciales riesgos de demandas por mal almacenamiento. Al tener la capacidad de controlar la cadena de distribución completa de las muestras médicas somos capaces de entregar eficacia de las campañas de marketing de las farmacéuticas.

2) Inteligencia de Negocios

Entrega a la empresa datos relevantes para la toma de decisiones nunca antes disponibles respecto de sus estrategias de ventas y marketing.

El sistema de almacenamiento y distribución se hará a través del sistema de logística de la empresa, que incluirá *vending machines* especializadas con código por doctor en los puntos relevantes anteriormente definidos. Las empresas podrán comprar paquetes de espacio en las máquinas y pedir rellenos de inventario cuando así lo requieran, a bajo costo. Esto les permitirá probar estrategias de marketing diferentes sin arriesgar muchos recursos. En el futuro la idea es innovar hacia un sistema que permita además seguir las prescripciones generales de los doctores y crear un sistema que permita funcionalidad completa a través de Smartphone.

Por otra parte, se venderán informes de inteligencia de negocios a las farmacéuticas, con información derivada del comportamiento de uso de los pacientes y prescripción de los médicos. Estos podrán ser solicitados a pedido por la empresa (con la granularidad de los datos que deseen) o comprados en paquetes recurrentes (mensuales, trimestrales, etc.). Estos obviamente tendrán diferentes valores dependiendo de la complejidad y de la cantidad de datos utilizados en los informes. Estos podrán además ser co-creados con los clientes de manera de generar fidelidad con la marca (Ramaswamy 2014)

Estas dos propuestas de valor han sido muy bien valoradas por nuestra investigación de mercado, haciéndolas atractivas para un mercado de nicho como el planteado. Véase [Anexo N° 10 - Niveles de Valor de Med-Control](#).

Evidentemente se explotará en las campañas de relaciones públicas y en las presentaciones con clientes, el valor real y aumentado que tiene el producto y que lo hace atractivo a los demás *stakeholders* relevantes para su funcionamiento.

Finalmente existe la posibilidad de entregar, en un futuro, servicios de consultoría en marketing que permitan modificar el comportamiento de los visitadores médicos a través de incentivos para convertirse en verdaderos embajadores científicos de sus medicamentos: esto facilita la promoción ante los doctores e influenciadores. Asimismo, con el conocimiento derivado de los datos que genere el negocio la consultoría estratégica podría hacerse en marketing y ventas también.

Por un tema legal, las máquinas expendedoras no tendrán ningún distintivo de publicidad ni de logos grandes (exceptuando el propio de la empresa en la esquina superior derecha de la maquina). Únicamente se colocará un instructivo de uso claro y una señalización que indique que ese es un punto de recolección de muestras médicas.

Por otra parte, además del logo que se encuentra en la portada, el resto de la imagen de la empresa será minimalista (inclusive en la aplicación móvil) de manera de dar una imagen de modernidad y eficacia.

4.4 Estrategia de Precio

Según Kotler (2012) las organizaciones desean maximizar su participación de mercado. En ese caso, parten de la idea de que un mayor volumen de ventas los llevará a bajar sus costos unitarios y obtener ganancias más altas en el largo plazo. En el caso de nuestra propuesta, esta propuesta se cumple pues en la medida de que existen mayores volúmenes y puntos de ventas, es posible alcanzar un menor costo por máquina expendedora y, al mismo tiempo, por concepto de logística.

De acuerdo al mismo texto de Kotler, existen tres condiciones que favorecen la adopción de una estrategia de fijación de precios de penetración de mercado. De acuerdo a las entrevistas realizadas a nuestros potenciales clientes, se cumplirían todas. Primero, el mercado es sensible al precio en la medida de que las muestras médicas deben ser ojalá lo más barata posibles. Los esfuerzos que hacen las empresas de nuestros entrevistados dicen relación con la idea de gastar la menor cantidad de dinero posible para obtener la mayor eficacia de marketing. Segundo, como ya se dijo, los costos de producción y distribución caen en la medida de que existe más volumen. Finalmente, tercero y lo más importante, los precios bajos permiten que se desestime la competencia y generan un espacio seguro para el negocio.

Para el ingreso al negocio cobraremos un precio fijo por espacio utilizado de cada máquina expendedora de \$0,6 USD. Eventualmente se podrán comprar planes y paquetes mensuales de espacio para conjuntos de POS. Las mantenciones y garantías serán de cargo de la empresa, sin embargo, las modificaciones en el nivel de muestras que la empresa quiera hacer tendrán un costo por fuera del contrato inicial. Esta estrategia permitirá que la empresa

se convierta en el paradigma de la industria y evitará que entren nuevos competidores. Asimismo, entrega la posibilidad de obtener economías de escala a medida crece la operación.

Además, se cobrará por los informes de inteligencia de negocios, los cuales, dependiendo de la granularidad de los datos (por POS, Comuna, Región, País) tendrán precios diferenciados siguiendo la lógica de: a mayor información, mayor precio. Se establecen por ello, tres niveles de informes anuales a distintos precios: \$15, \$30 y \$60 millones de pesos anuales.

Se establece entonces, según nuestra investigación de mercado, que un informe de máxima granularidad para la industria farmacéutica en la actualidad tiene un precio de 300.000 USD al año. Por ello, nos encontramos en una posición de ofrecer un producto atractivo y a bajo precio por lo que la potencialidad de aumentar los ingresos de acuerdo a las fases de escalamiento es relevante.

4.5 Estrategia de Distribución

La distribución se hará a través de las máquinas expendedoras en los establecimientos de salud definidos en acápite anteriores de este plan de negocios. Los asuntos legales serán relevantes para el negocio en la medida de que habrá que conseguir sortear la compleja legislación nacional en materia de Fármacos. Uno de los elementos que encontramos relevantes es que, por ejemplo, un químico farmacéutico tiene que ser quien llene la máquina. Al mismo tiempo, ésta tiene que ser sometida a estrictos controles de manera de que no entregue medicamentos incorrectos.

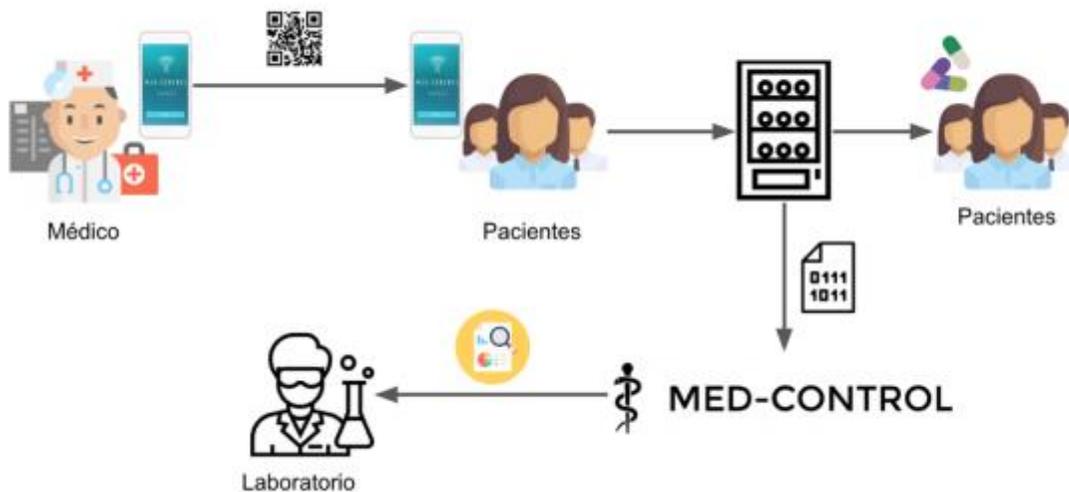


Ilustración 11 - Modelo de Distribución
Fuente: Elaboración Propia

Para los informes de inteligencia de negocios que deriven de la información relevada de los puntos de distribución, estos serán entregados a los clientes en formato digital PDF con clave y bajo una condición de exclusividad y no reproducción.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Primero que todo, dado que nos encontramos en un “mercado vertical”, el cual se encuentra definido como un espacio en el cual los vendedores ofrecen bienes o servicios específicos a una industria con necesidades especializadas. Por ello, existe un conocimiento claro de los potenciales clientes/usuarios del negocio, la mejor estrategia de comunicación y ventas estará basada en el marketing vertical y directo. Esto también se condice con lo que dice la teoría respecto del marketing directo o de mercados verticales, el cual tiene la gracia de ser mucho menos costoso que el que resulta necesario para un mercado con características horizontales.

Por otro lado, será necesario iniciar acciones de Relaciones Publicas (PR) para poder generar una imagen confiable y avalada de nuestra empresa para los doctores, establecimientos de salud donde se encuentren los POS y los laboratorios farmacéuticos. Para ello, nos planteamos como objetivo de marketing la aparición en, al menos tres (3), publicaciones en grandes periódicos, revistas especializadas y/o congresos médicos con

apoyo de influenciadores como Establecimientos de Salud, Asociaciones Gremiales y/o doctores de renombre dentro de sus áreas en el primer año.

Con el marketing directo y los trabajos de PR se pretende resaltar tres atributos de la propuesta de valor:

Almacenamiento y Distribución

- Esta permite evitar los problemas inherentes a las muestras médicas: fuga, falta de información, mercados negros, potenciales riesgos de demandas por mal almacenamiento.

Inteligencia de Negocios

- Entrega a la empresa datos relevantes para la toma de decisiones nunca antes vistos respecto de sus estrategias de ventas y marketing.

Capacitación y gestión del cambio

- Modifica el comportamiento de los visitantes médicos a través de incentivos para convertirse en verdaderos embajadores científicos de sus medicamentos: esto facilita la promoción ante los doctores e influenciadores.

