



“B-TRIALS”

PARTE I

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

Alumno: Ricardo Enrique Cuevas Arriagada

Profesor Guía: Nicolás Williams.

Santiago, Mayo 2017

Índice

Contenido

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de negocio	2
2.1 Industria.....	4
Análisis del entorno (PESTEL).....	4
Análisis Interno de la empresa	6
Análisis Externo de la empresa.....	6
2.2 Competidores	7
Centros de Estudios Locales	7
Go Pharma Solutions®.....	8
Clinpal®.....	8
Acurian®	9
Estudios Clínicos.org®	10
Studykik®.....	10
2.3) Clientes	11
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	13
3.1) Modelo de negocios	13
Segmento de clientes	13
Propuesta de valor	13
Recursos clave	15
3.2) Descripción de la empresa.....	16
3.3) Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	17
3.4) RSE y sustentabilidad.....	18
3.5) Actividades que generarán la Ventaja Competitiva	19
IV. Plan de Marketing.....	21
4.1) Objetivos de marketing.....	21
4.2) Estrategia de segmentación	21
4.3 Estrategia de producto/servicio	23

4.4) Estrategia de Precio.....	25
4.5) Estrategia de Distribución	27
4.6) Estrategia de Comunicación y ventas.....	27
Mix de Comunicación de Marketing:	27
4.7) Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	29
4.8) Presupuesto de Marketing y cronograma.....	29
V. Plan de Operaciones.....	30
5.1) Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	30
VI. Equipo del proyecto.....	31
VII. Plan Financiero	32
VIII. Riesgos críticos.....	33
Riesgos externos	33
Riesgos internos	33
IX. Propuesta Inversionista	34
X. Conclusiones.....	35
XI. Anexos	36
XII. Bibliografía.....	44

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla una idea de negocio llamada B-Trials, cuyo origen surge a partir de una necesidad específica en la ejecución de Estudios Clínicos de la Industria Farmacéutica local, que corresponde al aumento en la participación de pacientes en la ejecución de los protocolos de estudios, a modo de aumentar la competitividad frente a los otros países de la región.

Actualmente, son los médicos tratantes, colegas y/o contactos de los mismos quienes derivan pacientes a los Estudios Clínicos, por lo que este proyecto plantea la creación de una nueva forma de captación de pacientes e implementar una nueva forma de derivación de pacientes, con el fin de revolucionar a este mercado de USD \$30 MM anuales. Gracias a la fluidez de los procesos regulatorios y obtención de resultados requeridos por las compañías farmacéuticas, es que Chile se hace atractivo, sopesando la menor cantidad de pacientes que puede ofrecer a diferencia de países como Argentina, Brasil, Colombia y México.

Dado que desde los inicios de la Investigación Clínica en Chile se ha utilizado el mismo sistema de derivación de pacientes, B-Trials toma esta oportunidad y captará pacientes en el mundo de las Redes Sociales, que cada vez son más utilizadas por la sociedad, los que serán registrados en una página web y se construirá una base de datos propia.

La base de datos permitirá identificar a distintos pacientes dispuestos a participar en los Estudios Clínicos, de acuerdo a parámetros clínicos específicos y zonas geográficas donde se encuentran, permitiendo la derivación de estos a Centros de Estudios ya operativos y dando la opción de tener la información necesaria para la instalación de un Centro de Estudios Clínicos propio en la ubicación con mayor demanda de pacientes y abastecerlo de pacientes.

El equipo gestor está encargados del marketing, operaciones y comercial, áreas cruciales para la obtención de la ventaja competitiva. El proyecto B-Trials requiere de una Inversión Inicial de CLP \$67 MM., con Payback de 3,5 años, TIR = 31% y VAN al año 5 de CLP \$ 23 MM. Valor Residual = \$ 403 MM. Tasa de descuento aplicada = 20,4%.

B-Trials representa un negocio que satisface una necesidad de la Industria en forma innovadora, siendo pionero en el país y escalable en el territorio nacional y latinoamericano, mejorando la calidad de vida de los pacientes a través del acceso gratuito a tratamientos de última generación.

I. Oportunidad de negocio

Un estudio clínico es una investigación médica en la que se prueban tratamientos, equipos o medicamentos en personas. Los estudios clínicos se conducen bajo el cuidado de personal médico y sirven para determinar si estos tratamientos, equipos o medicamentos son eficaces y seguros para curar, prevenir o controlar ciertas enfermedades. Los estudios clínicos también se llaman ensayos clínicos o investigaciones clínicas, y en inglés se llaman “clinical trials”.

Hoy Chile se encuentra bien posicionado compitiendo con México, Brasil, Argentina y Colombia. La razón de este posicionamiento radica en los cortos tiempos de aprobaciones regulatorias que la legislación vigente permite obtener (por ejemplo: 6 meses en promedio para comenzar un estudio versus 1 año promedio en Brasil), donde el foco para la Industria es la obtención de los resultados en el menor tiempo posible.

Chile comienza con sus estudios antes que otros países, sin embargo, pierde competitividad dado el menor universo de pacientes que puede ofrecer al momento de postular para la ejecución de un estudio clínico, ya que el sistema de selección de sujetos que podrían participar de un estudio, se basa principalmente en los pacientes que los mismos médicos investigadores sean capaces de obtener.

Los sponsors o también llamados patrocinantes, corresponden a las entidades que financian la investigación clínica. En términos generales, podemos decir que corresponden principalmente a la industria farmacéutica internacional y universidades.

Actualmente en Chile se encuentran en curso cerca de 210 estudios clínicos con un presupuesto de US 30 Millones al año. Los patrocinantes buscan médicos investigadores relacionados con el área terapéutica de estudio, quienes son contratados para conducirlo y reclutar pacientes.

Dicho lo anterior, a Septiembre de 2016 y a través de la Ley de Transparencia, se extrae que desde 2010 a 2016 hay un total de 430 médicos que han participado en Investigación Clínica (de acuerdo al Registro Nacional de Prestadores Individuales de la Superintendencia de Salud, en Chile existen 35.497 médicos inscritos), es decir, el 1,2 % de los médicos del país, ha participado en Investigación Clínica en los últimos 6 años.

Gracias a la investigación clínica, los médicos obtienen prestigio y altas remuneraciones, donde además poseen un mayor poder de negociación respecto a los presupuestos destinados a los ensayos clínicos, debido a que ellos son la única fuente de derivación de pacientes, quienes a su vez son el principal recurso para la ejecución de un estudio clínico. Esta situación conlleva a generar una dependencia directa de los patrocinantes con este grupo de profesionales y de esta manera, define como actividad clave la capacidad de obtener pacientes, lo que corresponde al foco estratégico principal de este proyecto.

A través de los estudios Clínicos los pacientes pueden mejorar su calidad vida, ya que acceden a terapias de última generación y seguimiento médico de alto nivel. En general, el conocimiento de los pacientes sobre estudios clínicos es escaso y a la vez, el acceso a información relacionada a esta materia, es obtenida en forma directa a través de los médicos que participan o conocen los mismos estudios. Por otra parte, la información que se encuentra en la web es compleja para una persona que no posee conocimientos al respecto y se encuentra orientada principalmente a la industria farmacéutica.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

Análisis del entorno (PESTEL)

Político:

Baja credibilidad de la población en la actividad política, que se ha visto empañada por casos de corrupción ligadas también a la actividad empresarial.

Las políticas gubernamentales muestran una tendencia a favorecer a los pacientes que participan en estudios clínicos, es decir, se visualiza la intención de que dichos pacientes sean tratados de manera indefinida con los productos investigados en forma gratuita por los patrocinantes de los estudios clínicos. En este escenario, el costo de realizar investigación clínica podría incrementarse en forma considerable, haciendo inviable el desarrollo de nuevos estudios clínicos en el país.

Económico

El país vive un estado de contracción económica y se espera que la situación se mantenga durante el año 2017-2018.

La tasa de desempleo para enero de 2017 es de 6,4%, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

El contexto global, de hecho, está siendo especialmente complicado con las economías emergentes exportadoras de materias primas, incluso bordeando la crisis. Afecta el precio del dólar.

Hay pesimismo respecto a la economía de China que ha obligado a revisar las cifras de proyección en 2017 con escenarios cada vez más negativos

Brasil, el principal residente en el vecindario, enfrenta inestabilidad política.

Si bien, la investigación clínica no está ajena al impacto de los vaivenes económicos globales, el presupuesto económico para esta área tiene alta estabilidad.

Socio-Culturales

Existe un acceso a la información por parte de los pacientes, a través de la web, redes sociales y otros.

Si bien se considera que los pacientes son mucho más informados que antaño, el área de estudios clínicos no es bien percibida por ellos, dado principalmente a teorías conspirativas que vinculan a la industria farmacéutica con prácticas poco transparentes difundidas principalmente en televisión, internet y redes sociales.

La población general tiene una mala percepción respecto del servicio de salud pública.

Este escenario podría suponer una dificultad a la hora de reclutar pacientes para un estudio clínico, considerando la desconfianza que existe desde el paciente hacia la industria farmacéutica.

Tecnológico

Hoy en Chile se observa un elevado acceso a la tecnología. Los pacientes obtienen información de salud en la web mediante el uso de teléfonos móviles y computadores principalmente.

