



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Ally 360, Mercado Ecuatoriano

Estudiante: Marco Andrés Corrales

Mentor: Esteban Schreck

Enero, 2022



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

EMBA

Ally 360, Mercado Ecuatoriano

siempre listos

ally 360

Soluciones de e-learning
para la industria farmacéutica

Estudiante: Marco Andrés Corrales

MENTOR: Esteban Schreck

Enero, 2022

RESUMEN EJECUTIVO

Con los avances de la tecnología y la aceleración en la adopción de soluciones virtuales durante la pandemia, se podría esperar que la visita médica presencial desaparezca. Contrario a esta afirmación la visita se mantiene, está creciendo y se espera que mantenga esta tendencia por varios años. Siendo su principal componente el humano, sus habilidades técnicas y sociales y su experiencia. Han sido los mismos profesionales de la salud quienes apoyan este modelo por su preferencia por la interacción personal con las personas y no tanto por las actividades y herramientas virtuales presentadas en el auge de la pandemia.

Entonces, resulta muy importante el mantener al equipo humano de fuerza de ventas actualizado en los productos y áreas terapéuticas que manejan, así como en técnicas de venta, manejo de objeciones y habilidades blandas. Es claro que la inversión en entrenamientos es alta, pero más allá de esto, el tiempo fuera de territorio (ToT) representa un impacto aún más significativo en la productividad del equipo, pues se pierden contactos programados para cada ciclo, que serán muy difíciles de compensar y que la competencia los podría estar cubriendo.

Actualmente, la tendencia indica que cada vez más personas están logrando ser autodidactas, utilizando herramientas como tutoriales, cursos a demanda, consultas a repositorios, etc. Algunos gratuitos, otros de pago, pero compartiendo la posibilidad de ser consumidos al ritmo que el usuario los necesita, cuando lo necesita y con algunas otras personalizaciones que marcan la diferencia para quien lo consume. Justamente por esto, es que el mercado EdTech está creciendo en todo el ecosistema educativo y las nuevas generaciones están creciendo a la par.

Ally 360, es un LMS (Learning Management System), adaptado a las necesidades de cada cliente, que responde a la necesidad de lograr entrenar de forma efectiva y sostenible a la fuerza de ventas farma. Permitiendo reducir los costos de los entrenamientos tradicionales, pero en especial, reduciendo el tiempo fuera de territorio de todos sus integrantes, haciendo que la productividad del equipo se incremente al lograr todos sus contactos planificados.

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	2
Tabla de ilustraciones	5
Agradecimientos	6
Introducción y Antecedentes	7
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	10
Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio	14
Oportunidad de negocio	16
Productividad	22
Comparaciones	24
Mercado EdTech	26
Diferenciación y Ventajas Competitivas	28
Modelo de Negocios – Business Canvas Model	32
Segmento de clientes	32
Propuesta de valor	38
Canales	38
• Notoriedad:	38
• Evaluación:	38
• Compra:	39
• Entrega:	39
• Postventa:	39
Relación con el cliente	40
Fuentes de ingreso	40
Recursos clave	41
Actividades clave	41
Socios clave	42
Estructura de costos	43
Product market fit	45
Cliente Dispuesto a pagar por el producto/servicio	45
TAM, SAM y SOM	47
Go to market plan	49
Introducción	49
Go to market plan	49
1. Identificación y mapeo de clientes potenciales	50
2. Participación en eventos y congresos de la industria	51

3. Ejecución de estrategia Omnicanal	51
Estrategia de pricing	55
Plan operativo del negocio	59
Supply chain.....	59
Tiempos de producción estimados por año	66
Equipo emprendedor y estructura directiva.....	68
Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión. Contexto macro y microeconómico.....	69
Contexto macroeconómico.....	69
Contexto microeconómico.....	71
Condiciones para la viabilidad de negocio. Viabilidad financiera del negocio	74
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	75
Conclusiones y Recomendaciones	79
Referencias.....	81
Anexos.....	84
Margen inicial por licencia	84
Sueldos.....	85
Capex	86
Flujo de Fondos Libres	87

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Testimonio Gerencia Mkt.....	11
Ilustración 2 Testimonio Gerencia Distrital	11
Ilustración 3 Testimonio APMs.....	12
Ilustración 4 Mercado latinoamericano farmacéutico	16
Ilustración 5 Mercado farmacéutico ecuatoriano	17
Ilustración 6 Estimación productos relevantes	18
Ilustración 7 Mercado Farmacéutico Ecuatoriano. Proyecciones de Mercado Retail: UNIDADES	20
Ilustración 8 Mercado Farmacéutico Ecuatoriano: Proyecciones de Mercado Retail:Valores	20
Ilustración 9 TIPO DE MERCADO - Valores. IQVIA	21
Ilustración 10 Productividad promedio anual por APM.....	22
Ilustración 11 Cantidad promedio de contactos.....	23
Ilustración 12 Productividad por día.....	23
Ilustración 13 Tiempo efectivo vs Tiempo de traslados y espera	24
Ilustración 14 Costo de sesión de entrenamiento estimado.....	25
Ilustración 15 Estimación del costo real de entrenamientos presenciales.....	25
Ilustración 16 Clasificación de competidores.....	28
Ilustración 17 Value Proposition Canvas	37
Ilustración 18 Ingresos por ventas	40
Ilustración 19 Análisis y relaciones de ventas	41
Ilustración 20 Costo de elaboración de módulos.....	43
Ilustración 21 Costos asociados al desarrollo y mejoras de plataforma	44
Ilustración 22 Tamaño de mercado estimado para entrenamientos en la industria farma	48
Ilustración 23 TAM, SAM, SOM en valores	48
Ilustración 24 TAM, SAM, SOM en unidades	48
Ilustración 25 Costo de producción por tipo de módulo	55
Ilustración 26 Margen inicial por licencia	56
Ilustración 27 Valor por contacto categoría 3	57
Ilustración 28 Valor por contacto categoría 2	57
Ilustración 29 Valor por contacto categoría 1	58
Ilustración 30 "Supply chain"	60
Ilustración 31 Contenidos bloque estándar de contenidos.....	61
Ilustración 32 Tiempo estimado para atender la demanda de cursos: licencias y adicionales.....	66
Ilustración 33 Balance Oferta Utilización Final Tasas de variación (a precios 2007). Tomado del portal del Banco Central del Ecuador.....	70
Ilustración 34 MERCADO Total - Razones de Crecimiento. IQVIA 2022	72
Ilustración 35 TIPO DE MERCADO - Resumen General. IQVIA	72
Ilustración 36 TIPO DE PRODUCTO - Resumen General. IQVIA.....	73
Ilustración 37 Indicadores financieros.....	74
Ilustración 38 Principales amenazas en Plataformas E-learning.....	76