Esto permite apostar por una imagen de empresa seria, confiable y respetada dentro de la industria. Con ello, esperamos convertirnos en el estándar de la industria de las muestras médicas en Chile.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Se ha estimado que los laboratorios más relevantes (véase Ilustración N°1 y N°2) destinan anualmente 193.044 unidades de medicamentos a muestras médicas en los establecimientos objetivo de la Región Metropolitana (véase [Anexo N°5](#)) De estas se ha calculado que Med-Control podrá administrar hasta el 72,2% (aproximadamente 138.000) en forma rentable, incluso al inicio, suponiendo que se instalaran todos los 15 POS en las 13 clínicas más relevantes, de un total de 23 analizadas. Por otro lado, con las primeras 7 clínicas es posible administrar el 51,5% de las muestras médicas, volviéndose una base para definir los objetivos estratégicos de marketing.

Los ingresos por venta se han calculado a partir de las estimaciones de unidades de muestras médicas para las especialidades de ginecología, psiquiatría, urología y otros medicamentos, como los destinados al tratamiento sintomático crónico.

Por otra parte, de acuerdo a los objetivos propuestos para marketing, se proyecta que durante todo el primer año se contará con el 60% del uso de tickets, y que los 5 primeros meses sólo se manejará el stock de 2 laboratorios, ascendiendo a 3 de Junio a Agosto, 4 de Septiembre a Noviembre, y 5 laboratorios a final de año. No se incluye los ingresos por emisión de reportes de Inteligencia de Negocios.

Flujos en (UF)	Año 1					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
lxV Ginecología	101,47	101,47	101,47	101,47	101,47	152,20
lxV Psiquiatría	20,85	20,85	20,85	20,85	20,85	31,28
lxV Urología	14,29	14,29	14,29	14,29	14,29	21,43
lxV Otros Med.	12,96	12,96	12,96	12,96	12,96	19,44
lxV Reportes BI	-	-	-	-	-	-
lxV TOTAL	149,56	149,56	149,56	149,56	149,56	224,35

Flujos en (UF)	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
lxV Ginecología	152,20	152,20	202,93	202,93	202,93	253,67
lxV Psiquiatría	31,28	31,28	41,71	41,71	41,71	52,13
lxV Urología	21,43	21,43	28,58	28,58	28,58	35,72
lxV Otros Med.	19,44	19,44	25,91	25,91	25,91	32,39
lxV Reportes BI	-	-	-	-	-	-
lxV TOTAL	224,35	224,35	299,13	299,13	299,13	373,91

Ilustración 12 - Tabla Ingresos Proyectados Año 1

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los supuestos y objetivos de marketing se ha estimado una tasa de utilización de 80% de tickets, contratos con los 5 principales laboratorios, y un crecimiento de stock anual contratado de almacenamiento de medicamentos de un 8%. Se adiciona el ingreso por Reportes de Inteligencia de Negocios de régimen trimestral, para 2 laboratorios el segundo año, 3 reportes los años 3 y 4, informes para 4 los años 5 y 6, y la totalidad de los laboratorios objetivo desde el año 7 en adelante.

Flujos en (UF)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
lxV Ginecología	1.826,40	2.155,15	2.543,07	2.746,52	4.119,78	4.449,36
lxV Psiquiatría	375,35	442,91	522,64	564,45	846,67	914,41
lxV Urología	257,19	303,49	358,11	386,76	580,14	626,56
lxV Otros Med.	233,23	275,21	324,75	350,73	526,09	568,18
lxV Reportes BI	-	1.709,84	5.699,48	10.259,06	15.388,58	20.518,11
lxV TOTAL	2.692,17	4.886,60	9.448,05	14.307,52	21.461,27	27.076,62

Ilustración 13 - Ingresos Proyectados al 6to Año

Fuente: Elaboración Propia

Por análisis de sensibilidad con simulaciones de Montecarlo, se ha determinado algunos valores relevantes para las distintas variables, dentro de los cuales el precio tiene la mayor influencia sobre el resultado. Éste se ha fijado en 0,6 dólar por unidad en máquina expendedora.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

El presupuesto de marketing considera, antes del primer año, actividades de investigación de campo, estudios, planificación y gestiones que conducirán a acuerdos comerciales en los meses posteriores. Estos son costos hundidos que serán cargados a las inversiones iniciales por un monto de 500 UF. Se ha definido que los clientes objetivo para *vending machines* son sólo 5 laboratorios el primer año y que no habrá Informes de *Business Intelligence* pues primero es necesario poblar las bases de datos. Por esta razón, se propone un aporte antes del inicio y una proporción de un 15% de los ingresos por venta durante el resto del primer año.

Para el segundo año se planifica la inserción de una nueva oferta de producto referida a los reportes de inteligencia de negocios apoyada con un presupuesto del 10% de los ingresos por venta. Para ambos períodos se ha considerado actividades de consolidación de la cartera de clientes y el funcionamiento de controles de tareas y evaluación estratégica. En los años siguientes se mantiene el presupuesto del 10% de los ingresos por venta con foco en estimular y retener el uso por parte de los facultativos. Véase [Anexo N° 11 - Cronograma de actividades relacionadas al cumplimiento de los objetivos de marketing.](#)

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de operaciones de la parte del negocio ligada a las *vending machines* estará delimitadas a las clínicas identificadas para el primer escalamiento del negocio. Entre ellas se cuentan las más importantes de la Región Metropolitana (Alemana, Las Condes, Indisa, etc.). Se escogieron 18 clínicas de acuerdo a un vector que toma en cuenta los niveles de doctores, flujo de pacientes y nivel de influencia de la clínica y sus colaboradores. Estos elementos se encuentran detallados en la Parte II del Plan de Negocios.

5.2. Flujo de operaciones

El flujo de operaciones estará dado por la plataforma que ofrece la aplicación de Smartphone, el sitio web y las *vending machines*. Cada uno de estos elementos tendrá flujos propios que se detallan en la Parte II de este Plan de Negocios.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de negocios contempla un desarrollo de la aplicación, sitios web y herramientas analíticas previas al pleno funcionamiento de la empresa. Para ello se han identificado los macro-procesos más relevantes para el primer año de funcionamiento, los cuales se detallan en la Parte II del Plan de Negocios. Estos dicen relación con contratación, puesta en marcha de las máquinas, desarrollo de la aplicación e implementación del plan de marketing.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo central del proyecto será el siguiente:

- CEO – Manuel Parra Yagnam
- COO – Marco Dahmen Lailhacar
- Director Médico – Dr. Manuel Parra Armendáris

La incorporación de un Director Médico en la gestión directa se condice con la necesidad de tener un acercamiento directo a la industria a través de un influenciador, de manera de poder acceder más fácilmente a laboratorios y clínicas. Mayores detalles sobre los Currículum de los mencionados se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

6.2 Estructura organizacional

Se plantean dos estructuras organizacionales. La primera corresponde a la primera fase de escalamiento del proyecto y se compone de un CEO, un COO, el Director Médico, un equipo de I+D (programación y desarrollo) y Analítica. A partir del cuarto año, los roles se abren para permitir la entrada de nuevas personas a la compañía con el objeto de alcanzar las metas del plan de Marketing y de Escalamiento. Se suma entonces un CFO, un CMO y el resto de los equipos crece proporcionalmente a la operación. Las especificidades de este proceso se

6.3 Incentivos y compensaciones

Las compensaciones de los trabajadores de la empresa, fuera del equipo gestor van a estar dadas por *benchmark* respecto de la industria. Respecto del CEO y el COO, estos tomarán, en un comienzo, sueldos un poco más bajos, en pos del negocio. Finalmente, el Director Médico estará trabajando, al menos en la primera etapa, por un porcentaje de propiedad de la empresa.

Respecto de los incentivos, estos estarán dados por un plan de ESOP (*Employee Stock Ownership Program*) el cual les permitirá acceder a porcentajes de propiedad a medida que el negocio avance. El detalle de este acápite se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

VII. Riesgos críticos

Para este negocio, hemos encontrado que los riesgos críticos se encuentran en las áreas de:

- 1) Seguridad: primordialmente por robo y daños, considerando la ubicación de los POS.
- 2) Adopción de clientes: por tiempo, por falta de clientes, por estrategias y plan de marketing incorrectos.
- 3) Problemas Legales: por, entre otros, la Ley de Fármacos y las disposiciones del Ministerio de Salud respecto de las muestras médicas.
- 4) Asuntos Tecnológicos: *hackeos*, problemas de implementación de la tecnología QR, fallas o atrasos en la implementación de los desarrollos propios.

Cada uno de ellos en sus distintas aristas ha sido analizado extensivamente en la Parte II de este Plan de Negocios a fin de dar respuestas estratégicas y planes de mitigación. Con ello, esperamos asegurar el buen funcionamiento del proyecto. Asimismo, se establecen estrategias de salida o de reestructuración del negocio en caso de que los riesgos que se presenten en la operación sean insalvables.

VIII. Plan Financiero

8.1 Supuestos

Se establecieron variados supuestos para la evaluación del negocio. Entre todas ellas contamos:

- Horizonte de evaluación de 6 años, considerando el cierre del negocio.
- El proyecto se financiará sin deuda financiera.
- El Beta de la Industria proviene de Damodaran (2017) al igual que el Premio por Riesgo de Mercado.

Todos los demás supuestos, por ejemplo, los relativos a costos, ingresos, inversiones, amortización, proyección de ingresos y tablas de los Estados Financieros, se encuentran disponibles en la Parte II de este Plan de Negocios. A continuación se entrega únicamente un escueto resumen de las anteriores.

8.2 Proyección de Ingresos

Se consideran los dos primeros años con pérdidas de 1774 y 3063 UF respectivamente. Luego, el negocio comienza a tener utilidades positivas, consiguiendo cerrar en 12.937 UF el último año de evaluación, considerando crecimientos anuales de utilidades de entre 93 y 51%.