Al año 2015, existe un 71,6% de personas en Chile que cuenta con acceso a internet, lo que corresponde a casi 13 millones de personas, y de acuerdo al comportamiento de los usuarios durante los últimos 12 meses, el 84,9% de las personas se conectan a internet al menos una vez al día, lo que corresponde a 11 millones de personas. De éstos, el 25,9% busca información de salud, llegando a 3 millones de personas. (2)

Considerando esta situación, se observa un gran potencial de negocio, respecto a una propuesta sobre captación de pacientes a través de internet.

Ecológicos

No se visualizan aspectos relevantes que puedan afectar el negocio.

Legales

El 6 de junio de 2015 se publicó la Ley 20.850 conocida como “Ley Ricarte Soto”, la cual afecta a los estudios clínicos en 2 aspectos: una, es la continuidad de tratamiento, donde la ley indica que el patrocinante deberá asegurar la continuidad de tratamiento al

paciente que participe en un estudio, mientras exista un beneficio terapéutico (lo que extendería este beneficio indefinidamente). Se está apelando a que esta continuidad sea hasta que el medicamento esté disponible en el mercado. El otro punto, es la responsabilidad por daños, donde la ley dice que el patrocinante deberá responder por cualquier daño ocurrido al paciente participante de un estudio, cualquier daño con ocasión de la investigación, lo que nuevamente deja abierta la posibilidad a que sea atribuible a cualquier factor y no necesariamente a la investigación clínica.

Este escenario genera un entorno de incertidumbre, que puede llevar a desincentivar a la industria farmacéutica a patrocinar nuevos estudios.

Análisis Interno de la empresa

Fortalezas:

- Los socios fundadores tienen un importante “know how” de los estudios clínicos con claridad en la necesidades y flujos que se manejan en área.
- Baja inversión de capital inicial sin necesidad de bodegas de almacenaje.

Debilidades:

- Al ser una empresa recién creada, con una modalidad novedosa en la captación de pacientes, no hay un piso asegurado de reclutamiento.
- Falta de mecanismos que garanticen que la entrega de información de un paciente asegure cierto número de reclutamiento al estudio.

Análisis Externo de la empresa

Oportunidades:

- Incentivar a los pacientes al acceso de la información respecto de los estudios clínicos, sin depender exclusivamente de aquella que entreguen sólo los médicos.
- Posicionamiento como un nuevo actor que otorgue flexibilidad a la industria en el proceso de selección de los investigadores.
- Pionero en la idea de negocio.
- Surgimiento de nuevos investigadores.

Amenazas:

- Cuestionamiento por algunos actores de la industria respecto al manejo de la información de pacientes.
- Bajo interés por parte de los pacientes a la entrega de su información.
- Ley Ricarte Soto.
- Investigadores y colegio médico.

2.2 Competidores

Competencia: *“La competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado, de países que se enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes”.* (3) Michael Porter.

Para visualizar el escenario completo, se sugiere visualizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter en el anexo N°1

El proyecto B-Trials tiene distintas aristas a las cuales debe considerar como competidores, ya que a pesar de que en la actualidad el mercado local tiene básicamente un solo método de captación de pacientes, en el segundo semestre de este año surge la publicidad en medios radiales por parte de un laboratorio internacional que lleva años desarrollando la investigación clínica en el país, dejando claro que es necesaria la búsqueda de pacientes a través de nuevos métodos. Por otra parte, en América del Norte y Europa, desde hace 3 años comienzan a aparecer empresas dedicadas a utilizar estrategias digitales para captar pacientes y en algunos casos, ofreciendo servicios involucrados durante todo el proceso de desarrollo del protocolo de estudio.

Entre las empresas que el proyecto B-Trials tendrá que enfrentar tanto en forma directa como indirecta y también tener presente en caso de una posible entrada a la competencia local, se encuentran:

Centros de Estudios Locales

Actualmente en nuestro país constituyen la única fuente de pacientes, quienes llegan a los centros a través de derivaciones realizadas desde hospitales, clínicas y/o consultorios donde trabajan los mismos investigadores o sus colegas y redes de contactos, siendo a su vez los mismos investigadores los propietarios de estos centros. Este escenario determina

un poder de negociación casi total frente a los patrocinantes, siendo estos últimos totalmente dependientes de éstos y en algunas ocasiones dejando pasar por alto el adecuado desempeño que requiere el desarrollo de un estudio clínico.

Dada la fortaleza e importancia que tiene el gremio médico, se hace necesario estar atento y preparado contra los cuestionamientos y campañas en contra que puedan ocurrir cuando vean amenazada su principal herramienta de negociación frente a los patrocinantes (Farmacéuticas o CRO's [*Contract Research Organization*]), quienes ofrecen a los patrocinantes servicios de conducción de estudios clínicos).

Go Pharma Solutions®

Es una empresa nacional que se desenvuelve en la industria farmacéutica ofreciendo los siguientes productos y servicios: Soluciones Tecnológicas, Servicios de Outsourcing, Servicios de Atención en Salud y Consultoría-Gestión. Es el principal proveedor de soluciones tecnológicas para los laboratorios farmacéuticos a nivel nacional (entre los cuales se encuentran las principales compañías que desarrollan estudios clínicos), específicamente en el área de retail, destacando principalmente en el desarrollo de plataformas aplicadas en los programas de fidelización de pacientes que se utilizan en las farmacias de las principales cadenas del país (Cruz Verde, FASA, y SalcoBrand).

Entre las fortalezas de esta empresa se encuentran la infraestructura, recursos y redes de contactos, todas necesarias para poder implementar una solución orientada a la captación de pacientes para estudios clínicos, además de contar con una base de datos de pacientes obtenida a través de los programas de fidelización de pacientes.

La principal diferencia que tienen con este proyecto, radica en que sus creadores sólo se han desempeñado en el área de retail y no poseen el know-how necesario sobre estudios clínicos, como por ejemplo las regulaciones tanto internacionales como nacionales que las rigen, ni las distintas actividades involucradas en el desarrollo de éstas, que permitan saber cuáles son los puntos claves en los cuales la industria puede recibir un aporte valioso.

Clinpal®

Empresa inglesa nacida en 2014 y que ofrece servicios en Estados Unidos y Europa. Dado el conocimiento del público en general sobre estudios clínicos tanto en Estados Unidos como en Europa, su estrategia enfocó a la captación de pacientes en forma directa a través

de su página web <http://www.clinpal.com/>, lo que difiere radicalmente a la situación de Chile, donde el desconocimiento acerca de estudios clínicos es la regla general y está supeditado a la entrega directa de información por parte del médico a su paciente.

De acuerdo a los comentarios tanto de investigadores como coordinadores de estudio que participaron durante el presente año a nivel europeo y estadounidense en uno de los principales estudios del laboratorio Sanofi y en el cual fue utilizada esta herramienta, reflejaron que los resultados obtenidos no fueron los esperados, dado que CLINPAL no pudo cumplir con la tasa de ingreso de pacientes esperada (lo que demuestra que fallaron en el filtro de las condiciones de elegibilidad de los pacientes), y a su vez el seguimiento que realizaría sobre éstos durante el desarrollo del estudio no fue el esperado. Estos errores provocaron que se generara desconfianza por parte del laboratorio Sanofi y por ende dar término al contrato de servicios con esta compañía y continuar en la búsqueda de otra compañía que sí pueda otorgar los resultados esperados.

Lo mencionado anteriormente demuestra la importancia de que el proyecto B-Trials se especialice en un comienzo, netamente en la captación de pacientes a través de la web y una vez lograda su consolidación, comenzar la búsqueda de nuevas áreas de negocio.

CLINPAL puede llegar a ser un competidor directo de B-Trials, basado en el alcance que se puede lograr a través de la vía on-line y apoyado con el conocimiento que va adquiriendo durante el tiempo, por lo que su entrada al continente sudamericano es un hecho latente.

Acurian®

Empresa estadounidense fundada en 1998 y adquirida el 2013 por PPD, la que a su vez es una CRO. El objetivo de Acurian es proveer de pacientes a los estudios clínicos, además de realizar pre-screening (lo cual aumenta la factibilidad de que un paciente sea randomizado en el estudio) y retención de pacientes. Su estrategia de captación de pacientes se basa en la realización de efectivas campañas publicitarias (TV, avisos publicitarios en calles), dejando de lado las redes sociales. Es considerado una de las principales empresas reclutadoras de pacientes, pero aún no se encuentra presente en el continente sudamericano.

Este tipo de campañas es factible realizarlas en el país, donde el enfoque debiera estar dirigido al “awareness” o toma de conciencia sobre los estudios clínicos y el aporte que

puede generar a la salud de la sociedad. Por ende, se hace necesario considerar la posibilidad de realizar una campaña en algunos de estos medios.

Estudios Clínicos.org®

Empresa nacional nacida el año 2014, dedicada a impulsar y transparentar tanto a médicos como pacientes la investigación clínica en el país, a través de la entrega de información sobre estudios clínicos que están reclutando pacientes, los investigadores responsables e instituciones donde se realizan. Su estrategia está orientada en un primer lugar a médicos y luego a pacientes, dado que la información que entrega a los pacientes sobre estudios clínicos es compleja y difícil de entender para alguien que no posea conceptos de medicina. Su creador es médico, por lo que cuenta con una red de contactos importante, además de ser la primera página web nacional dedicada a la promoción de estudios clínicos y captación de pacientes. Cabe destacar que su estrategia de captación de pacientes podría optimizarse mejor, tanto en su página web como en redes sociales, lo que indica que su foco principal no corresponde a éste o simplemente no están abordando en forma adecuada este objetivo.