Agradecimientos

Quiero comenzar agradeciendo a mi esposa Elis, por el apoyo incondicional en cada “aventura” que decido emprender. Alentándome incluso cuando por temas laborales hemos tenido que movernos en tiempos cortos a diferentes países, lo cual ha significado muchas veces comenzar desde cero. Nuevos amigos, nuevas costumbres, idiomas, direcciones, climas, pero siempre juntos. Y como si fuese poco, atravesar una pandemia en medio de todo esto. Gracias, amor, por tanto.

Gracias a Esteban Schreck, quien nos señaló el norte y acompañó hasta madurar nuestra idea. Gracias por todas esas horas compartidas a la distancia en tres países distintos, gracias por compartir con nosotros tu valiosa experiencia, contactos e ideas.

A Rafael Alea, mi compañero, pero más que nada gran amigo, con quién desde un principio encontré un complemento ideal para desarrollar este proyecto ambicioso. Gracias Rafa por tu paciencia, por tu organización y por todo lo que me enseñaste durante todo este tiempo.

A Javier Attas, Ezequiel Kirchuk y Jorge Arévalo por su respaldo para poder comenzar este programa. No solo con sus consejos, si no con sus permisos para poder completar la cursada y por el respaldo desde la organización para acceder. Gracias por el tiempo que pudimos compartir como equipo en Argentina, contribuyeron mucho a mi desarrollo profesional y personal.

A mi gran amiga Viviane Ueda, por su mentoría, amistad y dirección en mi desarrollo profesional. Por acompañarme en el proceso de selección del programa y por siempre respaldar mis pasos. ¡Valeu Vivi!

A mis padres que a pesar de la distancia siempre supieron alentarme, aconsejarme y brindar su ayuda incondicional en todo lo posible, los amo.

A la Universidad de San Andrés, Daniel Isolio y todo su staff de profesores que siempre estuvo a disposición para darme soporte, intercambiar ideas y transmitirme todo su conocimiento.

Y de forma especial un infinito agradecimiento a Dios, la gloria y honra para Él.

Introducción y Antecedentes

El mundo de las ventas y el marketing siempre ha sido conocido por la velocidad de crecimiento y la lucha constante por mantenerse a la vanguardia y ganar espacio en el mercado en el que se esté compitiendo. Cada punto ganado o perdido de market share, representa un gran impacto en el desempeño de la empresa y determina sus siguientes pasos desde la perspectiva estratégica.

Para ser relevantes dentro de un mercado, no basta con contar con todos los recursos posibles. De hecho, es común que los departamentos comerciales y de marketing tengan que trabajar con los recursos económicos o inversión para promoción justos, designados por la oficina regional o global, en un intento de lograr el máximo de rentabilidad de cada una de las líneas del negocio.

Existen además industrias como la química, farmacéutica, petrolera, tecnológica, etc. Que además dependen de fuerzas de ventas y gente en los equipos encargados de estar frente al cliente con altos conocimientos científicos y técnicos, que no solo puedan presentar sus productos, sino que también deben contar con las habilidades para argumentar y responder las preguntas y comentarios hechos por sus clientes, tomando en cuenta que los equipos comerciales de la competencia harán lo mismo y están constantemente en capacitaciones que los hacen más competitivos.

Tal es la importancia de los conocimientos en dichas industrias y en especial en farma, que anualmente las inversiones para capacitar al personal nuevo, mantener actualizado al personal que ya viene trabajando algunos años e incluir en el bagaje de conocimientos nuevas destrezas que se vuelven indispensables año tras año, asciende a varios miles de dólares por persona (colaborador) y varía también por función o departamento.

Sin lugar a duda el impacto financiero de estas inversiones es grande y tiene que ser presupuestado para poder obtener un EBITDA positivo en cada filial año tras año. Pero, por otro lado, está presente también el impacto de tiempo que se invierte en realizar las capacitaciones, calificarlas y hacer los correctivos

necesarios en caso de existir la necesidad. Para dar un ejemplo, en la industria farmacéutica, se pueden tomar hasta dos o tres días al mes para capacitar en un nuevo producto o línea a un equipo de fuerza de ventas. Esto implica que un representante médico debe dejar su rutina de contactos, dejando de visitar entre diez y quince médicos por día, es decir entre 30 y 45 contactos que pueden llegar a representar números grandes de prescripciones que se dejaron de ganar. Si a esto lo multiplicamos por la cantidad de vendedores que conforman el equipo, la cantidad de médicos que se dejan de visitar y por tanto cantidad de prescripciones que se dejan de ganar puede ascender a un número muy importante.