8.3 Estado de Resultados

Respecto del Estado de Resultados, resulta importante destacar que a medida que el negocio se expande podemos observar economías de escala que derivan del modelo de negocio de las *vending machines*. Asimismo, respecto de los costos de marketing estos son mayores en un principio del proyecto dada la importancia de captación de clientes con el fin de alcanzar el primer escalamiento.

8.4 Flujo de Caja y Balance

Las tablas correspondientes al Flujo de Caja (bruto y libre) y al Balance proyectado del Negocio, se hallan en la Parte II de este Plan de Negocios.

8.6 Evaluación Financiera del Proyecto

Todos los detalles de la evaluación financiera se encuentran en la Parte II del Plan de Negocios.

8.6.1 Tasa de Descuento

Se calcula la tasa de descuento utilizando el modelo Capital Asset Pricing Model. Para ello se adiciona un Premio por Liquidez de un 3% y un Premio por Start-up de un 7% a la tasa de descuento del proyecto. La tasa libre de riesgo viene de un Bono BTU a 5 años, el Beta y el Premio por Riesgo derivan de Damodaran (2017). Esto da un resultado de 18,09%.

8.6.2. Valor Residual

El valor residual calculado es de 1937 UF las cuales corresponden a la venta de los activos fijos a valor libro al ultimo año de evaluación.

8.6.3. VAN, TIR, Payback, ROI e Indicadores Financieros

De acuerdo a la evaluación financiera:

- El Valor Actual Neto (VAN) del Proyecto alcanza las 4.746 UF
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 28,62%
- El Retorno sobre la Inversión es de 32,02%
- El Payback es al año 4,53.

8.6.4 Análisis de Sensibilidad

Las variables más relevantes para la sensibilidad del análisis financiero corresponden a:

- 1) Precios tanto de las *vending machines* como de los reportes de *Business Intelligence*.
- 2) Tiempo de entrada y número de clientes.

Estas variables son analizadas para crear escenarios a distintos niveles de variación de cada una en la Parte II de este Plan de Negocios.

IX. Requerimientos de Capital y Propuesta Inversionista

El proyecto definido en este plan de negocios, requiere un capital inicial que servirá para:

1. **Inversión en Capital Fijo** por 2.356 UF.
2. **Déficit Operacional** proyectado para los primeros 12 meses por 1.589 UF.
3. **Capital de Trabajo** por \$ 174,75 UF proyectado como un 10% de los gastos anuales, con el fin de cubrir imprevistos y los distintos calces de flujos de los primeros meses.

Del total, 1.000 UF serán financiadas por los emprendedores mientras que las otras 3.013 UF serán solicitadas a un inversionista ángel, el cual recibirá a cambio un 30% de la propiedad de la empresa. Esta oferta permite al inversionista alcanzar una TIR del 36%, siendo ésta 18% mayor que la tasa de descuento del proyecto. Además, se consideran cláusulas especiales de salida y de preferencia en caso de aumentos de capital.

Los detalles de la propuesta al inversionista y los requerimientos de capital se encuentran en la Parte II de este Plan de Negocios.

X. Conclusiones

Med-Control es una solución de *Business Intelligence* apalancada de una aplicación móvil y del control de inventario para muestras médicas en Chile, escalable a América Latina y otros mercados emergentes. Su propuesta de valor principal es eliminar las características indeseadas de que genera el modelo de marketing de las muestras médicas, potenciando a su vez la idea inicial que las crea: ser un medio efectivo de inicio de tratamiento para los pacientes. Algunos de los puntos de solución son: la falta de control y datos; la fuga y venta en mercados grises; los potenciales riesgos para farmacéuticas y establecimientos de salud por dosis mal almacenadas, vencimientos y/o sobredosis de pacientes.

Sin embargo, este no es el único problema de las farmacéuticas en Chile. En efecto, observamos que no existen mecanismos efectivos del control de las campañas de marketing y dificultosamente se obtienen de datos de las ventas que permitan crear inteligencia de negocios relevante para las empresas. Esto implica que la toma de decisiones es siempre más costosa. Ejecutivos de la industria farmacéutica en Chile han corroborado la necesidad y disposición a pago por una solución a estos problemas, destacando que existen esfuerzos propios caros y sin alcance de escala suficiente.

Por una parte, el mercado de la industria farmacéutica ha crecido a porcentajes de dobles dígitos los últimos años y con ello ha crecido la necesidad de montar campañas de marketing acordes, por lo que el mercado al que apunta este negocio es atractivo. Además, se espera entrar al mercado con una estrategia atractiva de precio y con una plataforma tecnológica inédita para estos mercados.

Finalmente, desde el punto de vista financiero, el proyecto resulta rentable con un Valor Actual Neto de 4.746 UF y una TIR de 28,62%. Estos números resultan además atractivos para un inversionista ángel dado el potencial de escalamiento del negocio fuera del horizonte de evaluación asumido en este Plan.

Bibliografía

- América Economía (2016), Ranking Clínicas y Hospitales de América Latina, recurso web disponible en <http://rankings.americaeconomia.com/2016/clinicas/ranking> visitado por última vez el 3 de diciembre de 2016
- ASILFA, “Estadísticas del Mercado Retail”, recurso web disponible en www.asilfa.cl/ASILFA_CHILE/estadisticas/mercado-retail/ visitado por última vez el 1 de marzo de 2017
- Centro Nacional de Farmacoeconomía (CENAFAR) (2013), “Medicamentos En Chile: Revisión De La Evidencia Del Mercado Nacional De Fármacos”
- Charatan, F. 2001. “Hospital bans free drug samples” *West J Med* (174(4)): 236–237.
- Chimonas S., Kassirer J. (2009) “No More Free Drug Samples?” *PLoS Med.* May; 6(5): e1000074. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2669216/>
- Clínicas de Chile 2015, “Memoria de Gestión 2015”, disponible en http://www.clinicasdechile.cl/wp-content/uploads/2016/06/memoria_de_gestion_2015.pdf visitado por última vez el 20 de diciembre de 2016
- Clínicas de Chile, Asociación Gremial (2015), Memoria de Gestión, recurso web disponible http://www.clinicasdechile.cl/wp-content/uploads/2016/06/memoria_de_gestion_2015.pdf visitado por última vez el 3 de diciembre de 2016
- Damodaran (2017) “Country Default Spreads and Risk Premiums” recurso web, disponible en http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html visitado por última vez el 19 de marzo de 2017
- FDA (2016) “Enforcement of the Drug Sample Distribution: requirements of the prescription drug marketing act (PDMA)” disponible en: <http://www.fda.gov/downloads/Drugs/GuidanceComplianceRegulatoryInformation/UC342665.pdf>

- Food and Drug Administration – FDA (2016) “Enforcement Of The Drug Sample Distribution Requirements Of The Prescription Drug Marketing Act (Pdma)” disponible en <http://www.fda.gov/downloads/drugs/guidancecomplianceregulatoryinformation/ucm342665.pdf> visitado por ultima vez el 3 de diciembre de 2016
- Hampp C., Greene P. y Pinheiro S. (2016) “Use of Prescription Drug Samples in the USA: A Descriptive Study with Considerations for Pharmacoepidemiology”, *Drug Saf. Mar*; 39(3): 261–270. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4752375/>
- Harvard Business Review (1989) “A method for valuing high risk, long term investments: the venture capital method”
- Kotler, Philip (2012) “Dirección de Marketing”, Decimocuarta edición, ed. Pearson Educación, México, ISBN: 978-607-32-1245-8
- La Tercera (2012), “Clínicas duplican su tamaño en 10 años y buscan expandirse a zonas emergentes”, artículo web disponible en <http://diario.latercera.com/2012/10/28/01/contenido/negocios/27-121637-9-clinicas-duplican-su-tamano-en-10-anos-y-buscan-expandirse-a-zonas-emergentes.shtml> visitado por última vez el 10 de enero de 2017
- Los Angeles Times (2014) “Free samples of prescription drugs are costly to patients”, Karen Kaplan. Disponible en: <http://www.latimes.com/science/sciencenow/la-sci-sn-free-drug-samples-generics-dermatology-20140416-story.html>
- Ly Le Tran, MD, JD (2014) “Drug Samples: Why Not?” *Journal of Ethics Virtual Mentor*. April, Volume 16, Number 4: 245-251. <http://journalofethics.ama-assn.org/2014/04/ecas2-1404.html>
- Ministerio de Economía (2013) “El Mercado de Medicamentos en Chile”, Abril.
- Municipalidad de la Cisterna y Vendomática S.A., Contrato de Comodato y Venta de Productos en Máquina Automática, recurso web disponible en <http://www.cisterna.cl/transparencia/archivos/COMODATOS/Comodato%20Vendomatica/contrato.pdf> visitado por última vez el 3 de diciembre de 2016
- PR NewsWire (2016) “Oral Contraceptive Pills Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast 2015 – 2023” artículo web disponible en <http://www.prnewswire.com/news-releases/oral-contraceptive-pills-market---global-industry-analysis-size-share-growth-trends-and-forecast-2015---2023-300213327.html> visitado por última vez el 3 de diciembre de 2016.