Lo anterior indica a los creadores de este proyecto, que es una oportunidad que la información entregada hasta el momento a los pacientes sea compleja y no facilite su comprensión y corroborando la percepción de la población sobre la distancia que se produce en la relación médico-paciente.

Studykik®

Empresa estadounidense que comenzó a operar el año 2013 y cuya estrategia se basa en la captación de clientes que se encuentran en medios sociales, tales como: Facebook, Twitter, Instagram y Snapchat, además de Google y otros buscadores. Quienes se inscriben en su página, tienen acceso a obtener información sobre estudios clínicos y participar en comunidades de pacientes, las cuales se clasifican de acuerdo a distintas patologías, permitiendo la interacción e intercambio de información entre los mismos. A su vez, los pacientes pueden buscar información sobre estudios clínicos y ubicación geográfica donde se realizan (pueden filtrar por patología, distancia). Gracias a la información obtenida por los mismos pacientes y la entregada por los Medios Sociales, Studykik ha logrado el éxito dado al alto porcentaje de reclutamiento que consigue a través de su propio software que es capaz de realizar en forma óptima el cruce de información en cuanto a criterios de

inclusión/exclusión y los datos captados de sus clientes. En la actualidad Studykik trabaja con 500 centros de estudios en Estados Unidos, CRO's y Patrocinantes, además de celebrar en abril de 2016 una base de datos de 250 mil pacientes dispuestos a participar en estudios clínicos en Estados Unidos y Canadá.

2.3) Clientes

El mercado de la Investigación Clínica en Chile ha crecido consistentemente durante los últimos 15 años y se caracteriza por estar conformado por pocos actores que concentran la gran mayoría de la investigación que se realiza en el país. En Chile se invierten anualmente USD 30 millones en Investigación Clínica. De este total, aproximadamente un 15% corresponde a pagos al investigador responsable de la investigación y a los gastos operacionales de funcionamiento de los centros de investigación (Honorarios del investigador principal y su equipo, costo de exámenes de laboratorio, costo de paciente que completa el tratamiento, costo de fallas de selección de pacientes, costos de abandono de tratamiento y/o estudio).

Entre los años 2006 y 2016 se han realizado en Chile 1.100 estudios aproximadamente. De éstos, el 70% es patrocinado por la industria farmacéutica, 12% por instituciones de salud/hospitales y el resto por otras instituciones. Los estudios patrocinados por la industria farmacéutica están liderados por Glaxo (10%), Pfizer (9%), Merck (8%) y Sanofi (8%).

Para este análisis se han excluido los estudios clínicos Fase I. De los 1.100 estudios clínicos llevados a cabo entre 2006 y 2016, el 63% corresponde a Fase III, 22% a Fase II, el 13% a Fase IV y 3% Fase II/III.

Las principales compañías farmacéuticas que realizan investigación clínica en Chile se visualizan en el anexo 2.

En anexo N°3, se muestra la cantidad de estudios nuevos de los últimos 6 años.

La cantidad de estudios clínicos realizados en Chile durante los últimos 6 años se ha mantenido constante, con un promedio de 96 ensayos por año. A pesar de un entorno regulatorio cada día más exigente en el país (nuevas reglamentaciones y fortalecimiento del rol fiscalizador de la autoridad regulatoria), se observa que la realización de nuevos estudios sigue siendo atractiva. Éste escenario se fundamenta principalmente por la sólida investigación en términos de la calidad de la información recolectada, buena formación académica de los investigadores y los bajos tiempos regulatorios de aprobación de estudios

(Tiempo de aprobación promedio de Chile es 6 meses, comparado con 7 a 12 meses, en los casos de Argentina y Brasil respectivamente).

Las principales áreas terapéuticas que se investigan en el país son enfermedades autoinmunes (21%), oncología (18%), sistema nervioso central (16%), enfermedades infecciosas (14%), enfermedades cardiovasculares (14%) y enfermedades metabólicas (11%).

Considerando los pacientes de estas áreas terapéuticas que participan en investigación clínica, podemos decir que se encuentran principalmente en hospitales y otras instituciones de salud públicas y centros ambulatorios de salud privada, representando aproximadamente el 70% de los estudios. Ejemplo: el 9,4% de la población chilena tiene Diabetes Mellitus Tipo 2, la cual se atiende principalmente en el sector público.

En anexo N°4, se muestra una tabla con las Principales Áreas terapéuticas investigadas de acuerdo a la inversión por patrocinante (basado en el total de estudios por cada patrocinante) y el anexo N°5 muestra la Inversión por área terapéutica.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1) Modelo de negocios

Segmento de clientes

Laboratorios Farmacéuticos

Principales laboratorios farmacéuticos que realizan investigación clínica en Chile, los cuales, son 15 corporaciones multinacionales con filiales en el país (Ver punto 2.3 Clientes).

Médicos

Profesionales médico-cirujanos especialistas registrados en Chile, que se dedican o no actualmente a la investigación clínica, que corresponden aproximadamente a 39.000 profesionales.

Segmento de Usuarios

Pacientes

Mujeres y Hombres entre 15-45+; NSE ABC1, C2 y C3; en Chile; que necesitan información de salud y satisfacen dicha necesidad a través de la búsqueda de información en internet; tienen acceso a internet y medios digitales/redes sociales.

Propuesta de valor

Propuesta de Valor para la Industria

A través de una plataforma (web y mobile) de gestión de base de datos, el servicio permitirá identificar y segmentar perfiles de pacientes por patología, con el objetivo de obtener un universo amplio de pacientes con una alta probabilidad de ser reclutados para un estudio clínico, de esta manera la industria farmacéutica local será más competitiva al aumentar su recurso más importante que es el número de pacientes y al mismo tiempo mejorar sus indicadores de gestión más relevante que es el tiempo de reclutamiento.

Propuesta de Valor para los Médicos

Contribuir con una fuente independiente de pacientes para aquellos médicos que se dedican a la investigación, y para aquellos que no se dedican a la investigación, esta propuesta genera una oportunidad de desarrollar a nuevos investigadores.

Esta propuesta significa también para los médicos una importante fuente de ingresos.

Si bien, los pacientes son los usuarios de los servicios entregados por B-Trials, también se consideró importante crear una propuesta de valor para ellos.

Propuesta de Valor para los Pacientes

Dar acceso a los pacientes a tratamientos farmacológicos de última generación y atención médica de calidad, de manera gratuita. Esta propuesta otorga oportunidad de tratamiento a los pacientes para patologías que actualmente no lo tienen o no están bien controladas.

Beneficio esperado para:

- **Industria farmacéutica:**
 - Aumentar la cantidad de pacientes que puedan ingresar a un estudio clínico.
 - Disminuir los tiempos de reclutamiento.

- **Médicos:**
 - Aumentar red de obtención/derivación de pacientes para participar en investigación clínica.
 - Fomentar la participación en investigación clínica a médicos que no tengan experiencia previa (aumentar competitividad).

- **Pacientes:**
 - Obtener información acerca de patologías, nuevos tratamientos y entregar la oportunidad de participar en estudios clínicos.

Canales

- **Internet:**
 - Página web, redes sociales (a través de PCs, dispositivos móviles).

- **Presencial:**
 - Asociaciones de Pacientes.
 - Oficina de atención.

Relaciones con los clientes

Se busca generar y mantener una relación a largo plazo con los clientes, de manera de ser su socio estratégico en investigación clínica.

- Asistencia e información online al paciente
- Comunidades de interacción virtual en redes sociales
- Comunidades de interacción presencial en asociaciones de pacientes
- Evaluación presencial de servicio al cliente (Laboratorios)

Fuentes de ingresos

- Ingresos por pacientes efectivamente screeneados y randomizados
- Ingresos por licencia de software (inicial y mensual) por parte de los patrocinantes.
- Ingresos por publicidad: por parte de compañías farmacéuticas que deseen publicar contenido en el sitio web de B-Trials.

Recursos clave

- **Intelectuales:** Bases de datos de clientes/pacientes; registro de marca; confidencialidad de información; propiedad intelectual del software
- **Económicos:** costo de desarrollo de plataforma digital
- **Humanos:** Especialista en informática (desarrollo inicial y mantenimiento de la plataforma).

Actividades Clave

- **Marketing en RRSS:**
Campañas: Awareness-Engagement-Conversión (Facebook, Twitter y Youtube).
- **Plataforma/Red:**
Desarrollo de Software: Actividad clave que es la que agrega valor a la propuesta (software debe ser actualizado permanentemente, asegurando una análisis y segmentación eficaz de pacientes, de manera que logren ser reclutados en un estudio clínico).

- **Contacto Directo (F2F):**

Asociaciones de pacientes: Contacto F2F con principales stakeholders de asociaciones de pacientes, para generar red de derivación de pacientes. Pacientes que ingresen a la plataforma web, no sólo lo harán a través de redes sociales, sino que también por referencias por parte de las asociaciones de pacientes (Awareness por dos vías).