Como aclaración, es de suma importancia el contacto personal por parte del equipo gerencial y administrativo con los equipos de venta de forma constante para estrechar lazos, escuchar las tendencias del campo y crecer como organización. Pero si hay una forma de optimizar el tiempo y los recursos en lo que concierne a capacitaciones profesionales y optimización de las acciones que generan valor, se tendría que prestar atención para saber aprovechar e implementar herramientas que hagan esto posible.

Ally 360, es un proyecto que nace de analizar estas necesidades desde el punto de vista productivo y financiero. Ya que busca dar una solución al tiempo invertido en capacitaciones que significa menos tiempo en campo y por lo tanto menos productividad por persona y más costos en entrenamientos presenciales. Y en el servicio que se puede prestar a los diferentes equipos para que su siguiente acción comercial sea la más efectiva posible.

Ally 360 es una plataforma de e-learning, pensada para la industria farmacéutica, que provee las siguientes funcionalidades:

- **Capacitarse de la mejor manera** usando tecnologías y metodologías educativas como la Personalización, Gamificación y el Micro-learning teniendo feedback y analytics constantes y en tiempo real, que sirven tanto para los usuarios como para los líderes de equipo.

- Los usuarios podrán **capacitarse según lo que necesiten**, a través de desarrollos de contenidos específicos de la industria y la empresa con la posibilidad de tener desarrollos a medida para instancias como el lanzamiento de un producto, onboarding, upskilling y reskilling.
- Y por último podrán **capacitarse cuándo y dónde quieran** ya que Ally 360 es un LMS (Learning Management System), es App, es Web y es Cloud Based.



Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

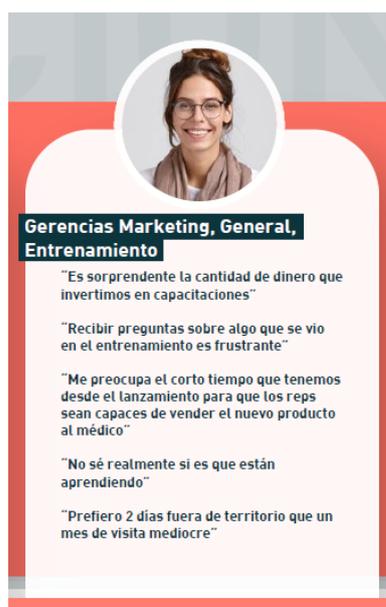
Para el desarrollo de la idea de negocio partimos del análisis y la validación de la necesidad por medio de una encuesta con 80 personas, pertenecientes a la industria farmacéutica, de diferentes departamentos relacionados a la operación comercial y marketing. El objetivo de esta fue el determinar el principal causante de la baja en la productividad de los equipos de venta.

Entre las principales razones mencionadas por las personas encuestadas constaban (>80%): deficiencia en las técnicas de venta, poco conocimiento de sus productos o dudas con respecto a sus usos, enfoques, etc. y el tiempo que los integrantes de los equipos no se encuentran en sitio, realizando sus principales funciones que son: visita a sus médicos y puntos de venta de panel programados para cada ciclo, por distintas razones como por ejemplo: reuniones de ciclo, entrenamientos, traslados, entre otros.

Como siguiente paso se procedió a entrevistar a cuatro personas de la industria, entre los cuales se encontraban: dos agentes de propaganda médica (APMs), un gerente de distrito o ventas y un gerente de producto, con el fin de validar los datos obtenidos mediante las encuestas y profundizar en los aspectos más relevantes desde sus diferentes perspectivas.

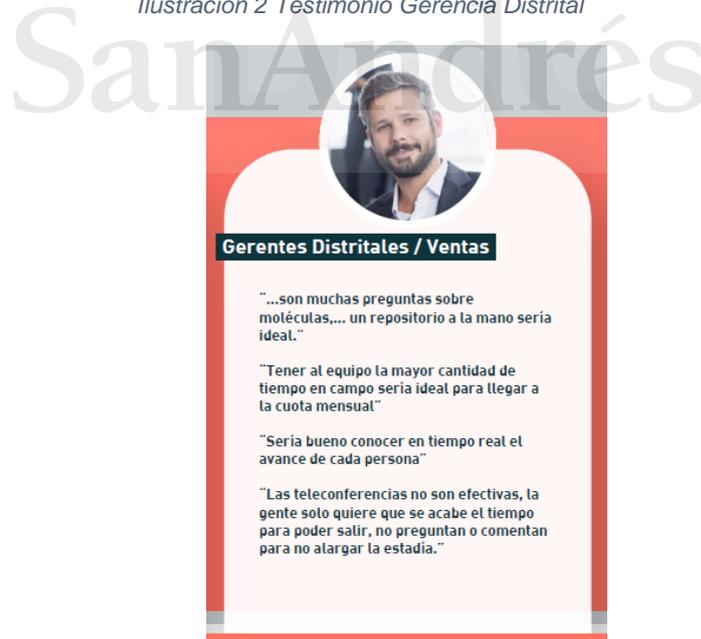
Estas entrevistas permitieron validar y comprender de mejor manera la problemática y la necesidad, desde las diferentes perspectivas de la operación comercial. Por un lado, los gerentes de producto necesitan que sus estrategias sean ejecutadas lo mejor posible y para ello necesitan que la productividad de los equipos de ventas sea la más alta posible y que sus conocimientos sean lo suficientemente altos como para ser competitivos frente a los otros laboratorios y suficientemente convincentes frente a los profesionales de la salud que visitan.