- Ramaszamy, Venkat y Ozcan, Kerimcan (2014) "The Co-Creation Paradigm", Stanford Business Books, USA, ISBN: 978-0804789158
- SERNAC (2015) "Reporte: Análisis Publicitario del Mercado Farmacéutico", Departamento de Estudios e Inteligencia Observatorio de Publicidad y Prácticas Comerciales
- The Washington Post (2015), "Big Pharmaceutical Companies Are Spending Far More on Marketing than Research", 11 de Febrero, disponible en https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/02/11/big-pharmaceutical-companies-are-spending-far-more-on-marketing-than-research/?utm_term=.0c32a81273c4, visitado por última vez el 3 de diciembre de 2016
- Thompson, Salvador, «Manual del Visitador Médico Para Mercados de Alta Competencia»
- Vassallo, Carlos (2010) "El mercado de medicamentos en Chile: caracterización y recomendaciones para la regulación económica."
- Vendomática S.A. (2015) "Tarifa de Servicios Vigencia 2015", disponible en [http://www.vendomantica.cl/clientes/ANEXO%20N%BA%204%20TARIFA%20DE%20SERVICIOS%20VIGENCIA%202015%20\(PRECIOS%20MAS%20IVA\).pdf](http://www.vendomantica.cl/clientes/ANEXO%20N%BA%204%20TARIFA%20DE%20SERVICIOS%20VIGENCIA%202015%20(PRECIOS%20MAS%20IVA).pdf) visitado por última vez el 3 de diciembre de 2016
- Vendomática S.A. (2016) "Procedimiento de Activación Recarga, Traspaso de Saldos y Deshabilitación de Servicio y Otros" recurso web disponible en <http://www.vendomantica.cl/clientes/ANEXO%20N%BA%203%20PROCEDIMIENTO%20DE%20ACTIVACION%20RECARGA,%20TRASPASO%20DE%20SALDOS%20Y%20DESHABILITACION%20DE%20SERVICIO%20Y%20OTROS.pdf> visitado por última vez el 3 de diciembre de 2016
- Vendomática S.A. y Universidad de Antofagasta (2014) "Contrato de Comodato", recurso web disponible en http://transparencia.uantof.cl/index.php?action=plantillas_generar_archivo&ig=48&m=12&a=2014&ia=1132 visitado por última vez el 3 de diciembre de 2016
- Vendomática S.A. y Corporación de Educación y Salud de Las Condes (2010), "Contrato de Servicio con Vendomática" recurso web disponible en http://www.corplascondes.cl/contenidos/transparencia/ley_de_transparencia/compras-adquisiciones/contratos/2010/14-2010.pdf visitado por última vez el 3 de diciembre de 2016

- Vendomática S.A. y Ejército de Chile (2009), “Contrato de Servicio con Vendomática”, recurso web disponible en http://transparencia.ejercito.cl/Adquisiciones/2012/TE/archivos/TE_ContratoVendomat ica.pdf visitado por última vez el 3 de diciembre de 2016

Recursos web visitados respecto a Máquinas Expendedoras en Chile:

- Dicalla S.A.: <http://www.dicalla.cl/quienes-somos/>
- FAS SPA.: http://www.fas.it/linea_prodotto/snack-food/
- Chile Vending S.A.: <http://www.chilevending.cl/maquinas.html>
- Euro Vending S.A.: <http://www.eurovending.cl/>
- Vending Machine Cotizada en Hunan Zhongji Technology Co., Ltd.: https://www.alibaba.com/product-detail/Digital-and-touch-screen-Soft-Drink_60086452677.html?s=p visitado por última vez el 18 de Mar. de 2017.
- Software Máquina Expendedora PSVending (Precios y Características) - <http://psvending.esy.es/>
- Software Máquina Expendedora Intelligent Vending SPA, disponible en: <http://www.intelligentvending.eu/#menu2> visitado por última vez el 18 de Mar. de 2017.

Recursos web visitados respecto de costos:

- Camión 3/4 Marca JAC http://www.camionesjac.cl/modelos/ficha_urban-1042-nueva-cabina.php
- Sueldo Químico Farmacéutico, Mi Futuro, MINEDUC (2017), www.mifuturo.cl
- Sueldo Chofer Camión <http://www.mipleo.cl/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-en-rmetropolitana/conductor-de-camion-3-4-112296.html> y <http://www.chiletrabajos.cl/trabajo/1446098>
- Sueldo Peonetas <http://www.chiletrabajos.cl/trabajo/1457122> y <http://www.chiletrabajos.cl/trabajo/1456222>

Investigación de Mercado, Entrevistas

Disclaimer: Por motivos de confidencialidad nuestros entrevistados nos han solicitado mantener sus nombres en el anonimato.

- Gerente Marketing MSD
- Gerente Marketing Bayer
- Gerente Marketing Grünenthal
- Gerente Marketing Eli Lilly
- Gerente General IMS Health Chile
- Doctor Clínica Alemana
- Ex presidente AMCA (Asociación Médicos Clínica Alemana)
- Doctora Directorio Clínica Las Condes

Anexos

Anexo N°1 - Presupuestos de Marketing y Ventas vs. I+D – Compañías Farmacéuticas



Fuente: The Washington Post (2015).

Anexo N°2 - Titulares Relevantes para el Negocio

Una Verdad Que Incomoda: Los Más Pobres Compran Medicamentos En Cunetas O Ferias Libres Por Ser Más Baratos

Fuente: El Tropezón (2008), recurso web disponible en <http://www.tropezon.cl/2008/01/25/una-verdad-que-incomoda-los-mas-pobres-compran-medicamentos-en-cunetas-o-ferias-libres-por-ser-mas-baratos/> visitado por última vez 18 de marzo de 2017

Aumenta el TRAFICO DE REMEDIOS por Facebook: Oferentes arriesgan penas de cárcel

Fuente: La Segunda (2013), recurso web disponible en: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Nacional/2013/07/866772/aumenta-el-trafico-de-remedios-por-facebook-oferentes-arriesgan-penas-de-carcel> visitado por última vez 18 de marzo de 2017

Más de 130 mil medicamentos decomisados por venta ilegal o falsificación

Fuente: Cooperativa (2013), recurso web disponible en: <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/salud/medicamentos/mas-de-130-mil-medicamentos-decomisados-por-venta-ilegal-o-falsificacion/2013-10-11/184328.html> visitado por última vez 18 de marzo de 2017



Fuente: Colegio de Químicos Farmacéuticos y Bioquímicos de Chile (AG) (2014) disponible en <https://www.colegiofarmaceutico.cl/index.php/noticias-nacionales/770-el-mercado-paralelo-de-la-venta-de-muestras-medicas-en-chile> y Tele 13 (2014) disponible en <http://www.t13.cl/videos/actualidad/el-mercado-paralelo-de-la-venta-de-muestras-medicas-en-chile> visitado por última vez 18 de marzo de 2017

PDI incauta más de 6.000 medicamentos en una feria libre

22
JUNIO
2014

POR JOSÉ MORGADO

La Policía de Investigaciones realizó la acción en la comuna de Recoleta, donde aprovechó para llamar a la población a no consumir este tipo de productos.

Fuente: 24 Horas (2014) recurso web disponible en <http://www.24horas.cl/nacional/pdi-incauta-mas-de-6000-medicamentos-en-una-feria-libre-1292710> visitado por última vez 18 de marzo de 2017

PDI decomisa más de 11 mil dosis de medicamentos acopiados ilegalmente en Valparaíso

Fuente: Media Banco (2015), recurso web disponible en <http://www.mediabanco.com/2015/05/11/pdi-decomisa-mas-de-11-mil-dosis-de-medicamentos-acopiados-ilegalmente-en-valparaiso/> visitado por última vez 18 de marzo de 2017

Anexo Nº3 - Tendencias de la Industria y del Mercado

ATENCIÓNES DE SALUD ENTREGADAS POR PRESTADORES PRIVADOS 2014



114.134.123
ATENCIÓNES

NÚMERO DE PERSONAS QUE DEMANDARON UNA ATENCIÓN DE SALUD EN EL SECTOR PRIVADO



8.338.812
PERSONAS

COMPOSICIÓN TOTAL CAMAS PAÍS 2015 - 2005

	2015	2005	Variación N°	Variación %
Sistema Público (*)	24.987	28.001	-3.014	-10,8
Mutuales	684	1.090	-406	-37,2
Clín. Psiquiat, Centros Geriatria, Recuperac.	1.325	1.544	-219	-14,2
Institucionales (FF.AA. Univ., Cobre, etc.)	3.475	3.413	62	1,8
Otros (Conin, Teletón, Diálisis, etc.)	326	392	-66	-16,8
Clínicas Privadas (Mínimo 10 camas)	6.755	5.076	1.679	33,1
TOTAL CAMAS PAÍS	37.552	39.516	-1.964	-4,97

(*) Datos DEIS 2014
Fuente: Clínicas de Chile A.G.

POBLACIÓN POTENCIAL DEMANDANTE DE PRESTADORES PRIVADOS AÑO 2014 (Criterio más conservador)

SISTEMA PÚBLICO (GRUPOS C Y D)	SISTEMA PRIVADO (ISAPRES)	OTROS (V QUINTIL)	TOTAL
5.425.194	3.308.927	103.891	8.838.012

Fuente: Clínicas de Chile, elaborada en función a cifras FONASA, INE, Superintendencia de Salud y Casen 2013

Anexo N°4 - Tendencias en USA

Desde el 3 de septiembre de 1999 la FDA puso en práctica la Prescription Drug Marketing Act (Pub. L 100-293 PMDA). El Congreso de USA pasó esta ley para prevenir el desvío de las muestras médicas para otro uso que no sea el prescrito por un médico autorizado. Esta ley impone restricciones a un amplio rango de actividades relacionadas a la distribución de medicamentos y muestras médicas. La regulación incluye las siguientes provisiones:

1. Requerimientos para la distribución de muestras médicas a médicos y farmacias de hospitales u otros establecimientos de salud, incluyendo condiciones para el proceso de solicitud y recepción de las mismas.
2. Requerimientos para los distribuidores y productores para revisar su inventario de muestras médicas, investigar discrepancias, pérdidas y robos relevantes y reportarle a la FDA
3. Condiciones especiales para las donaciones a instituciones de caridad
4. Prohibiciones a la venta, compra, comercio de muestras médicas o cupones (con ciertas excepciones)
5. Estándares de distribución para medicamentos que requieren de prescripción
6. Restricciones a la reimportación de medicamentos al productor o para cuidado de emergencia
7. Penas criminales y civiles para violaciones a lo establecido.