Asociaciones/Socios clave

- **Alianza estratégica B-Trials – Patrocinante**

- o Acuerdo de financiamiento de desarrollo de software por parte del patrocinante, a cambio de un periodo definido de condiciones de exclusividad (acceso premium a software de BBDD, publicidad de patrocinante en web B-Trials, etc.).

- o Acuerdo de intercambio de información (protocolos de estudios, awareness sobre patologías necesarias para próximos estudios)

- **Alianza estratégica con Asociaciones de pacientes**

- o Generación de Red de derivación de pacientes

- o Utilización de instalaciones de asociaciones de pacientes para realizar actividades de fidelización (Educación Médica Continua)

- **Centros de Investigación**

Trabajo directo con Centros interesados en utilizar pacientes de la base de datos de B-Trials, tanto en la derivación de pacientes hacia los Centros de Investigación como en trabajos de seguimiento y retención de pacientes.

3.2) Descripción de la empresa

B-Trials es una empresa que nace el año 2016, con el objetivo de ser un actor relevante en el campo de investigación clínica dentro de la industria farmacéutica, tanto a nivel local como latinoamericano, al contribuir al mejoramiento del acceso a estudios clínicos por parte de los pacientes, así como también a través de la entrega de soluciones estratégicas a los patrocinantes de investigación, que permitan optimizar su proceso de reclutamiento.

Durante los últimos 10 años, el mercado de la investigación clínica en Chile (y Latinoamérica) ha presentado un importante aumento, llegando a presentarse a la Autoridad Regulatoria nacional para su autorización cerca de 100 nuevos estudios clínicos cada año, donde la mayoría de la investigación es desarrollada por la industria farmacéutica de innovación (4). El notorio crecimiento de nuevos estudios, supone una serie de desafíos para la industria, donde el foco principal comienza a apuntar hacia la calidad, velocidad y costo-efectividad en el reclutamiento de pacientes.

A través del manejo efectivo de las principales redes sociales (Facebook, Twitter y Youtube) y el uso de un software de segmentación y perfilamiento de tráfico de pacientes, como herramienta propia de gestión de bases de datos, B-Trials ofrecerá una plataforma digital que facilitará el reclutamiento de pacientes para estudios clínicos.

B-Trials nace a partir de sus tres socios fundadores, de profesión Químico-Farmacéuticos, con amplia experiencia en la industria farmacéutica, destacando las áreas de Investigación Clínica, Planificación Logística, Marketing y Regulatorio.

3.3) Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

El proyecto B-Trials posee una serie de actividades clave involucradas en su sistema de valor, donde la coordinación entre ellas permitirá generar su ventaja competitiva de la empresa. El sistema de valor de la empresa se representa en la figura del anexo N°6.

Dado que la estrategia del proyecto B-Trials se basa en la diferenciación, generando un aumento en el número de pacientes disponibles para participar en Estudios Clínicos debido a la nueva forma de captación de pacientes provenientes del “océano azul web”, el crecimiento del proyecto se puede dar en 3 ámbitos:

a) Patologías: al inicio se considerarán aquellas que en la actualidad marcan tendencias en cuanto a la realización de estudios clínicos de la Industria en general, tales como diabetes, asma y artritis reumatoide, que corresponden a patologías de alta prevalencia en el país, las que requieren de un alto número de reclutamiento de pacientes, facilitando de cierta manera la primera etapa de captación de pacientes vía web de B-Trials. Posteriormente y en un trabajo en conjunto con los Patrocinantes y CRO’s, se coordinará la incorporación de nuevas patologías de acuerdo a los nuevos proyectos de estudios que se

pretenden desarrollar en el país, de modo de tener el tiempo necesario para diseñar y coordinar las actividades necesarias, como también fortalecer las alianzas con los mismos.

b) Nuevos Centros de Estudios: gracias a la base de datos que se generará con esta nueva forma de captación de pacientes, esta permitirá identificar las zonas del país donde es necesaria la instalación de este tipo de establecimientos y a la vez generar el autoabastecimiento de éstos, por lo que es factible la Integración Vertical hacia adelante abrir, abriendo una “red” de centros de investigación. Cabe destacar que las características de cada uno de estos establecimientos son directamente proporcionales al tipo de complejidad de la(s) patología(s) que atiende, siendo aquellas de mayor prevalencia (diabetes, asma, artritis reumatoide) las que requieren establecimientos con un menor número de requisitos, con una inversión aproximada a los \$35 MM en inmuebles por cada uno de ellos.

c) Expansión a otros países: para los Patrocinantes, los pacientes son un recurso escaso, situación que se da en todos los países que realizan sus estudios clínicos, por lo que buscan constantemente nuevas alternativas de captación de pacientes. Como el proyecto B-Trials utiliza la vía web para la captación de pacientes y dado que el uso tanto de internet y redes sociales está en constante aumento en todo el mundo, permite que el modelo pueda ser implementado en cualquier país de Latinoamérica, por lo que hace necesario la revisión de las regulaciones de cada uno de los países de la región.

3.4) RSE y sustentabilidad

B-Trials tiene un importante rol ante la sociedad y el entorno en el cual opera. Nace mediante la detección de una necesidad de encontrar un nexo entre 2 actores: los pacientes y la industria farmacéutica.

Para B-Trials, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se relaciona con un modelo de negocio sostenible en el tiempo, que logre ser responsable con cada uno de los diferentes actores con que se relaciona, construyendo un robusto nexo entre la industria farmacéutica y los pacientes.

Se busca obtener rentabilidad, siempre sobre la base de la construcción del valor social, respondiendo a las expectativas de los grupos de interés y apegados a los principios éticos y regulatorios pertinentes.

El bienestar social para los pacientes puede describirse a través de 4 Pilares principales:

1. Acceso gratuito a alternativas terapéuticas nuevas y no disponibles en la actualidad.
2. Acceso gratuito a tratamiento de alto costo.
3. Acceso a controles médicos gratuitos, periódicos y personalizados.
4. Acceso a educación integral, autocuidado y calidad de vida con respecto a la patología que padece.

Si bien la participación en un estudio clínico supone mínimos riesgos, estos existen; por lo que B-Trials se asegura de tener relación contractual con aquellos actores de la industria que cuenten con el debido seguro de salud que cubra los gastos derivados de un estudio clínico.

La investigación en seres humanos representa la aspiración al conocimiento y avance de nuestra sociedad. Su desarrollo actual y en el pasado, nos muestra con claridad como la investigación ha mejorado nuestras vidas y continuará haciéndolo. Más allá de los beneficios individuales percibidos por los pacientes, existe un beneficio a la sociedad en su conjunto en el largo plazo, al encontrar soluciones de salud a enfermedades crónicas o sin tratamiento.

3.5) Actividades que generarán la Ventaja Competitiva

Para generar la Ventaja Competitiva, B-Trials realizará una serie de actividades que la diferenciarán de lo que actualmente ejecutan los competidores actuales y además permitirán mantenerla en el tiempo, de modo de afrontar de forma adecuada ante la aparición de nuevos competidores. Las actividades son las siguientes:

- a) Campañas de captación de pacientes a través de RRSS que contendrá información dirigida a los pacientes.
- b) Los patrocinantes tendrán acceso a una plataforma web que les permitirá identificar las zonas geográficas más atractivas de pacientes seleccionables y rentables donde ejecutar sus protocolos de estudio.
- c) Derivación de mayor número de pacientes con alta tasa de reclutamiento en tiempos menores a los que se conocen en la Industria, mejorando directamente las métricas de mayor interés de los patrocinadores.

d) Contratos de confidencialidad y no competencia con los clientes.

e) Relaciones a largo plazo con los laboratorios patrocinantes, debido a que el impacto de esta nueva forma de captación de pacientes puede provocar el ataque y cuestionamiento de la comunidad médica, la cual tiene un importante poder e influencia en el país.

IV. Plan de Marketing

4.1) Objetivos de marketing

Los objetivos se orientan a los parámetros más relevantes para la Industria Farmacéutica, los cuales están basados en el uso de plataformas online, tales como Redes Sociales y página web:

1. Para el primer año luego de concretado el primer contrato con un Patrocinante, el aumento del target de pacientes randomizados en los estudios deberá ser de un 15%.
2. Disminuir los tiempos de reclutamiento de pacientes en un 20%.

Los indicadores necesarios para cumplir con los objetivos planteados son los siguientes:

- **Pacientes convertidos al mes:** se entiende como los pacientes que se inscriben como usuarios en la página web.
- **Pacientes potenciales para participar en estudios clínicos por mes:** son los pacientes fidelizados y que han manifestado su interés y disposición en participar en un estudio clínico.
- **Pacientes ingresados a un estudio determinado:** pacientes que luego de haber pasado satisfactoriamente las pruebas de screening (serie de exámenes clínicos que determinan si un paciente es apto o no para participar en un ensayo clínico), ingresan al estudio clínico propiamente tal.
- **Tiempos de enrolamiento:** se refiere al tiempo transcurrido desde la Visita de Inicio del primer centro participante de un Centro de Estudios Clínicos para un estudio determinado hasta la inclusión del último paciente del estudio.

4.2) Estrategia de segmentación

- **Proceso de segmentación 1**

A. Mercado

Laboratorios Farmacéuticos en Chile

Para efectos de este proyecto, el mercado estará conformado por todos los laboratorios farmacéuticos que operan en Chile (tanto nacionales como internacionales).