Ilustración 1 Testimonio Gerencia Mkt



Los gerentes de distrito o de ventas, necesitan, además de cumplir con sus cuotas, que cada miembro de sus equipos esté "nivelado" en cuanto a sus conocimientos y capacidades, para poder sacar el máximo provecho de cada una de las zonas asignadas.

Universidad de
Ilustración 2 Testimonio Gerencia Distrital



Finalmente, los agentes de propaganda médica necesitan cumplir sus cuotas. Además de herramientas de promoción proporcionadas por marketing

junto con las estrategias para cada marca, necesitan estar siempre al día con los conocimientos de sus productos, conocer las respuestas a las posibles objeciones que puedan surgir y conocer sobre las marcas competidoras. Debido a la cantidad inmensa de información, necesitan también de los métodos más amigables y claros de estudio, no todos captan toda la información entregada en una única sesión de entrenamiento general o sus refuerzos. Hay productos que requieren de análisis comparativo, otros de memorización, otros de conocimientos más enfocados en el aspecto comerciales, etc.

Adicionalmente, los agentes de propaganda médica necesitan de un “repositorio” o herramienta de consulta rápida de conocimientos, adaptada a los dispositivos móviles que llevan en sus labores diarias y que se adapten a los tiempos que tienen entre visitas.

Ilustración 3 Testimonio APMs



En lo que respecta a las herramientas de *management*, hemos utilizado el *Business Model Canvas* como base para el armado de la propuesta de negocio y la determinación de KPIs para cada etapa del negocio, garantizando que tanto los usuarios directos como los indirectos y la empresa como cliente, obtengan un valor agregado significativo, ya sea con el refuerzo de sus conocimientos y

habilidades y/o incremento de su productividad, que finalmente se verá reflejado en sus márgenes.



Universidad de
SanAndrés

Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio

El desafío de la capacitación de las fuerzas de ventas en la industria farmacéutica en el Siglo XXI se enmarca en tres variables principales:

1. **Tiempo fuera de territorio (ToT)**¹: Es el tiempo que los Agentes de Propaganda Médica (APMs) no están visitando a sus médicos de panel. Ya sea por permisos, eventos, algún asunto inesperado, reuniones convocadas por los gerentes de la empresa y entre otras cosas, entrenamientos. Al ser una industria con manejo de contenidos científicos de alto nivel y en constante actualización, las capacitaciones, no solo al personal de ventas, sino a todos los departamentos, son constantes. Estos incluyen entrenamientos en técnicas de venta, farmacovigilancia, regulaciones locales e internacionales, actualizaciones científicas, actualizaciones de mercado, etc. Debido a la cantidad de temas que se deben cubrir con capacitaciones, una gran cantidad de ToT se debe a esta actividad.
2. **Disponibilidad de contenidos**: Para capacitar a los equipos comerciales y de marketing en temas científicos, es necesario contar con repositorios con los últimos artículos, estudios y actualizaciones sobre la molécula o terapia con la que se esté trabajando. Pero, igual o incluso más importante aún que disponer de la información científica certera y actualizada, es contar con un profesional de la salud que pueda interpretar, enfocar y transmitir aquellos datos en mensajes clave para que cada APM pueda usar dichos conceptos para vender el producto y para que los gerentes de marketing puedan desarrollar sus campañas.
3. **Formatos de capacitación**: Tal como cualquier curso impartido, las capacitaciones tradicionales farma son ejecutadas de forma presencial, en un salón propio dentro de las instalaciones de la empresa o en algún

¹ (ProMeasure, 2019)

salón rentado temporalmente. En caso de un nuevo integrante, las capacitaciones suelen ser más en formato uno a uno en las oficinas.

Por causa de la pandemia de *Covid-19*, las capacitaciones grupales se han trasladado a salas virtuales de alguna de las muchas plataformas de videoconferencias al igual que las inducciones personales, permitiendo el distanciamiento por seguridad, pero generando ToT al igual que las sesiones tradicionales.

En definitiva, las capacitaciones con los métodos tradicionales implican un uso considerable de ToT, cierta inversión económica para pagar el uso de salones, alimentación y en ocasiones transporte y/o estacionamientos. Finalmente, el porcentaje de retención de los conocimientos en estos formatos con largas duraciones es bajo, 16% después de 3 meses según *Jared Polites*, parte de “Atrivity”, plataforma dedicada a diseñar entrenamientos “gamificados”.²

De la correcta administración de estos 3 factores dependerá, la productividad y desempeño de los equipos de venta en el campo, el ahorro en ToT o la pérdida de contactos en el ciclo y la inversión económica que se requerirá para lograr los objetivos de capacitación. Dicho de otra manera, las empresas farmacéuticas necesitan un sistema que les permita mantener capacitados a sus equipos de venta de forma efectiva, con la menor cantidad de ToT, y con los costos más bajos posibles. Entendiendo que una fuerza de ventas competitiva logrará o superará los objetivos de venta del año con la ayuda de todas las herramientas proporcionadas por la empresa.

² (Polites, 2017)

Oportunidad de negocio

Solo en Estados Unidos se invirtieron aproximadamente \$20 billones de dólares en 2014 en entrenamientos para la fuerza de ventas de empresas basadas en dicho país, según la ASTD (Asociación Americana para el Entrenamiento y Desarrollo, por sus siglas en inglés).³ Dentro de ese monto se encuentran los equipos de venta de las empresas pertenecientes al rubro farmacéutico.