En USA se utilizan dos formas de marketing directo a los consumidores:

1. Muestras Médicas
2. Cupones

Algunas de las diferencias entre ambas son que, al contrario de las muestras médicas, los cupones requieren una prescripción válida entregada por un médico. Además las medicinas deben ser entregadas por un químico-farmacéutico para que la oferta sea válida. Tener a médicos y farmacéuticos envueltos en la transacción mejor la seguridad para el paciente.

Esta capa dual de escrutinio profesional permite asegurar que la droga ha sido guardada en óptimas condiciones, no se encuentra vencida, está en su dosis correspondiente y que la historia del paciente ha sido chequeada para que no haya interacciones indeseadas.

Las muestras médicas, por otra parte, son entregadas muchas veces por el staff de los doctores sin el beneficio de una receta. Además, el almacenamiento es desregulado, lo que lleva a una posibilidad de deterioro o hurto. Adicionalmente, en caso de que se haga necesaria una devolución hay un documento que simplifica la notificación a los pacientes. En Estados Unidos los cupones para medicamentos se consiguen directamente en las páginas de los laboratorios y pueden ser impresos en casa.

Uso de cupones de copago en USA por año

Se observa que el uso de cupones de copago ha alcanzado un 8% de todas las recetas de medicamentos de marca. De manera creciente, los cupones están siendo utilizados para el lanzamiento de una marca innovadora para eliminar las barreras para pacientes considerando nuevas medicinas. Algunas medicinas de especialidad, como la esclerosis múltiple y la artritis reumatoide tienen un 70% de uso de cupones. (MEDICINE SPENDING AND GROWTH, 1995-2015; IMS)

De manera relevante para nuestro caso de negocios, el gasto en drogas de especialidad aquellas que son más sujetas de tener campañas de cupones o muestras médicas, alcanzaron 121 mil millones de dólares, aumentando un 15% desde 2014.

Por otra parte, de acuerdo a un estudio de marzo de 2016 (Hampp, Greene & Pinheiro) donde se observaron datos de 1993-2013, la provisión de muestras médicas en oficinas de doctores en Estados Unidos es común al principio de la terapia con drogas de marca y poco común con la gran mayoría de las drogas genéricas. Además, el uso de muestras se mantenía presente a lo largo de terapias continuas, pero a niveles más bajos.

Anexo N°5 – Análisis Industria: Porter, FODA, Matriz Ansoff

PORTER	ALTA	MEDIA	BAJA
COMPETIDORES			No existen competidores que tengan una propuesta de valor similar a la ofrecida por Med-Control.
NUEVOS ENTRANTES		Restricciones legales, Restricciones a nivel de contactos e influenciadores. Pocos clientes acumulan gran parte de la demanda – es necesario salir primero.	
PROVEEDORES			Máquinas expendedoras se pueden importar de China, Europa o Estados Unidos sin mayor problema. Es un mercado que tiene mucha competencia.
CLIENTES	Toman la decisión de adoptar el modelo de negocios ofrecido. Pocos clientes acumulan gran		

	parte de la demanda potencial.		
SUSTITUTOS		Podrían existir soluciones intermedias o nuevos potenciales competidores. Sin embargo, a la fecha no existe ningún proveedor de BI y control de muestras médicas.	

De acuerdo al análisis de Porter, podemos deducir las siguientes conclusiones:

Competidores. A la fecha no existe ninguna empresa privada que proponga una solución similar a la entregada por Med-Control. En este sentido a través de las encuestas hemos podido determinar que las propias farmacéuticas han intentado poner en marcha sistemas de control de muestras las cuales no han llegado muy lejos dado que una sola empresa no tiene suficiente volumen de muestras por si sola como para que esto sea rentable.

Sustitutos. La amenaza de productos sustitutos para Med-Control es media. En el Mercado han comenzado a surgir de manera muy incipiente soluciones *in-house* para el problema del tracking de muestras médicas. Estas aún no llegan a un nivel que permita decir que son satisfactorias ni tampoco otorgan los mismos beneficios de Med-Control. En este sentido, estimamos que podrían existir soluciones intermedias que tomen los establecimientos de salud en conjunto con las farmacéuticas. Sin embargo, a la fecha no existe ningún proveedor de BI y control de muestras médicas.

Clientes. El poder de negociación de los clientes es alto. Hemos detectado que pocos clientes (alrededor de 5 a 8) acumulan gran parte de la demanda potencial por el servicio que ofrece Med-Control. En este sentido, los clientes tienen un alto poder de negociación, tomando en

consideración además que por estructura organizacional, decisiones de tomar un servicio dependen, a veces, de la casa matriz en el extranjero. Esto transforma entonces a las relaciones con los clientes en un Factor Crítico de Éxito para este emprendimiento.

Proveedores. El poder de negociación de los proveedores es bajo. En términos de las máquinas expendedoras, estas pueden ser importadas de diversos proveedores en distintos continentes – esto lo hace un mercado casi perfecto. Además, respecto de los otros potenciales proveedores (camiones, logística, etc.), no existe un poder de negociación relevante respecto de Med-Control.

Barreras de entrada. Las barreras de entrada son medio/altas pues existen requerimientos legales que hay que superar, licencias y aprobaciones del Ministerio de Salud que cumplir. En este sentido, una vez dentro del mercado se está seguro de que será complejo para otro competidor formar parte de este mercado.

Barreras de salida. Las barreras de salida son bajas pues los costos de capital también lo son. Además, las máquinas expendedoras pueden ser revendidas para ser utilizadas en otros negocios.

De acuerdo a este análisis, podemos decir que si bien hay algunas restricciones para operar, la propuesta que ofrecemos al mercado es atractiva para poder competir en el mercado de las muestras médicas.

Análisis FODA

Fortalezas

Atención dedicada a cada cliente en busca de que las necesidades particulares de cada uno sean satisfechas de la mejor manera, guardando además que la experiencia de servicio sea relevante.

Puestos (localización) y canales de distribución difíciles de imitar; establecimientos de salud privados más importantes de Chile que tienen a su vez a los médicos más relevantes para las compañías.

Calidad de servicio: buscar la mejor forma de distribuir las muestras médicas y que permita generar informes de *businessintelligence* de relevancia para las campañas de marketing de las farmacéuticas (sello).

Debilidades

Riesgo de que entren otros competidores al mercado.

Riesgo de que la legislación cambie y deje fuera la posibilidad de continuar con el negocio.

Riesgo de no poder llegar a los clientes de manera efectiva y eficiente y que el esfuerzo se pierda en la toma de decisiones de los mismos. Dependencia tanto de las farmacéuticas como de los establecimientos de salud.

Oportunidades

Expansión a nuevos mercados: posibilidad de aplicar el servicio a otros mercados donde las muestras médicas sean relevantes (América Latina) y posicionamiento con productos específicos para los distintos tipos de combinaciones farmacéutica/medicamento.

Realizar alianzas con empresas de *big data* o Business Intelligence para poder ofrecer mejor definición de los informes, complementando de mejor manera la tecnología disponible. Al mismo tiempo, podrían hacerse alianzas con empresas ya existentes de máquinas expendedoras para aumentar el parque de puntos de distribución.

Amenazas

Que la competencia salga primero.

Que la operación sea difícil de manejar respecto de la legislación y las exigencias de las farmacéuticas y de los establecimientos de salud donde estén los puntos de distribución.

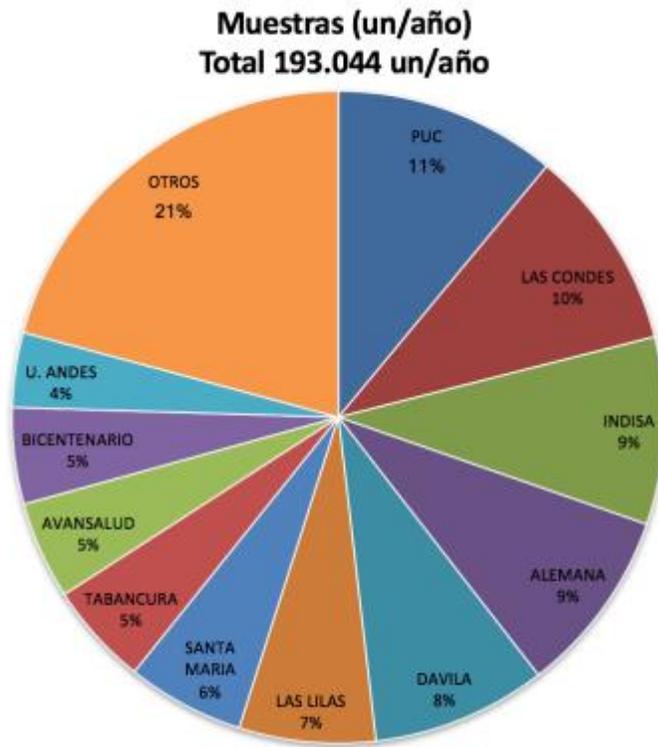
Matriz de ANSOFF (1957)

Nuestra propuesta de valor ofrece un servicio/producto nuevo que encaja en un mercado tradicional puesto que existen regulaciones a nivel internacional, al menos desde 1987. Un ejemplo de esto es la *Prescription Drug Marketing Act* de 1987 en los Estados Unidos.