B. Segmento de clientes

ii. Laboratorios Farmacéuticos de investigación

Principales laboratorios farmacéuticos que realizan investigación clínica en Chile, los cuales, son 15 corporaciones multinacionales con filiales en el país.

C. Target o mercado meta

Dentro de este aspecto, se considerará como Target o mercado meta a las 15 compañías farmacéuticas que realizan investigación clínica en Chile.

- **Proceso de segmentación de usuarios 2**

A. Mercado (M) (3.000.000 de personas)

Mujeres y Hombres entre 25-55+; NSE ABC1, C2 y C3; en Chile; que necesitan información de salud; tienen acceso a internet y medios digitales/redes sociales y satisfacen dicha necesidad a través de la búsqueda en internet.

B. Segmento de usuarios (S) y target o mercado meta (T)

Segmento 1 (S1) = Target 1 (T1) (10% de M = 300.000): Mujeres y Hombres entre 25-55+; NSE ABC1, C2 y C3; en Chile; que necesitan información de salud; tienen acceso a internet y medios digitales/redes sociales; satisfacen dicha necesidad a través de la búsqueda en internet y que presentan la patología de Diabetes.

- **Prospecto 1:** Grupo de pacientes donde su principal motivación es la actualización en materia de salud.

- **Prospecto 2:** Grupo de pacientes donde su principal motivación es la preocupación por su familia.

- **Prospecto 3:** Grupo de pacientes donde su principal motivación es el autocuidado.

Segmento 2 (S2) = Target 2 (T2) (2% de 3.000.000 = 60.000): Mujeres y Hombres entre 25-55+; NSE ABC1, C2 y C3; en Chile; que necesitan información de salud; tienen acceso a internet y medios digitales/redes sociales; satisfacen dicha necesidad a través de la búsqueda en internet y que presentan la patología de Artritis Reumatoide.

- **Prospecto 4:** Grupo de pacientes donde su principal motivación es el actualización en materia de salud.

- **Prospecto 5:** Grupo de pacientes donde su principal motivación es la preocupación por su familia.

- **Prospecto 6:** Grupo de pacientes donde su principal motivación es el autocuidado.

Segmento 3 (S3) = Target 2 (T3) (10% de 3.000.000 = 300.000): Mujeres y Hombres entre 25-55+; NSE ABC1, C2 y C3; en Chile; que necesitan información de salud; tienen acceso a internet y medios digitales/redes sociales; satisfacen dicha necesidad a través de la búsqueda en internet y que presentan la patología de Asma.

- **Prospecto 7:** Grupo de pacientes donde su principal motivación es el actualización en materia de salud.

- **Prospecto 8:** Grupo de pacientes donde su principal motivación es la preocupación por su familia.

- **Prospecto 9:** Grupo de pacientes donde su principal motivación es el autocuidado.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Dadas las características del proyecto, consta tanto de una estrategia de producto como de servicio, donde la primera está orientada a la Industria y la segunda hacia los pacientes.

Para la industria:

Valor:

- a. **Aumento de la competitividad de la industria a nivel local:** Al aumentar el número de pacientes para estudios clínicos, los patrocinantes contarán con una cantidad mayor de oferentes, en otras palabras, una mayor disponibilidad de pacientes. También entregará mayor poder de negociación respecto de los investigadores que conducirán los estudios, calificaciones de centros, instalaciones, nuevas zonas geográficas donde se puedan realizar los ensayos clínicos y finalmente mejores resultados por parte de los centros de estudios.

- b. **Aumento de la visibilidad internacional:** Al aumentar en un 15% la tasa de reclutamiento de pacientes, sumado a las características propias del país (cortos tiempos de aprobaciones regulatorias y calidad de información), convertirá a Chile en un país más competitivo a nivel LATAM, ya que podría ser una nueva alternativa a participar en estudios, dado que en la actualidad son considerados aquellos países con cierto nivel de reclutamiento asegurado, tales como Brasil, Argentina y México. Lo anterior traerá consigo un aumento en la inversión para la investigación clínica local.

Atributo: está determinado por la nueva forma de captación de clientes, la cual se desarrolla a través de la diferenciación, ya que no se busca competir en los sectores existentes modificando los modelos establecidos, por el contrario, se orienta en la búsqueda de pacientes en mercados nuevos y desatendidos como es el on-line.

Para ajustar la oferta de valor, se diseñará un software, el que a través de un algoritmo permitirá a los patrocinantes identificar y perfilar a los pacientes por diferentes características, las cuales son necesarias para la selección de estos en un estudio determinado. Dicho software será diseñado por una empresa especialista en desarrollo web y de acuerdo a lo comentado anteriormente, sus características se definirán y obtendrán de acuerdo al trabajo en conjunto que se realizará con los patrocinantes, de manera de satisfacer plenamente sus necesidades. Entre estas características ya se consideran: patología, geolocalización, edad, género, institución de salud cercana a su domicilio, años de evolución de la enfermedad y participación anterior en estudios clínicos.

Para usuarios:

Valor:

- Acceso a información de terapias de última generación que están siendo probadas en el país y factibilidad de participación en dichos Estudios Clínicos.
- Acceso a información respecto de su patología y promoción del autocuidado.
- Acceso a atención médica personalizada gratuita y de calidad.

Atributos: el paciente podrá acceder al servicio desde cualquier dispositivo que posea conexión a internet (PC/Laptop, tablet, móvil) y tendrá a disposición información relevante de patologías relacionadas a Estudios Clínicos que se desarrollan en el país y podrá optar a ser contactado si decide participar en un Estudio Clínico o si quiere saber más respecto del mismo.

4.4) Estrategia de Precio

Como la propuesta de B-Trials se traduce en la entrega de un servicio diferenciado y superior, además del aporte que producirá al impulsar la captación de pacientes (el activo más importante para la realización de Estudios Clínicos), junto con alinearse a las metas planteadas por los laboratorios, el método basado en el Valor es el que más se ajusta para la determinación del precio.

Considerando la estructura de costos que la Industria debe cancelar a los centros de Investigación según los pacientes que ingresan a un estudio, como también los gastos que debe incurrir en almacenamiento y distribución tanto de droga en estudio como materiales, la herramienta ofrecida por B-Trials permitirá capturar valor de los siguientes ítems:

- a. Honorarios de Investigador y enfermeras. Dentro de estos honorarios se encuentra la capacidad de éstos realizan para obtener los pacientes requeridos para un estudio clínico y que es el punto crucial que determina que un centro de estudios sea seleccionado para participar.
- b. Costo por paciente completado incluyendo “overhead” (presupuesto extra para cada paciente de un estudio determinado, que corresponde a un 20% por sobre el precio ofrecido a un investigador). Cabe destacar que precio final por paciente es el mismo para todos los centros de estudio que participen en el mismo ensayo clínico.

c. Costos por fallas en screening de pacientes (pacientes que de acuerdo a los resultados de exámenes de laboratorio no son aptos para participar en un estudio determinado).

d. Ahorros por disminución de tasa de abandono de pacientes. Las normas internacionales que rigen a los ensayos clínicos especifican que cada paciente es libre de abandonar un estudio en el momento que lo desee.

e. Disminución de tiempos de almacenamiento, dado que el producto de investigación es almacenado en condiciones específicas en centros de almacenamiento, para luego ser enviados a los centros de estudios de acuerdo a las necesidades de éstos.

f. Optimización en la selección de centros. Esto se explica ya que la herramienta se podrá identificar por área geográfica la ubicación de pacientes objetivo, optimizando la derivación derivar un mayor número de pacientes a un menor número de centros de estudios.

g. Disminución de horas hombre de los monitores del estudio. Los patrocinantes deben asignar un recurso llamado “monitores de estudios”, quienes deben supervisar a los centros clínicos del cumplimiento de las especificaciones del protocolo del ensayo clínico durante todo el desarrollo de este último, por lo que al disminuir los tiempos de reclutamiento de pacientes también disminuirá el tiempo de desarrollo del estudio clínico., debido a que la asignación del recurso “monitor de estudio” por parte del patrocinante está determinado por el tiempo dedicado a la supervisión de un estudio clínico, donde la disminución de período de desarrollo del ensayo clínico producirá una disminución en las horas de supervisión del mismo.

h. Actividades de retención: corresponden a actividades cuyo fin es evitar el abandono de pacientes que participan en un estudio clínico, tales como: llamadas telefónicas y contacto vía mail con tal de obtener retroalimentación por parte del paciente, charlas informativas (presenciales y/o online).

Dado el impacto que generará la herramienta ofrecida por B-Trials, se determina que el precio corresponderá al 15% del valor cancelado a un Centro de Investigación por cada paciente de un estudio determinado. Este precio además considera el grado de especificidad de pacientes requeridos para un estudio en particular y el valor que recibirá el cliente al mejorar sus índices de enrolamiento y de gestión.