Para tener un mejor entendimiento de los montos invertidos por las empresas farmacéuticas en Latinoamérica, es importante conocer el tamaño de este mercado. A continuación, en la ilustración 4 se muestran los datos de los principales países del mercado farmacéutico, en términos de ventas anuales en dólares⁴:

Ilustración 4 Mercado latinoamericano farmacéutico

Mercado	Mercado USD
México	\$ 8.242.059.000
Centro América	\$ 3.127.232.000
Perú	\$ 1.036.228.000
Colombia	\$ 1.647.847.000
Chile	\$ 1.947.579.000
Argentina	\$ 4.690.023.000
Ecuador	\$ 1.677.985.000

Para el desarrollo de este plan, el enfoque ha sido el mercado farmacéutico ecuatoriano y sus principales laboratorios farmacéuticos, incluyendo empresas multinacionales, regionales y locales. Y con el fin de ilustrar de mejor forma los tamaños en términos de portafolio de productos, tamaño de los equipos de ventas, ventas totales anuales e inversión estimada anual en capacitaciones de los diferentes laboratorios presentes, se han desarrollado las ilustraciones 5⁵ y 6.

³ (Behar, 2014)

⁴ (IQVIA, 2021)

⁵ (Alea & Corrales, 2021)

Ilustración 5 Mercado farmacéutico ecuatoriano

		Mercado empresas Farma Ecuador		
		Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3
Potafolio	Unds	>1000	350	100
FV	Pax	200	130	40
Ventas Mill.	USD	60 - 110	20 - 46	7 - 18,5
Labs	Unds	4	27	38

En la ilustración 5 se han redondeado las cantidades de productos que los laboratorios en esta categoría manejan. Cabe mencionar que dentro de esos portafolios están incluidos los productos OTC⁶ (productos de consumo masivo, que no requieren de receta médica para su venta y que por lo general se encuentran en las repisas de las farmacias, no detrás del *counter* como los productos de prescripción.), maduros o establecidos (productos que ya son conocidos en el mercado, por lo que no necesitan de mayor esfuerzo promocional. Por lo general son productos a los que se les invierte presupuesto en condiciones comerciales y de punto de venta.) leches o fórmulas para lactantes⁷ y farma.

Esta clasificación de portafolio permitirá entender mejor la verdadera necesidad de entrenamientos científicos que cada laboratorio necesita, basados en las estrategias promocionales de cada uno. En la ilustración 6 podemos observar nuevamente los laboratorios clasificados en 3 categorías con sus portafolios. Con lo antes mencionado, por medio de las diferentes entrevistas realizadas a los colaboradores de la industria, se estima que los productos farma con necesidad de entrenamiento científico rodea el 15% del total de productos del portafolio de la categoría 1, 30% en la categoría 2 y 30% en la categoría 2. Ver ilustración 6.

⁶ (Biblioteca Nacional de Medicina, 2020)

⁷ (Biblioteca Nacional de Medicina, 2021)

Ilustración 6 Estimación productos relevantes

	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3
Labs	4	27	38
Portafolios	1000	350	100
Prod. Entrenados	15%	30%	30%
Total	150	105	30
Combinaciones	90	63	18

En la fila “total” de la ilustración 6 se puede apreciar el total de productos que tendrían prioridad para ser respaldados con entrenamientos científicos. La industria farmacéutica está creciendo con el descubrimiento y comercialización de medicamentos innovadores (“medicamento que es resultado de una investigación y que sale al mercado con una denominación distintiva (nombre comercial) se le llama innovador. Suele estar protegido por una patente, de tal manera que no puede ser copiado y comercializado por algún otro fabricante durante el tiempo que dura la patente.”⁸). Estos representan una ventaja competitiva pues garantiza que la casa farmacéutica sea la única con permiso de comercialización por los siguientes 20 años, antes de que surjan similares o genéricos de la molécula. Se puede observar también que la tendencia en innovadores es a buscar combinaciones de moléculas, con el fin de brindar más beneficios a los pacientes como la triple terapia⁹ en el manejo de la EPOC¹⁰ (Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica) o las combinaciones para el tratamiento de la Hiperplasia Prostática Benigna o HPB¹¹. Con esto se ha determinado que el porcentaje aproximado de productos de combinación de los portafolios es del 60% y se espera que siga creciendo, puesto que en su mayoría las monoterapias de a poco se irán convirtiendo en productos establecidos. Este grupo de productos serían los que estratégicamente demandarían mayor inversión de entrenamientos y actualizaciones en cada laboratorio.

Dicho esto, se ha identificado que el mercado de capacitaciones y entrenamientos para equipos de venta es atractivo, se puede desarrollar y seguirá una tendencia de crecimiento positiva en el mediano plazo.

⁸ (Guinzberg, 2011)

⁹ (Cristina Miralles Saavedra, 2018)

¹⁰ (Mayo clinic, 2021)

¹¹ (Health Library Explorer, 2018)

Por otro lado, las opciones personalizadas para cada empresa, que logren la disminución del ToT y sean efectivas, tienen una gran oportunidad al ser recursos atractivos para estas. Adicionalmente, el enfoque va alineado con el cambio cultural “autodidacta” de la mayoría de estas empresas¹²:

“Al no haber una formación reglada que nos permita convertirnos en los ‘profesionales del futuro’, tendremos que buscar los medios por nosotros mismos, y eso es lo que enamora a las empresas más innovadoras del mundo.

Buscan profesionales que se desarrollen con las últimas herramientas digitales y que conozcan las últimas tendencias de su área de trabajo.”