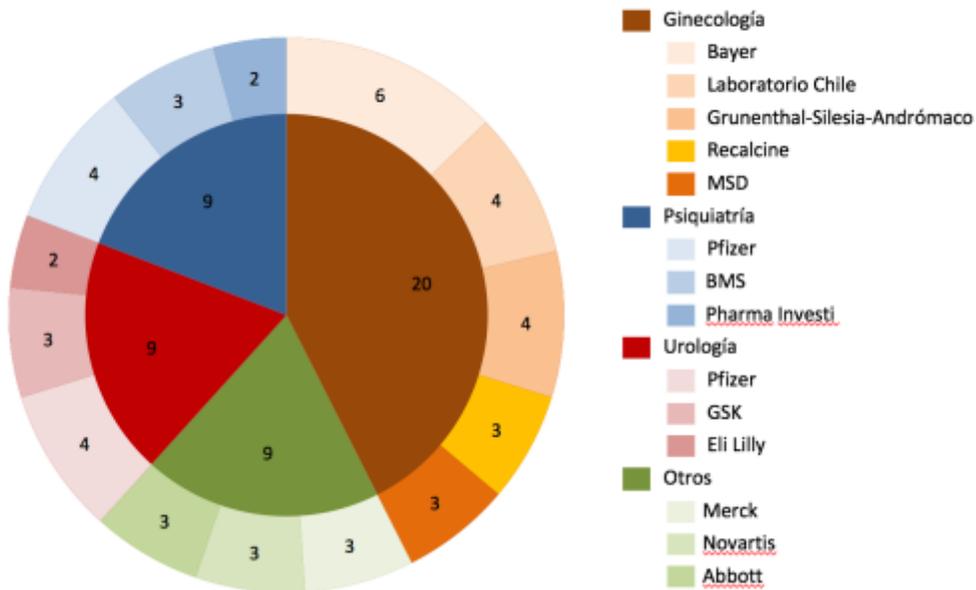
Por lo tanto, de acuerdo a la matriz de ANSOFF presentada a continuación, nuestra estrategia como empresa es de desarrollo de productos. Esto se ve fundamentado además en que nuestra propuesta desarrolla un nuevo modelo de distribución de las muestras médicas y, al mismo tiempo, produce inteligencia de negocio que no está disponible actualmente en el mercado.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Anexo N°6 – Estadísticas del Mercado de las Muestras Médicas



Muestras por médico al mes, separadas por especialidad y principales laboratorios



Anexo N°7 – Modelo Canvas



Anexo N°8 - Esquema Modelo de Negocios

Donde:

- Primer Escalamiento: Establecimientos de Salud privados de la RM enfocados en pacientes de estrato socioeconómico alto. Alta concentración de doctores especialistas y pacientes con muestras médicas de alto valor.

Quienes:

- Clientes: Compañías Farmacéuticas que tengan un uso intensivo de muestras médicas como instrumento de Marketing
- Usuarios: Doctores, Pacientes y Establecimientos de Salud

Qué:

- Almacenamiento y Distribución (custodia de la cadena) de las Muestras Médicas
- Plataforma (Aplicación) de conexión entre Doctor, Paciente y Farmacéutica para Smartphone
- Informes de *Business Intelligence* derivados de la operación del negocio
- Capacitación y gestión del cambio del modelo de la distribución de muestras

Cómo:

- A través de influenciadores (doctores, colegio médico y establecimientos de salud) que nos abran la puerta a los clientes (farmacéuticas).
- Campañas de información a los influenciadores/usuarios.
- Establecimiento de Salud pionero en adopción del producto que ponga restricciones a la entrega libre de muestras médicas.

Anexo N° 9 – Detalle Plan de Marketing Año 1

Objetivo 1

Alcanzar el primer escalamiento a nivel de la Región Metropolitana, operando POS en las 17 clínicas más relevantes.

Indicadores:

Nº Clínicas con POS

Rentabilidad de los POS

Estrategias

- 1) Agenda de reuniones de acercamiento comercial con los principales actores en la toma de decisiones de las clínicas objetivo, en busca de convergencia en condiciones y acuerdos comerciales.
- 2) Coordinación y ejecución de plan de acciones con influenciadores de las clínicas objetivo.
- 3) Investigación en campo, comercial y de operaciones con clínicas objetivo, identificando actores principales, influenciadores, tomadores de decisión, conductos de comunicación y administrativos.

Criterios de Control

Nº de Clínicas menor a 8 a fin del periodo estipulado

Rentabilidad negativa de los POS

Plan de Contingencia

Reestructuración de la estrategia de captación de clientes y Relaciones Públicas (influenciadores) de acuerdo a lo aprendido en los estudios llevados a cabo.

Modificación de la locación de los POS, estudios de flujo de pacientes y comportamiento de los doctores.

Objetivo 2

Tener contratos de uso para todas las clínicas con, al menos, los principales cinco de los laboratorios relevantes identificados en los primeros dos años (Bayer, Recalcine, Laboratorio Chile, MSD, Grunenthal-Silesia-Andrómaco). Calcular el *Customer Lifetime Value* de estos clientes y adecuar la estrategia de acuerdo a ello.

Indicadores

Nº de Contratos

Extensión de los contratos en establecimientos

Ingresos por cliente

Estrategias

- 1) Agenda de reuniones de acercamiento comercial con los principales actores en la toma de decisiones de los laboratorios objetivo, en busca de convergencia en condiciones y acuerdos comerciales.
- 2) Coordinación y ejecución de plan de acciones con influenciadores de los laboratorios objetivo.
- 3) Investigar y calcular los CLV de los clientes.
- 4) Reuniones de *feedback*, revisión y reformulación estratégica durante el periodo del objetivo

Criterios de Control

Número de contratos menor a 5

Contratos (entrega de servicio) a clientes en menos de un 50% de las clínicas actuales

Ingresos por cliente por debajo de un 30% del potencial de ventas

Plan de Contingencia

Reformulación estratégica, adaptación.

Objetivo 3

Lograr un uso permanente y sostenido (adopción) en el tiempo de las máquinas dispensadoras de muestras médicas por parte de los doctores y pacientes. Adopción del superior al 60% el primer año y, al menos, de 80% a partir del segundo año.

Indicadores:

Ratio de tickets efectivamente usados en cada POS dividido en tickets disponibles (totales por POS) en cada establecimiento superior a un 60% el primer año y superior a un 80% el segundo.

Estrategias:

- 1) Agenda de penetración en eventos y creación de encuentros de médicos en público objetivo.
- 2) Agenda de visitas a médicos objetivo, con el fin de orientar y fidelizar en el uso de las máquinas expendedoras.
- 3) Agenda de reuniones con coordinadores de visita médica, con el fin de aumentar eficiencias en la distribución de tickets y en la orientación de los médicos objetivo.

- 4) Coordinación con unidades de marketing de los laboratorios objetivo, buscando un mix adecuado de tickets canalizados por medio de visitantes médicos y en vías alternativas.

Criterios de Control

Una ratio de tickets entregados versus disponibles menor al 50% en cualquier establecimiento

Plan de Contingencia

Campañas de información y aplicación del servicio más agresivas. Modificación de la estrategia de gestión del cambio para las farmacéuticas y doctores.

Objetivo 4:

Total Customer Satisfaction, establecimiento de una política de satisfacción total y retención de los clientes en 1 año.

KPI

Nº de Reclamos Mensuales por POS

Horas de resolución de reclamos

Nº de clientes que ponen término al contrato por insatisfacción

Estrategias

- 1) Validar políticas y protocolos de atención de clientes a través de la implementación y feedback.
- 2) Crear política de satisfacción de clientes en co-creación con establecimientos y farmacéuticas.
- 3) Crear y establecer protocolo de atención de reclamos de clientes en co-creación con establecimientos y farmacéuticas.

Criterios de Control

- 1) Máximo de 1 reclamo por máquina mensual
- 2) Tiempo de resolución de problemas mayor a 24 horas
- 3) Más de 1 cliente fugado

Plan de Contingencia

Modificar las estrategias operativas de resolución de problemas y establecer mecanismos de compensación de urgencia para los clientes afectados.

Objetivo 5

Tres publicaciones en grandes periódicos, revistas especializadas y/o congresos médicos con apoyo de influenciadores (Establecimientos de Salud, Asociaciones Gremiales, Doctores, Universidades) dentro del primer año.

KPI

Nº de Publicaciones en medios mencionados.

Nº de Influenciadores en Publicaciones

Estrategias

- 1) Investigación de canales contacto e influenciadores, acorde al segmento objetivo.
- 2) Investigación de medios, identificando combinación óptima y eficaz de marcar presencia en medios relevantes para el segmento.
- 3) Segmentación y determinación de médicos e influenciadores objetivo.
- 4) Negociar con los medios e influenciadores para conseguir las publicaciones.
- 5) Evaluación y control de avance en realización del objetivo 5.

Criterios de Control

Menos de tres publicaciones en los medios mencionados

Falta de presencia de influenciadores relevantes para la industria en las publicaciones

Plan de Contingencia

Modificación de la estrategia de captación de influenciadores, búsqueda de nuevos medios de comunicación, aplicación de la campaña de comunicaciones a formas más clásicas de marketing.