4.5) Estrategia de Distribución

El proyecto B-Trials deberá utilizar canales estratégicos específicos para cada uno de sus clientes, dadas las características propias de cada uno de ellos.

a) Patrocinantes: el canal a utilizar será la venta directa. Este canal permitirá conocer las necesidades específicas de cada uno de ellos, permitiendo realizar los ajustes necesarios en el software y de esta manera entregar un producto con mayor valor.

b) Centros de estudios clínicos: para estos clientes el canal será venta directa. Este canal es el más adecuado para este tipo de clientes, ya que se pueden dar distintos escenarios al momento de ofrecer el servicio, como por ejemplo: oposición a recibir pacientes provenientes de una nueva forma de captación, negación a una disminución del precio por paciente como resultado de la utilización de este servicio, reticencia a participar en estudios clínicos por parte de médicos novatos en el área, apertura de nuevos Centros en zonas donde habitualmente no existían o hay falta de establecimientos .

c) Pacientes: el canal será una plataforma web, donde cada persona deberá suscribirse (en forma gratuita) a la página y podrá acceder a todos los servicios entregados por B-Trials.

4.6) Estrategia de Comunicación y ventas

Mix de Comunicación de Marketing:

Advertising:

- 1. Farmacias independientes:** dado el crecimiento en el número de locales de este tipo de farmacias y el tipo de pacientes que acude a ellos, quienes buscan fármacos más económicos para sus tratamientos, se realizará una alianza estratégica con el fin de atraer la atención de estos clientes y generar consultas sobre los estudios clínicos.
- 2. Web:** motor de búsqueda Google, redes sociales (Facebook, Twitter y Youtube), banners en sitios web relacionados.
- 3. Asociaciones de Pacientes:** de acuerdo a los Estudios Clínicos que la Industria necesite desarrollar.
- 4. Red asistencial del sistema público:** Hospitales, consultorios, CESFAM.

Fuerza de Ventas:

Se utilizará a los vendedores de farmacias independientes para generar difusión e incentivar a pacientes a visitar la página web de B-Trials y poder acceder a para obtener

información de patologías y estudios clínicos. Durante los primeros 6 meses del lanzamiento de la página web, se trabajará con las farmacias independientes de la región Metropolitana, para luego integrar paulatinamente a otras regiones relevantes en su número de población, como por ejemplo: Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, del Libertador General Bernardo O'Higgins, del Maule, del Bío-Bío y de la Araucanía.

Eventos y Experiencias:

Se debe contemplar la presencia a través de stands y pendones a fin de promocionar la página web. Los tipos de eventos a considerar son los siguientes: congresos de especialidades médicas, meetings de estudios clínicos, reuniones de asociaciones de pacientes.

Además, todos los eventos y experiencias que B-Trials realice serán comunicados a través de su página web orientada, Facebook, Twitter y mail, dentro de los cuales se encuentran:

- o Participación de médicos investigadores en charlas online (webinarios) sobre temas específicos.
- o Charlas en asociaciones de pacientes.

Relaciones Públicas:

Este ítem es crucial para la etapa de puesta en marcha del proyecto, dado que será la primera persuasión para lograr la “inyección” inicial de pacientes a la plataforma digital y al mismo tiempo robustecer la credibilidad del proyecto frente a la industria. Las relaciones públicas se realizarán con las siguientes organizaciones “claves”:

- o Asociaciones de pacientes, de acuerdo al tipo de patología que requiere captar pacientes.
- o CIF (Cámara de la Innovación Farmacéutica de Chile), que corresponde a la asociación gremial de 18 compañías tanto americanas como europeas y que realizan estudios clínicos en el país.
- o Farmacias independientes: a Junio de 2015 corresponden a un total de 1.470 locales distribuidos en el país, por lo cual se coordinará una reunión con la Asociación de Farmacias Independientes de Chile.

Marketing Interactivo: los medios que se utilizarán serán:

1. **Telefónico (callcenter):** para generar una sensación de cercanía e involucramiento se contactará a los pacientes interesados en estudios clínicos, a los cuales se les orientará sobre los detalles de la página web, a la vez permitirá no perder a aquellos pacientes que tengan dificultad para desenvolverse en una página web o en redes sociales.
2. **Online:** se crearán comunidades virtuales, principalmente en Facebook, con el objetivo de lograr el involucramiento de los interesados con los estudios clínicos, donde la participación del moderador será activa y guiará tanto la comunicación como temas de discusión.

Marketing Word of Mouth: como el 90% es off-line, esto implica la importancia de las relaciones públicas como también fomentar a que los usuarios compartan sus experiencias en los blogs. Para generar viralidad, se realizarán videos de una extensión cercana a los 30 segundos, con el objetivo de generar impacto e interés. Por ejemplo, se comunicará la experiencia de pacientes que han participado en estudios clínicos y sus beneficios.

Marketing directo: está basado en el e-mailing, donde se realizarán campañas con el fin de hacer seguimiento a los pacientes, entregar valor a los pacientes a través de entrega de información de calidad y fortalecer la relación con los suscriptores.

4.7) Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Ver Anexo N°7

4.8) Presupuesto de Marketing y cronograma

Anexos N°8 y N°9.

V. Plan de Operaciones

5.1) Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Se realizará un trabajo de marketing digital a través de redes sociales y página web para captar pacientes. Con la información disponible, se podrá saber cuáles pacientes tienen mayores probabilidades de participar en ciertos protocolos específicos de investigación y se construirá una base de datos. Los patrocinantes podrán acceder a través de una página web a información parcializada de la base de datos, donde podrán visualizar parámetros clínicos, demográficos, pero sin acceso a información tal como nombre, cédula de identidad, teléfono o correo electrónico. De este modo les permitirá saber si tienen los pacientes adecuados para sus protocolos y en qué lugares geográficos.

Mayores detalles se encuentran en la Parte II del Plan de Negocios.

VI. Equipo del proyecto

Tres profesionales Químico Farmacéuticos serán los gestores y socios directores del proyecto B-Trials, quienes desempeñan funciones en el área de Estudios Clínicos de un laboratorio farmacéuticos transnacional, donde sus principales características son el profesionalismo, el apego al trabajo en equipo, sus ganas de emprender en el ámbito profesional y la constante búsqueda del desarrollo personal.

Mayores detalles de este capítulo se encuentran en la Parte II del Plan de Negocios.

VII. Plan Financiero

El proyecto está diseñado para desarrollarse en 5 años y luego venderlo. El negocio considera 2 hitos relevantes:

En primer lugar, la captación de pacientes que se realizará a través de medios digitales. El segundo hito corresponde a la implementación de un centro de investigación para estudios clínicos. La captación de pacientes tendrá a su vez 2 aristas: 1) derivación de pacientes a las farmacéuticas para el ingreso a sus estudios clínicos y 2) auto derivación de pacientes al centro de investigación.

En el transcurso de años se estima que el negocio esté consolidado y listo para ser vendido.

Para la obtención de la tasa de descuento, se consideró un β no apalancado de 1,36 obtenido en la página <http://www.damodaran.com> correspondiente a la industria de "Healthcare Support Services" del año 2016. La tasa de descuento calculada es de un 20,4%.

Se implementará un centro de investigación en el primer y tercer año del proyecto. Durante el segundo y cuarto año se concentrarán los esfuerzos en fuertes campañas de marketing.

Mayores detalles del capítulo se indican en la Parte II del Plan de Negocios.

VIII. Riesgos críticos

El proyecto debe enfrentar riesgos tanto externos como internos, los cuales de detallan a continuación:

Riesgos externos

- Proyecto de Ley Ricarte Soto.
- Falta de entusiasmo de los pacientes en participar en estudios clínicos.
- Cuestionamiento por parte de la comunidad médica.
- Ataques informáticos.
- Aparición de competidores.
- Rechazo de los Centros de Estudios ya establecidos.

Mitigación:

- Constante análisis y evaluación de las estrategias
- Contacto de líderes de opinión en el área médica.
- Alianzas estratégicas con patrocinantes.
- Reuniones con Centros de Estudio y formar alianzas de derivación de pacientes.

Riesgos internos

- Fallas en la comunicación organizacional.
- Falta de incentivos o estímulos al personal.
- Fallas en el reclutamiento.
- Falta de planificación operativa y financiera.

Mitigación:

- Facilitar vías de comunicación y expresión.
- Salarios acordes al precio de mercado.
- Procesos de selección de personal.
- Coordinación y comunicación.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios.

IX. Propuesta Inversionista

El proyecto será financiado por sus socios fundadores. Para la instalación del segundo Centro de Investigación, el negocio ya generará los flujos necesarios para financiarlo.

X. Conclusiones

La competitividad de las compañías farmacéuticas transnacionales está basada en la capacidad de patentar nuevos productos, siendo los Estudios Clínicos el proceso previo a este hito, donde el número de pacientes participantes y tiempos regulatorios son claves para la competitividad de un país. B-Trials surge como una solución innovadora en la captación de pacientes.

Que este tipo de captación de pacientes no esté desarrollado en Chile, permite que B-Trials pueda ser el primero en establecer su diferenciación y fidelización con los clientes y pacientes, lo que dará base al Plan de Operaciones que busca tener alineado el flujo de la gestión de marketing, comercial, operaciones y soporte.