Es importante señalar que se ha evidenciado una aceleración en el crecimiento del mercado farmacéutico en Ecuador, impulsado entre otras cosas por la pandemia de los últimos años. Tanto el mercado ético, que es al que este proyecto apunta principalmente, como el mercado popular u OTC, crecen tanto en valores como en unidades, llegando al MAT enero 2022 (considera datos desde enero 2021 hasta enero 2022) a una suma total de USD 2.099.822.728, según los datos de IQVIA.¹³

Una característica importante al momento de analizar estas proyecciones es entender que históricamente (tomando como ejemplo los 6 años anteriores) el mercado viene creciendo, siendo los principales drivers el lanzamiento de nuevas moléculas, presentaciones farmacéuticas, liberación de patentes, ingreso de nuevos competidores al mercado global y regional, cambio en los precios promedio de los medicamentos, acceso, entre otros.

A continuación, se muestran dos tablas en las que se pueden apreciar los datos históricos tanto en unidades como en valores desde el 2017. Como dato adicional se puede encontrar una proyección hasta el año 2026 del mercado ecuatoriano tanto popular como ético y su suma total¹⁴. Finalmente le sigue un gráfico que indica la tendencia de los últimos años en valores:

¹² (Fundación Universia, 2018)

¹³ (IQVIA, 2022)

¹⁴ (IQVIA, 2021)

Ilustración 7 Mercado Farmacéutico Ecuatoriano. Proyecciones de Mercado Retail: UNIDADES

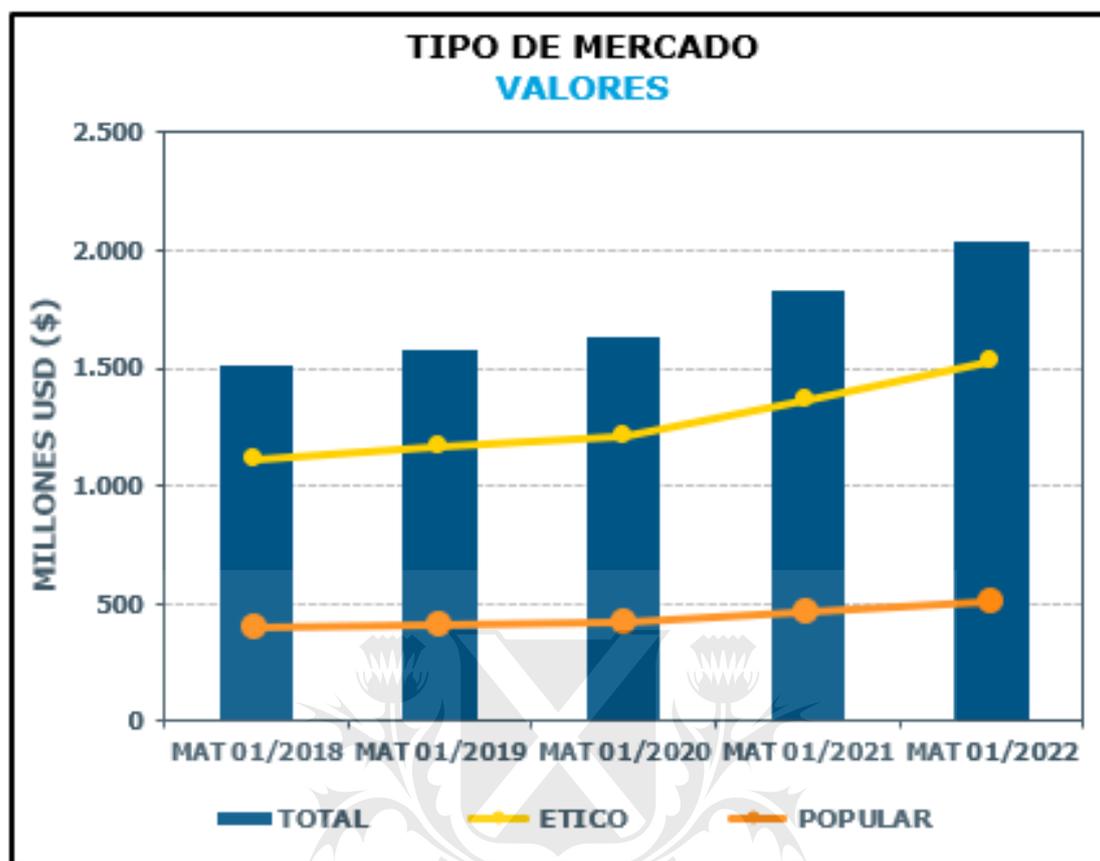
AÑO	UNIDADES					
	POPULAR		ETICO		TOTAL	
	TOTAL	% CREC	TOTAL	% CREC	TOTAL	% CREC
2017	67.630.845		155.302.902		222.933.747	
2018	68.017.970	0,57%	160.524.563	3,36%	228.542.533	2,52%
2019	68.524.805	0,75%	162.880.906	1,47%	231.405.711	1,25%
2020	72.134.077	5,27%	181.219.752	11,26%	253.353.829	9,48%
2021	72.412.918	0,39%	195.196.982	7,71%	267.609.900	5,63%
2022	72.899.121	0,67%	205.684.206	5,37%	278.583.327	4,10%
2023	74.222.124	1,81%	218.971.228	6,46%	293.193.352	5,24%
2024	76.953.474	3,68%	232.781.051	6,31%	309.734.525	5,64%
2025	76.722.781	-0,30%	245.306.006	5,38%	322.028.787	3,97%
2026	78.042.729	1,72%	258.590.917	5,42%	336.633.645	4,54%

Ilustración 8 Mercado Farmacéutico Ecuatoriano: Proyecciones de Mercado Retail: Valores