Anexo Nº 10 - Gráficos de Valor Relativo versus Costo de Obtención para clínicas y laboratorios



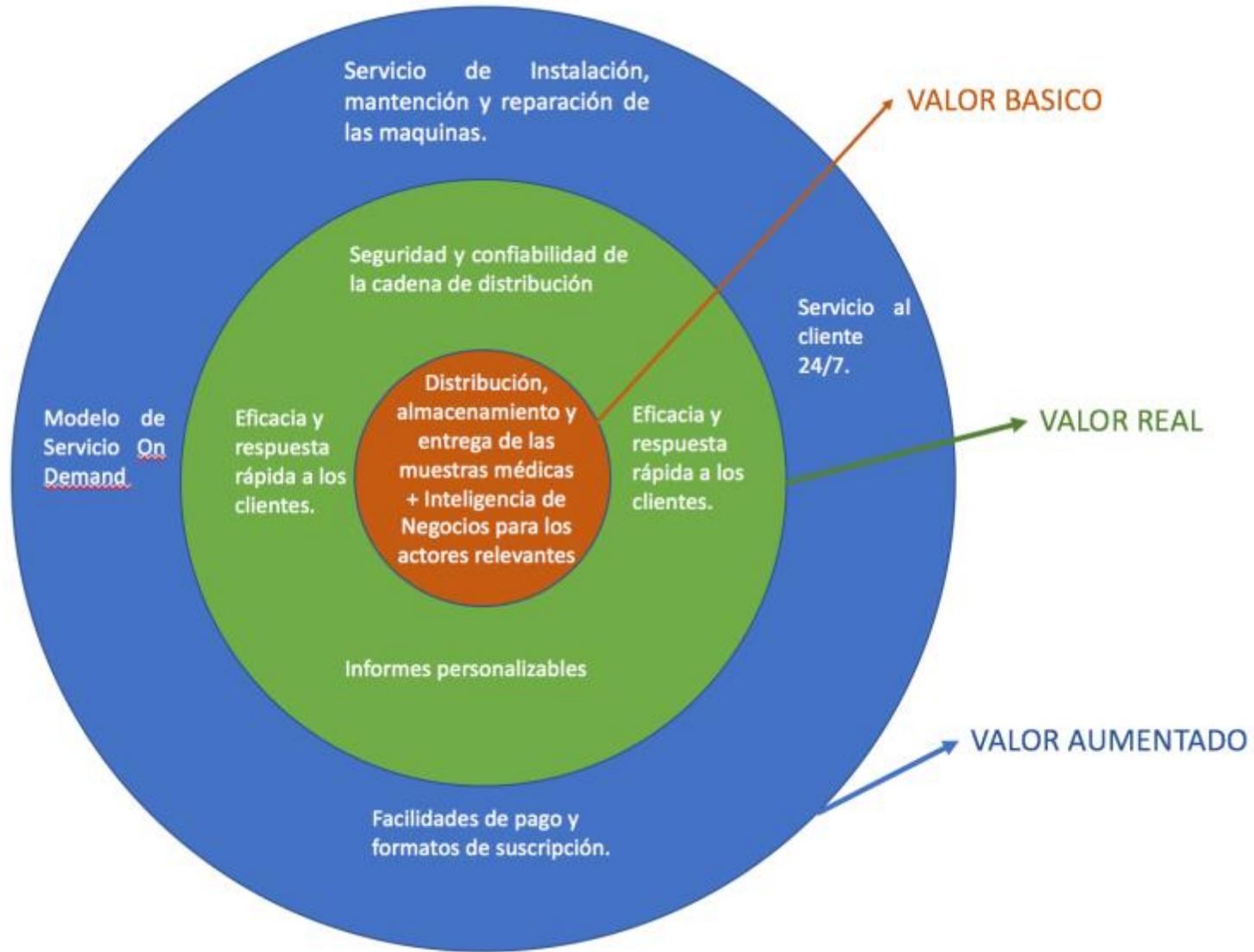
*Ilustración 14 - Grafico Valor Relativo / Costo de Adquisición Clínicas
Fuente: Elaboración Propia*



Ilustración 15 - Grafico Valor Relativo / Costo de Adquisición Laboratorios

Fuente: Elaboración Propia

Anexo Nº 11 - Niveles de Valor Med-Control



Anexo Nº 12 - Cronograma de actividades relacionadas al cumplimiento de los objetivos de marketing

Proyecto	Fecha inicio prevista	Días trabajados	Fecha final prevista	Situación
Objetivo 1: Tener puntos de entrega rentables (POS) a partir de contratos en Clínica Alemana, Las Condes, PUC, Indisa, Dávila y Santa María en los primeros 2 años.	1-ene	1096	31-dic	En curso
Investigación profunda, en campo, comercial y de operaciones con las principales clínicas objetivo, identificando actores principales, influenciadores, tomadores de decisión, conductos de comunicación y administrativos.	1-ene	46	15-feb	En curso
Coordinación y ejecución de plan de acciones con influenciadores de las clínicas objetivo.	1-ene	1096	31-dic	En curso
Agenda de reuniones de acercamiento comercial con los principales actores en la toma de decisiones de las clínicas objetivo, en busca de convergencia en condiciones y acuerdos comerciales.	1-abr	184	1-oct	En curso
Reuniones de estrategia, feedback y reformulación de conforme sea necesario durante el periodo del objetivo.	1-ene	1096	31-dic	En curso
Objetivo 2: Tener contratos de uso para todas las clínicas con los principales cinco de los laboratorios relevantes identificados (Bayer, Recalc Laboratorio Chile, MSD, Grunenthal-Silesia-Andrómaco). Calcular el Customer Lifetime Value de estos clientes y adecuar la estrategia de acuerdo en los primeros dos años.	1-ene	1096	31-dic	En curso
Investigación comercial profunda, en campo, y de operaciones a los principales laboratorios objetivo, identificando actores principales, influenciadores, tomadores de decisión, conductos de comunicación y administrativos.	1-ene	46	15-feb	En curso
Coordinación y ejecución de plan de acciones con influenciadores de los laboratorios objetivo.	1-jun	214	31-dic	En curso
Agenda de reuniones de acercamiento comercial con los principales actores en la toma de decisiones de los laboratorios objetivo, en busca de convergencia en condiciones y acuerdos comerciales.	1-abr	184	1-oct	En curso
Reuniones de estrategia, feedback y reformulación de conforme sea necesario durante el periodo del objetivo.	1-ene	1096	31-dic	En curso
Objetivo 3: Que exista un ratio de tickets efectivamente usados en cada POS dividido en tickets disponibles (totales por POS) en cada establecimiento superior a un 60% el primer año y superior a un 80% el segundo.	1-jun	549	1-dic	En curso
Coordinación con unidades de marketing de los laboratorios objetivo, en busca de un mix adecuado de tickets canalizado por medio de visitantes médicos y en vías alternativas.	1-jun	549	1-dic	En curso
Agenda de reuniones con coordinadores de visita médica, con el fin de aumentar eficiencias en la distribución de tickets y en la orientación de los médicos.	1-jun	549	1-dic	En curso
Agenda de visitas a médicos objetivo, con el fin de orientar y fidelizar en el uso de las máquinas expendedoras.	1-jun	184	1-dic	En curso
Medición Mensual de Indicador para feedback sobre acciones tomadas.	1-jun	184	1-dic	En curso
Agenda de penetración en eventos y creación de encuentros de médicos en público objetivo.	1-jun	184	1-dic	En curso
Objetivo 4: Total Customer Satisfaction: Máximo de 1 reclamo por máquina mensual, un tiempo de resolución de problemas menor a 24 horas establecimiento de una política de satisfacción total de los clientes en 2 años.	1-jun	184	1-dic	En curso
Crear y establecer protocolo de atención de reclamos de clientes, en co-creación con establecimientos y farmacéuticas.	1-jun	184	1-dic	En curso
Crear política de satisfacción de clientes en co-creación con establecimientos y farmacéuticas.	1-jun	184	1-dic	En curso
Validar políticas y protocolos de atención de clientes a través de la implementación y feedback.	1-jun	184	1-dic	En curso
Objetivo 5: Salir en, al menos tres (3), publicaciones en grandes periódicos, revistas especializadas y/o congresos médicos con apoyo de influencers como Establecimientos de Salud, Asociaciones Gremiales y/o doctores de renombre dentro de sus áreas en el primer año.	1-jun	184	1-dic	En curso
Segmentación y determinación de médicos e influenciadores objetivo.	1-jun	184	1-dic	En curso
Investigación de medios, identificando combinación óptima y eficaz de marcar presencia en medios relevantes para el segmento.	1-jun	184	1-dic	En curso
Investigación de canales contacto e influenciadores, acorde al segmento objetivo.	1-jun	184	1-dic	En curso



Entrevistas - Estudio de Mercado

A continuación, se entregan las transcripciones resumidas de las entrevistas libres realizadas como estudio de mercado a diversas personas relacionadas al mundo de las farmacéuticas en Chile.

Por motivos de confidencialidad, hemos decidido preservar el anonimato de las personas entrevistadas. Esto, de acuerdo a la petición de los mismos entrevistados, que de otra forma no podrían haber entregado las informaciones que se presentan a continuación.

IMS Health Chile, Gerente

Las muestras médicas representan alrededor de un 7% de las ventas totales del mercado de los medicamentos en Chile. En particular, resulta complejo estimar la disponibilidad de pago y el mercado de las muestras médicas ya que es información clasificada de cada una de las empresas. En este sentido, advirtió que iba a resultar complejo que otros entrevistados, en particular de los laboratorios farmacéuticos, nos quisieran entregar datos directos sobre la cantidad/costo de las muestras médicas.

Respecto de la idea de negocios propiamente tal, IMS compañía que mantiene las que mantiene la más grande base de datos relacionada al mundo farmacéutico no tiene elementos para controlar las muestras médicas. Esto se debe a que las muestras están asociadas a los planes de marketing de cada uno de los laboratorios, no pasando, por ello, por las farmacias u otro organismo de distribución que permita relevar datos al respecto. En este sentido, los informes de mercado de IMS se concentran en información de ventas en las cadenas de farmacias más grandes del país, a niveles de granularidad variables que pueden ir desde lo local hasta lo agregado a nivel país.

Laboratorio Grünenthal, Gerente Marketing

Los costos de las muestras médicas dependen de muchos factores. Entre ellos encontramos el envase, el lugar de producción, el tipo de importación, el tamaño de la muestra médica, etc. El tipo de muestra médica depende del uso del medicamento, destaca por ejemplo la importancia que tienen las muestras de anticonceptivos pues son originales de venta versus los tratamientos para el dolor que suelen ser de muestras reducidas.

El mercado gris es cada vez más relevante. En un contexto donde la muestra médica es importante pues es una forma de iniciar tratamientos y generar recordación de marca, al

entregar muestras en grandes centros médicos no existe un efectivo control de las muestras entregadas. En particular, el personal de aseo puede llevarse las muestras a mercados alternativos que cada vez son más accesibles a través de internet. Así, Grunenthal tiene únicamente seguimiento por número de lote - lo que permite la identificación del origen de las muestras una vez que estas han sido incautadas - que ocurre con muy baja frecuencia.