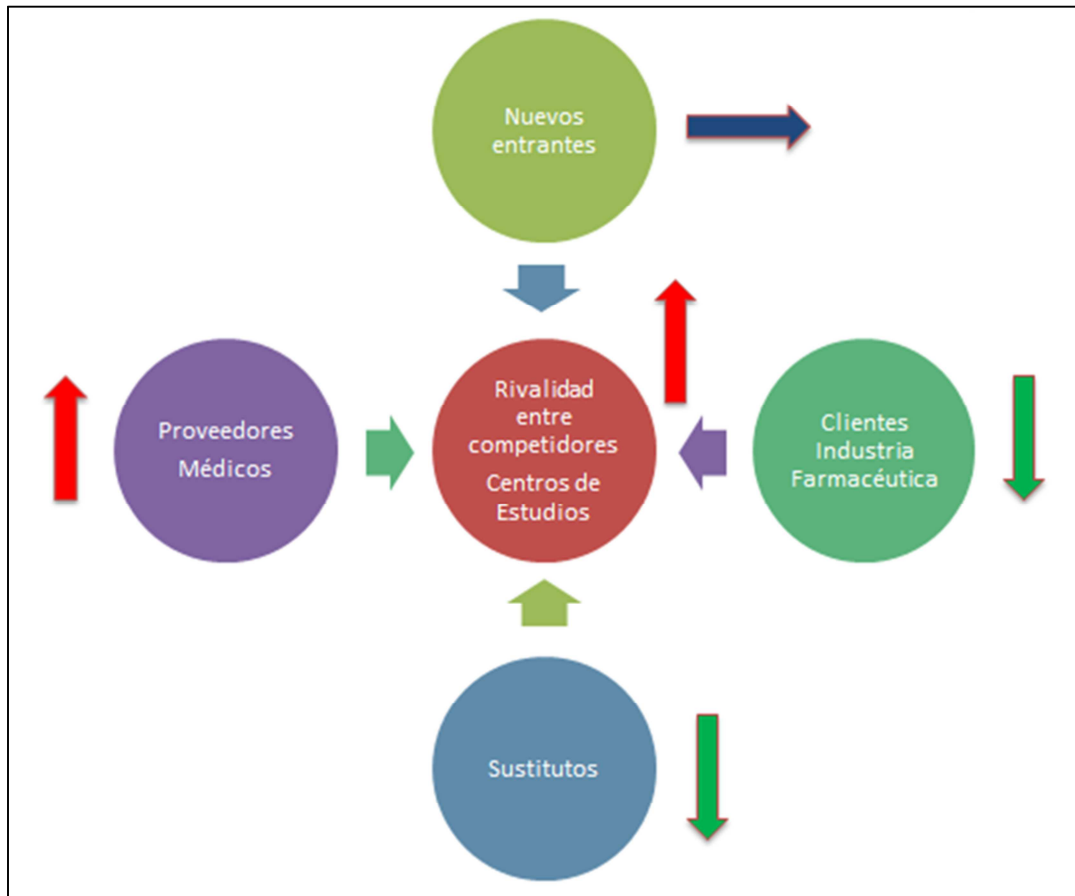
La inversión inicial de B-Trials es de \$ 67.125.466 pesos, el cual cubrirá el capital de trabajo y la instalación de un Centro de Estudios Clínicos. El hecho que los ingresos provengan tanto de la derivación de pacientes a Centros de Estudios externos como de la auto-derivación a un Centro de Estudios propio, permite que B-Trials tenga ingresos mensuales continuos, donde la derivación aportará el 15% y la auto-derivación el 65% de los ingresos. Además, de los servicios que ofrece B-Trials, el mayor beneficio será entregado a los pacientes, a través del ofrecimiento de participar de estos Estudios y facilitando el acceso a terapias de última generación en forma gratuita, sumado a una atención médica de primer nivel.

El aplicar una tasa de descuento elevada de un 20,4% y obtener resultados como el VAN de \$ 22.995.142 de pesos y una TIR de un 31%, solo demuestra que el negocio es sólido y estable con la proyección de demanda.

Dado que el proyecto está pensado en 5 años, cumplido el plazo se intentará vender acorde a su valor a perpetuidad que es de \$ 403.641.330.

XI. Anexos

Anexo N°1: Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Poder Negociación Proveedores: Alto, dado que tienen las bases de datos de pacientes.

Poder Negociación Clientes: Bajo, ya que para ejecutar los Estudios Clínicos necesitan de pacientes y no pueden tener acceso a los datos personales de éstos.

Amenaza de Nuevos entrantes: Media, debido a las barreras de entrada regulatorias y una inversión económica que no es mayor.

Amenaza de Sustitutos: Bajo, ya que los Estudios Clínicos sólo se pueden ejecutar en un Centro de Estudios autorizado por los entes regulatorios.

Rivalidad entre competidores existentes: Alta, dado que el número de pacientes que participan en Estudios Clínicos es escaso.

Anexo N°2: Principales compañías farmacéuticas que realizan investigación clínica en Chile.

Patrocinador	Nº estudios entre 2006-2016
Glaxo	105
Pfizer	96
Merck	87
Sanofi	83
Novartis	64
MSD	49
AstraZeneca	45
Roche	42
Takeda	42
Bristol-Myers Squibb	37
Bayer	26
Johnson & Johnson	26
Abbot	24
Eli Lilly	24
Boehringer Ingelheim	19

Fuente: Elaboración propia en base a información de www.clinicaltrials.gov

Anexo N°3: Cantidad de estudios nuevos de los últimos 6 años.

2015	2014	2013	2012	2011	2010
91	94	87	107	97	100

Fuente: Elaboración propia en base a información de www.clinicaltrials.gov

Anexo N°4: Principales Áreas terapéuticas investigadas de acuerdo a la inversión por Patrocinador (basado en el total de estudios por cada patrocinador).

PATROCINADOR	INVERSIÓN (MM USD)
GLAXO	4,1
Autoinmune/Inflamación: 45%	1,8
Sistema Nervioso Central: 15%	0,6
Infeccioso: 15%	0,6
Oncología: 15%	0,4
PFIZER	3,7
Autoinmune/Inflamación: 24%	0,9
Sistema Nervioso Central: 21%	0,8
Infeccioso: 21%	0,8
Cardiovascular: 15%	0,6
MERCK	3,4
Metabólico/endocrinología: 22%	0,7
Infeccioso: 18%	0,6
Oncología: 17%	0,6
Autoinmune/Inflamación: 16%	0,5
SANOFI	3,2
Cardiovascular: 25%	0,8
Metabólico/endocrinología: 19%	0,6
Oncología: 17%	0,6
Sistema Nervioso Central: 17%	0,6
NOVARTIS	2,5
Autoinmune/Inflamación: 31%	0,8
Metabólico/endocrinología: 14%	0,3
Oncología: 14%	0,3
Sistema Nervioso Central: 11%	0,3
MSD	1,9
Oncología: 16%	0,3
Cardiovascular: 16%	0,3
Infeccioso: 16%	0,3
Autoinmune/Inflamación: 14%	0,3
ASTRAZENECA	1,8
Autoinmune/Inflamación: 14%	0,6
Infeccioso: 16%	0,3
Oncología: 16%	0,3
Sistema Nervioso Central: 11%	0,3

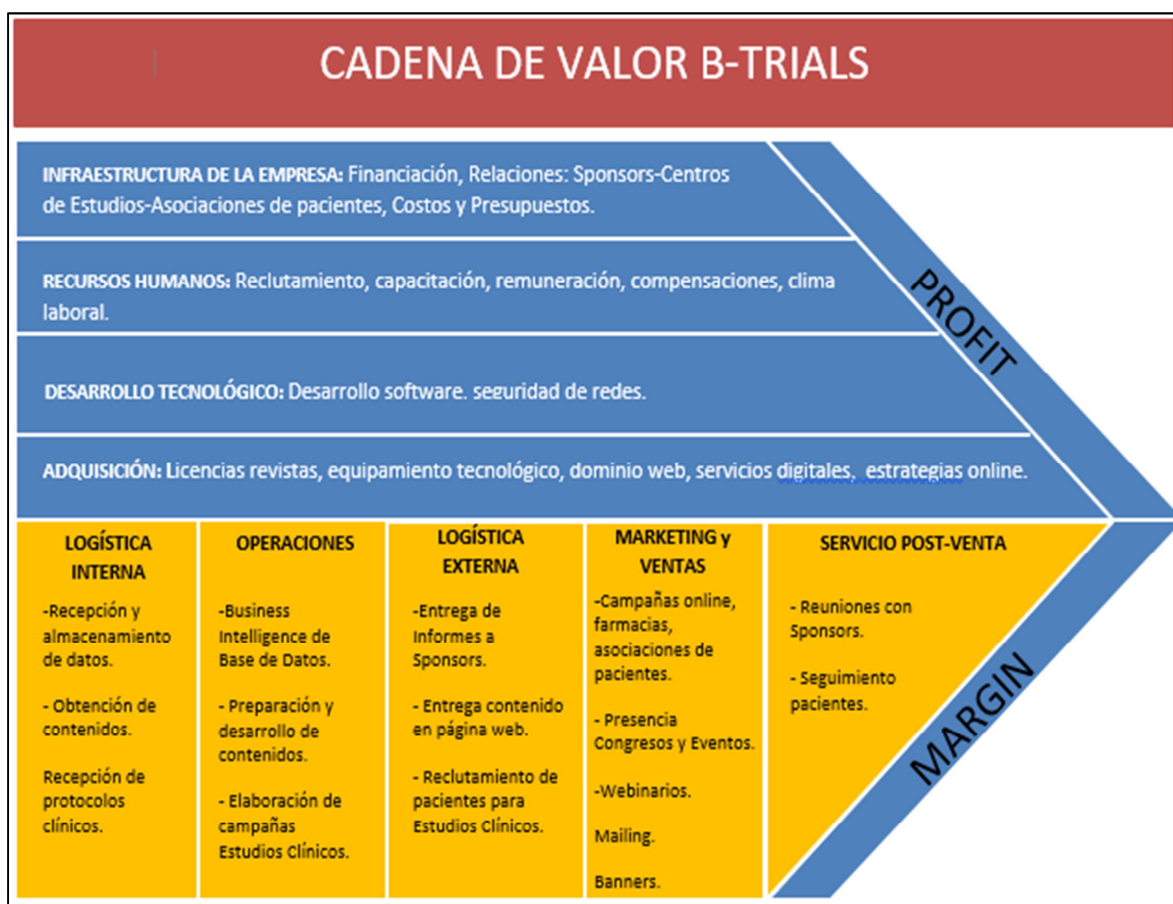
Fuente: Elaboración propia en base a información de www.clinicaltrials.gov