AÑO	DOLARES							
	POPULAR		ETICO		TOTAL			
	TOTAL	% CREC	TOTAL	% CREC	TOTAL	% CREC	Prec. Prom	% CREC
2017	391.244.002		1.098.260.091		1.489.504.093		6,68	
2018	414.117.584	5,85%	1.163.248.598	5,92%	1.577.366.182	5,90%	6,90	3,30%
2019	422.575.845	2,04%	1.198.982.842	3,07%	1.621.558.687	2,80%	7,01	1,53%
2020	458.675.188	8,54%	1.346.993.730	12,34%	1.805.668.918	11,35%	7,13	1,71%
2021	486.318.670	6,03%	1.488.057.725	10,47%	1.974.376.395	9,34%	7,38	3,52%
2022	486.422.292	0,02%	1.613.400.435	8,42%	2.099.822.728	6,35%	7,54	2,16%
2023	491.425.910	1,03%	1.761.944.984	9,21%	2.253.370.894	7,31%	7,69	1,96%
2024	503.669.956	2,49%	1.922.338.353	9,10%	2.426.008.309	7,66%	7,83	1,91%
2025	500.631.060	-0,60%	2.073.433.908	7,86%	2.574.064.968	6,10%	7,99	2,05%
2026	505.383.893	0,95%	2.238.076.091	7,94%	2.743.459.984	6,58%	8,15	1,96%

En conclusión, el mercado farmacéutico total crecería un 2% por año en los próximos 5 años, un ritmo quizá más lento del que ha venido creciendo en los últimos años, pero hay que considerar que en medio se presentó una pandemia y las bases de crecimiento fueron inferiores.

Ilustración 9 TIPO DE MERCADO - Valores. IQVIA



Como se puede apreciar en el gráfico, el mercado total mantiene un crecimiento constante desde el 2018 y la proyección al final del 2022 supera los 2 billones de dólares. También podemos ver que es el mercado ético o de prescripción el que impulsa este crecimiento, mientras que el popular u OTC mantiene una tendencia estable. Como se mencionó antes, Ally 360 va enfocado principalmente al mercado ético.

Productividad

En el día a día de la operación de un laboratorio farmacéutico, cada representante (APM) tiene a su cargo una cuota de contactos (cantidad de veces que tienen que ver a sus médicos en un período determinado de tiempo. Se menciona cantidad de veces y no cantidad de médicos pues algunos profesionales de la salud tienen un potencial de prescripción superior y es necesario hacer visitas en un mismo ciclo.) que debe cumplir. La suma total de esos esfuerzos son los que se traducen en prescripciones y finalmente en ventas que suman al final del año la cuota de venta de la unidad de negocio y finalmente del laboratorio.

De esa forma se puede estimar, basados en la cantidad de representantas y ventas del laboratorio, cuánto “aporta” cada uno a la cuota anual de ventas y por lo tanto el valor de cada uno de estos contactos. O por el contrario el impacto en la productividad que significa el tener a un representante fuera de territorio (ToT).

En el siguiente cuadro se muestra la productividad promedio anual de un representante:

Ilustración 10 Productividad promedio anual por APM

Productividad promedio anual por APM

Categoría Labs.	C1	C2	C3	Promedios
No. APMs	200	130	40	123
Venta promedio anual	\$ 100.000.000	\$ 40.000.000	\$ 12.000.000	\$ 50.666.667
Productividad por APM	\$ 500.000	\$ 307.692	\$ 300.000	\$ 410.811

Adicionalmente se ha calculado la cantidad promedio de contactos por representante, lo que permite llegar al valor de cada contacto (*Se debe tomar en cuenta que este es un cálculo basado en los promedios obtenidos de las 3 categorías, los valores exactos podrían variar dependiendo de la estrategia en la cantidad de contactos de cada empresa y su venta real, el valor por contacto de cada categoría se encuentra en la sección “Pricing”*):

Ilustración 11 Cantidad promedio de contactos

<i>Promedio</i>	<i>Valores</i>
Venta anual	\$ 50.666.667
x APM	\$ 410.811
x Mes	\$ 34.234
x Día	\$ 1.712
x Contacto	\$ 122

El cálculo de la tabla anterior toma en cuenta 14 contactos diarios y los aplica a los datos de la columna de promedios de la ilustración 10. Con eso se obtiene un valor por contacto de USD 122. Algunos laboratorios exigen hasta 18 contactos diarios, pero la mayoría se encuentra en el promedio de 14 contactos por día. Con este número en mente podemos continuar con el siguiente paso que es el analizar la productividad real que se tiene por día:

Ilustración 12 Productividad por día

Productividad por día

Horas trabajadas	8
Médicos visitados	14
Médicos visitados/hora	1,8

Como se puede apreciar en la tabla anterior, con la cuota de contactos promedio diaria (14) vs las 8 horas laborales por día, según la ley vigente de Ecuador¹⁵, se calcula que visitar un médico lleva aproximadamente una hora. Pero, si una visita promedio dura apenas 10 minutos, ya sea porque el médico tiene pacientes, hay más visitantes en la fila o la información a transmitir no requiere de más tiempo, quiere decir que el resto de tiempo los representantes lo están invirtiendo en traslados y en las salas de espera. En la siguiente ilustración se explica la distribución de los tiempos en un día de trabajo:

¹⁵ (Ministerio de Relaciones Laborables, 2012)

Ilustración 13 Tiempo efectivo vs Tiempo de traslados y espera

Tiempo efectivo vs Tiempo de traslados y espera

Tiempo promedio por visita	10 minutos
Total tiempo promedio en visita	140 minutos
Tiempo en traslados y espera	5,7 horas

Es verdad que, con el crecimiento del parque automotor de las ciudades y la expansión de las zonas urbanas, los tiempos de traslados en general han aumentado, sin tomar en cuenta el tiempo que algunas veces lleva el encontrar un estacionamiento seguro. Y con mucha frecuencia los representantes tienen que esperar a que el médico a visitar los atienda. Por lo general si hay pacientes en espera, son ellos los que tienen preferencia o si es que hay más visitantes de otras empresas hay que respetar los turnos.