Grunenthal ha comprobado que las muestras médicas afectan directamente al mercado pues cuando existe un quiebre de stock de las mismas, los dos meses siguientes aumenta la venta directa del medicamento. De acuerdo a lo mencionado por esta fuente, las muestras médicas equivalen, en promedio, al 10% del presupuesto de Marketing pero pueden llegar a significar hasta un 35% del precio de venta, dependiendo del producto.

En cuanto al volumen de las muestras médicas, mencionó que existen productos que tienen idénticas cantidades de muestras médicas que de ventas. Incluso, durante lanzamientos de productos en su fase inicial (2-3 años) se da la situación de que hay más muestras que unidades en venta.

En general, las muestras más relevantes son de medicamentos que no pueden tener tratamiento parcial (anticonceptivos, por ejemplo). Respecto del tipo de control de inventario y de inteligencia de negocios, mencionó que existía en Chile una base de datos ligada a las recetas médicas. Esta base era gestionada por cada una de las cadenas de farmacias, sin embargo, su nivel de significancia era cercano a cero ya que únicamente ingresaban las recetas que estaban asociadas a programas de descuentos (5% aprox. del Mercado).

MSD, Gerente de Marketing

Las muestras médicas son relevantes de acuerdo al tipo de medicamento del que se está hablando. En particular, de acuerdo a la especialidad habrá muestras de mayor valor para la empresa. En efecto, las muestras más significativas son aquellas que implican una unidad de venta completa, por ejemplo, los anticonceptivos. Otras muestras médicas interesantes son aquellas asociadas al mundo de las enfermedades respiratorias / alergias pues requieren de tratamientos prolongados en el tiempo.

Respecto de la cantidad de muestras médicas que se entregan, esto varía de acuerdo al ciclo del producto. En particular, para ciertos productos anticonceptivos (ej Novaring) en algún momento alcanzaron a haber más de 2000 muestras mensuales repartidas a más de 1100 médicos en consultas privadas / establecimientos de salud. Evidentemente, los productos en fase de lanzamiento - que puede durar entre 2 y 3 años - tendrán un mucho

mayor número de muestras médicas que productos ya maduros que no forman parte de las campañas agresivas de marketing de las empresas.

El entrevistado hizo hincapié en que los complica el mercado paralelo de las muestras médicas y que en este sentido han tratado de implementar un sistema de control propio llamado MSD Connect que mantiene un registro de la visita médica. Existen otras iniciativas como poner códigos de barra pero es muy caro para ellos pues no tienen el suficiente volumen para poder hacerlo como una iniciativa interna. Lo interesante es que la empresa está buscando alternativas para poder controlar las muestras médicas sin aun haberse decidido por una solución en particular.

De acuerdo a sus informaciones, en la industria circula un sistema llamado Close Up que es un software CRM, que tiene variadas propuestas en torno al manejo de información relevante del negocio farmacéutico. Sin embargo, no tiene un control de inventario (es solo un producto intangible) lo que permitiría competir con él o generar simbiosis permitiendo la explotación de los datos que se produzcan de nuestro negocio con este Software suizo.

En el caso de MSD, el 30% del presupuesto de Marketing se destina a muestras médicas. Este es un caso particular pues se paga caro por las muestras médicas y, al mismo tiempo, existe una exigencia de la matriz respecto del cumplimiento de políticas en cuanto a entregas, etc.

Muy relevante para MSD y la industria es que existen muchas fugas de muestras médicas y existe un tema de seguridad (mal almacenamiento, vencimiento de las muestras, etc.) que implican riesgos legales latentes para las empresas. Por ello nuestra propuesta de valor tiene sentido.

Eli Lilly, Gerente de Marketing y Gerente de Producto

El modelo de negocio que presentan puede ser atractivo si no se elimina el modelo del visitador medico. Una opción que se barajó durante la entrevista era que el visitador médico pasara a ver a los doctores objetivo y que luego llenara la *vending machine*. Lo interesante es que como Gerente de Productos si se elimina la muestra médica de la promoción en el uno a uno entre visitador y médico se resta valor a la campaña de marketing. En el fondo, el activo más relevante para generar un enganche entre laboratorio y doctor es la muestra médica pues en teoría el doctor “receta lo que tiene a la vista”. Por otra parte, el modelo de negocios permitiría entrar en instituciones que prohíben la presencia de visitantes médicos.

En Eli Lilly, el inventario de las muestras médicas los lleva el visitador médico y va asociado a su sueldo como parte integral de su trabajo. En la actualidad no existe una forma de verificar las muestras que efectivamente quedaron en posesión del doctor y esa información es muy valiosa y cara pues se sabe exactamente quién receta y quién no. En particular hoy, los laboratorios solo pueden pesquisar aproximadamente el 5% de las recetas vendidas en farmacias. La vandomática en particular podría pesquisar el 100% de los tickets de las muestras médicas y esa información se vende a los laboratorios para saber quién receta sus productos y con qué frecuencia. Esto permite a los Product Managers de los laboratorios adaptar las estrategias y la distribución de los recursos de acuerdo a los indicadores que provee la inteligencia de negocios. Además, el modelo tiene la gracia de entregar información 100% confiable, que no es el caso hoy. Por lo demás, es ética pues no vendes la información de a quién le recetaron el producto si no que el comportamiento de prescripción de los doctores.

Finalmente, se evita que las muestras se vendan en el mercado negro, lo que genera una ventaja tanto para la población en general como para los laboratorios. Eso si, hay que tener mucho cuidado respecto del tipo de laboratorio que podría estar interesado en este tipo de servicio, ya que muchos, y en particular Eli Lilly tiene productos que no necesariamente pasarían por esta máquina al ser utilizados específicamente para tratamientos de cáncer u otros que no se entregan en forma de pastillas o gotas.

Otro asunto relevante es entender el proceso de toma de decisiones de las farmacéuticas para poder llegar claramente a cada una de las personas adecuadas. En particular en Eli Lilly el proceso es muy engorroso y burocrático pues requiere la autorización de la casa matriz, la cual debe ser procesada antes a nivel local y regional.

Bayer, Gerente Marketing

El servicio parece ser muy interesante ya que la falta de control es un problema con el que lidian diariamente a nivel de oficina central. En particular, sería la oficina de la casa matriz la que tendría que entregar el visto bueno para poder contratar semejante servicio. Consideran que es muy relevante tener un control del inventario de las muestras, de la efectividad de las campañas y del comportamiento de prescripción y uso.

Indicó que existen ciertas líneas de negocios que serán más relevantes que otras para este negocio. En particular, la línea de anticonceptivos – que suele tener muestras de mayor valor pues representan una unidad de venta completa de un ciclo – será mucho más atractiva

que la línea de la aspirina pues esta no funciona con muestras médicas y si las hubiere, serían de bajo valor. En este sentido, aconsejó enfocarse en un primer momento en las muestras anticonceptivas, anti-depresivas y del manejo del dolor. De acuerdo con la data proporcionada por Bayer estos tipos de medicamentos corresponderían a una gran proporción de los ingresos por venta a nivel de farmacia, pero no existen datos para saber si efectivamente las muestras están entregando la efectividad deseada.

Por otra parte, indicaron que Bayer estaría dispuesto a pagar por el servicio en el entendido de que permite evitar la pérdida de las muestras y, al mismo tiempo, complementar los datos de las campañas de marketing y la efectividad de las mismas.

Pasando a otro tema, indicó que el mercado al que estamos ingresando se mueve por figuras de influenciadores (doctores famosos en sus áreas ya sea por investigaciones o por presencia profesional). Por lo tanto, es muy relevante tener a un *insider* de la industria que los ayude en su negocio, así como también tener acciones de marketing asociadas a crear una conciencia en la comunidad farmacéutica respecto del uso de sus servicios. Asimismo, señaló que si somos capaces de convencer a las clínicas de poner las máquinas, esto obligaría a las farmacéuticas a tener que utilizar el sistema o quedarse fuera del mercado. Esta misma situación se da la a inversa también.

Doctor, Clínica Alemana

El problema con las muestras médicas hoy en día es que los establecimientos de salud privados, que es donde se encuentra el mayor nivel de concentración de entrega de muestras médicas por parte de los laboratorios, están poniendo restricciones o incluso prohibiendo la entrada de los visitantes médicos para cumplir con la ley de fármacos y evitar costos de reputación derivados de la pérdida/robo de los mismos.

Dadas estas restricciones las farmacéuticas han tratado de mantener el modelo de la muestra médica intacto pues es el mayor incentivo que tienen los laboratorios para convencer a los doctores para recetar sus medicamentos. Al mismo tiempo, las muestras médicas también son un enganche para los pacientes pues al ser inicios de tratamiento, si son efectivos, se da una afinidad que luego es muy difícil de romper.

La realidad de las muestras es que muchas de ellas, una vez entregadas, terminan en manos de terceras personas que terminan vendiendo. Incluso, se han escuchado historias de familiares de doctores que terminan vendiendo las muestras más valiosas a través de internet u otros medios. Esto es complejo pues existe un grado de automedicación y también de mal

almacenaje de estas muestras – nadie verifica que estas efectivamente estén en buen estado o vencidas.

Respecto de si la clínica estaría interesada en instalar este servicio el entrevistado indicó que de hecho les soluciona un problema a muy bajo costo. De tener las máquinas en lugares estratégicos pueden concentrar las muestras en un solo lugar, evitando mayores costos de personal o de reputación si se llegaran a perder. Además, el negocio tiene una arista ética: muchas veces las muestras médicas que quedan sin dueño en las clínicas terminan siendo desechadas, lo que genera una pérdida de valor todos los involucrados.

Finalmente indicó que el mercado de las muestras médicas es más relevante para algunas especialidades como ginecología, psiquiatría, urología. Nos aconsejó que nos enfocáramos en esas especialidades para obtener mayor valor en un comienzo.