Anexo N°5: Inversión por área terapéutica

ÁREA TERAPÉUTICA	INVERSIÓN (MM USD)
Autoinmune/infeccioso	4,9
Sistema Nervioso Central	2,6
Infeccioso	2,3
Oncología	2,5
Cardiovascular	1,7
Metabólico/endocrinología	1,7

Fuente: Elaboración propia en base información obtenida en www.ispch.cl

Anexo N°6: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

Anexo N°7: Racional de estimación de la demanda.

HABITANTES CHILE	100%	18.006.047
POBLACIÓN DIABÉTICOS	10%	1.800.605
INTERNET AL MENOS 1 VEX X DÍA	85%	1.530.514
CAPTACIÓN ONLINE	5%	76.526
PACIENTES RECLUTABLES	10%	7.653

HABITANTES CHILE	100%	18.006.047
POBLACIÓN ASMÁTICOS	4%	720.242
INTERNET AL MENOS 1 VEX X DÍA	85%	612.206
CAPTACIÓN ONLINE	5%	30.610
PACIENTES RECLUTABLES	10%	3.061

HABITANTES CHILE	100%	18.006.047
POBLACIÓN REUMATOLÓGICOS	1%	180.060
INTERNET AL MENOS 1 VEX X DÍA	85%	153.051
CAPTACIÓN ONLINE	5%	7.653
PACIENTES RECLUTABLES	10%	765

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 8: Presupuesto de Marketing

Plan de Marketing B-TRIALS			
Categoría	Cantidad estimada	Costo por unidad estimado	Subtotal estimado
Búsqueda/Sitios			
Búsqueda paga google	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Costo tota de búsqueda Total			\$ 120.000
Comunicación			
Folletos	12.000	\$ 16	\$ 192.000
Repartidor volantes (\$1.700 x hora)	600	\$ 1.700	\$ 1.020.000
Radio	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Costo de comunicación total			\$ 1.712.000
Redes sociales			
Promoción Twitter Lanzamiento Web SUP	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Video Animado SUP Estudios Clínicos	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Promoción Twitter Video SUP Estudios Clínicos	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Promoción Facebook Web SUP	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Promoción Facebook Video SUP Estudios Clínicos	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Artículo MA-DIABETES (martes-miércoles)	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Video ANIMADO Est. Clínicos Diabetes	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Promoción Twitter Video Animado DIABETES	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Promoción Facebook Video Animado DIABETES	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Promoción Twitter Foro Facebook Est. Clínicos DIABETES	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Aviso Twitter Artículo MA-DIABETES	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Artículo MA-Asma	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Video ANIMADO Asma	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Promoción Twitter Video Animado Asma	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Aviso Twitter Artículo MA-Asma	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Twitter Foro Facebook Est. Clínicos Asma	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Facebook Video Animado Asma	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Foro Estudios Clínicos Asma	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Artículo MA-Artritis	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Video ANIMADO Artritis	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Promoción Twitter Video Animado Artritis	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Aviso Twitter Artículo MA_Artritis	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Facebook Video Animado Artritis	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Foro Estudio Clínicos Artritis	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Promoción Twitter Foro Facebook Est. Clínicos Artritis	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Video Testimonial Paciente Diabetes	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Promoción Twitter Video Testimonial Paciente DIABETES	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Promoción Twitter Foro Paciente DIABETES	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Facebook Video Testimonial Paciente DIABETES	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Foro Paciente DIABETES	1	\$ 40.000	\$ 40.000

Plan de Marketing B-TRIALS			
Video Testimonial Paciente Asma	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Promoción Twitter Video Testimonial Paciente Asma	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Promoción Twitter Foro Paciente Asma	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Facebook VIDEO Testimonial Paciente Asma	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Foro Paciente Asma	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Video Testimonial Paciente Artritis	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Promoción Twitter Video Testimonial Paciente Artritis	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Promoción Twitter Foro Paciente Artritis	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Facebook VIDEO Testimonial Paciente Artritis	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Foro Paciente Artritis	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Video Entrevista PI-DIABETES	1	\$ 220.000	\$ 220.000
Promoción Twitter Video Entrevista Médico-DIABETES	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Promoción Twitter Foro Video Entrevista Médico-DIABETES	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Facebook Video Entrevista Médico-DIABETES	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Foro Video Entrevista Médico-DIABETES	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Video Entrevista PI-Asma	1	\$ 220.000	\$ 220.000
Promoción Twitter Video Entrevista Médico-Asma	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Promoción Twitter Foro Video Entrevista Médico-Asma	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Facebook Video Entrevista Médico-Asma	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Foro Video Entrevista Médico-Asma	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Video Entrevista PI-Artritis	1	\$ 220.000	\$ 220.000
Promoción Twitter Video Entrevista Médico-Artritis	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Promoción Twitter Foro Video Entrevista Médico-Artritis	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Facebook Video Entrevista Médico-Artritis	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Foro Video Entrevista Médico-Artritis	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Webinario PI-DIABETES	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Promoción Twitter Webinario PI-DIABETES	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Promoción Twitter Foro Webinario PI-DIABETES	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Facebook Webinario PI-DIABETES	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Webinario PI-Asma	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Promoción Twitter Webinario PI-Asma	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Promoción Twitter Foro Webinario PI-Asma	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Facebook Webinario PI-Asma	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Webinario PI-Artritis	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Promoción Twitter Webinario PI-Artritis	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Promoción Twitter Foro Webinario PI-Artritis	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Promoción Facebook Webinario Artritis	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Costo redes sociales total			\$ 4.025.000
Eventos			
<i>Snack Farmacias Independientes</i>	300	\$ 10.000	\$ 3.000.000

Fuente: Elaboración propia

XII. Bibliografía

- A. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2014). Generación de modelos de negocio. (Undécima ed.). España: Deusto.
- B. Porter, M & Pigneur, Y. (2008). On Competition. United States of America: Harvard Business Press.
- C. Kotler, P. & Keller, K. (2016). Marketing Management. (15 ed.). United States of America: Pearson.
- D. Del Sol, P. (2012). Ganar sin competir. Chile: Aguilar / El Mercurio.
- E. Peppers, D. & Rogers, M. (2012). Extreme Trust. U.S.A.: Portfolio / Penguin.
- F. Werther, W., Davis, K & Guzmán, M. (2014). Administración de Recursos Humanos. (7a ed.). Mexico: McGraw Hill.
- G. Peppers, D. & Rogers, M. (2011). Managing Customers Relationships. U.S.A.: LEA.
- H. Hax, A. & Majluf, N. (2014). Lecciones en Estrategia. Chile: Ediciones UC.
- I. Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2016). Séptima Encuesta de Acceso, Usos y Usuarios de Internet. Chile.
- J. Vilte, D., Saldaño, V., Martín, A., & Gaetán, G. (2013). Evaluación del uso de redes sociales en la tercera edad. Conferencia presentada en el I Congreso Nacional de Ingeniería Informática y Sistemas de Información, Córdoba, Argentina. Recuperado el (Vol. 13).
- K. Ministerio de Salud. (2015). Seguridad de la Información. Marzo 14, 2016, de MINSAL Sitio web: http://www.web.minsal.cl/seguridad_de_la_informacion/.
- L. Comunidad Negocios. (2015). Tendencias en Redes Sociales para 2016. Abril 23, 2016, de Comunidad Negocios Sitio web: <https://www.comunidadnegocios.cl/noticias/tendencias-redes-sociales-2016/>.
- M. Talento Virtual, (16 de Febrero de 2015). *En Latinoamérica: los chilenos son los que están más involucrados en las redes sociales*. Chile. Recuperado de www.talentovirtual.com/blog/2015/02/2016/en-latinoamerica-los-chilenos-son-los-que-están-más-involucrados-en-las-redes-sociales-2/.
- N. Merca2.0, (9 de Junio de 2014). *Una de las principales búsquedas en Internet en Chile es sobre temas de salud*. Chile. Recuperado de www.merca20.com/una-de-las-principales-busquedas-en-internet-en-chile-es-sobre-temas-de-salud/.

O. Lee Chile Lee, (4 de Mayo de 2016). *Así se comportan los usuarios de las redes sociales*. Chile. Recuperado de www.leechilelee.cl/2016/05/asi-se-comportan-los-usuarios-de-las-redes-sociales/.