Entonces, sin contar con el tiempo de traslado y estacionamiento, vemos que hay espacios que pueden ser aprovechados de forma productiva por el representante actualizando sus conocimientos, revisando literaturas, repasando para hacer de su próxima visita la más efectiva posible y en especial, ahorrando tiempo fuera de territorio al no requerir parar un día completo para entrenarse y actualizarse.

Si se suman las 5,7 horas de traslados y espera de los 20 días promedio de trabajo por ciclo, tenemos un total de 114 horas aprovechables por ciclo y son justamente estas horas las que Ally 360 planea utilizar tornándolas productivas.

Comparaciones

El formato actual de entrenamientos y reuniones de ciclo implica una inversión en su ejecución, además del ToT requerido. A fines de ilustrar las inversiones se ha desarrollado la siguiente tabla, considerando una reunión presencial en la que se paga por hora al “entrenador” USD 400,00 y se calculan por lo menos dos horas por sesión. Además, se incluyen refrigerios y el espacio físico en donde se desarrollarían las sesiones.

La diferencia entre las diferentes categorías es la cantidad de personas en los equipos de ventas. No se toman en cuenta los costos de hospedaje en

caso de que parte del equipo tenga que trasladarse al sitio de entrenamiento, los costos de traslados y tampoco viáticos.

**Se debe tomar en cuenta que este cálculo es una base referencial con el fin de demostrar la oportunidad de ahorro que representa la implementación de Ally 360, cada empresa puede determinar una cantidad distinta de sesiones por día, entre otras variables.*

Ilustración 14 Costo de sesión de entrenamiento estimado

	Categoría 3	Categoría 2	Categoría 1
Entrenamiento presencial			
2 entrenamientos por mes			
24 entrenamientos por año			
Pax	40	130	200
Salón hotel	\$ 1.300,00	\$ 3.900,00	\$ 6.500,00
breaks	\$ 350,00	\$ 1.050,00	\$ 1.750,00
HCP	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Total	\$ 2.490,00	\$ 5.880,00	\$ 9.250,00
xPax	\$ 62,25	\$ 45,23	\$ 46,25
Meses	12	12	12
Total año	\$29.880,00	\$70.560,00	\$111.000,00

Continuando con el ejercicio, si se toma el costo anual de entrenamientos de un laboratorio y adicionalmente a este monto se le suma el costo que representa el ToT, o lo que costaría no tener a la fuerza de ventas por un día completo al mes por un año tenemos los siguientes valores:

Ilustración 15 Estimación del costo real de entrenamientos presenciales

	Categoría 3	Categoría 2	Categoría 1
Costo anual	\$ 29.880	\$ 70.560	\$ 111.000
ToT anual	\$ 380.952	\$ 1.269.841	\$ 3.174.603
Total	\$ 410.832	\$ 1.340.401	\$ 3.285.603
% de la Venta anual	3,4%	3,4%	3,3%

A pesar de ser un ejercicio que estandariza algunas variables, muestra claramente lo que estaría siendo el costo real de entrenar un equipo de la forma tradicional y el costo adicional de tener a todos los APM fuera del campo por un día completo al mes durante un año. O, por el contrario, muestra la oportunidad de cambiar el formato de entrenamiento, aprovechando los espacios libres y ahorrando en la ejecución de este, como propone Ally 360.

Mercado EdTech

Según el reporte global de Mercado EdTech del 2022¹⁶, el mercado de EdTech fue valuado en USD 254.80 billones en el 2021 y se espera que alcance USD 605.40 billones en el 2027. Menciona además que ha sido un cambio positivo el pasar de los métodos tradicionales a los interactivos y digitalizados, permitiendo el desarrollo de alternativas creativas y personalizadas.

Los siguientes factores son los principales drivers del crecimiento del mercado EdTech:

- Crecimiento de Gamificación
- Adopción de modelos híbridos
- Mejoría en la infraestructura de conectividad y penetración de teléfonos inteligentes
- Introducción de la tecnología 5G
- Inversiones crecientes por parte de privados y capitales de riesgo

Segmentación del mercado por usuario final:

- Estudiantes individuales
- Institutos
- Empresas

Según la consultora especializada en e-learning, *Ambient Insight*, América

¹⁶ (Reserch and Markets, 2022)

Latina es la región que más crecimiento tiene en el sector. Con una tasa de crecimiento anual de 14,6% (calculados al 2018). Los principales países son: Ecuador, Argentina, Brasil, México, Bolivia, Chile, Colombia y Costa Rica.¹⁷

Estos datos sustentan lo planteado anteriormente acerca de la aceptabilidad y adopción de las alternativas en herramientas de estudio y entrenamiento, al ser cada vez más comunes en todos los medios.



¹⁷ (Edutechnia, 2019)

Diferenciación y Ventajas Competitivas

Como se ha mencionado anteriormente, la necesidad de entrenar y mantener actualizado al equipo de ventas ha estado presente en toda la historia de comercialización de fármacos innovadores y marcas establecidas.

Es por eso que ahora se puede decir que los métodos de capacitación y entrenamiento han ido “evolucionando” desde los más tradicionales, los cuales son principalmente conferencias extensas en grupos y lecturas con exámenes generales para todos, hasta llegar a la actualidad, en donde la oferta de programas, métodos, técnicas, etc. es extensa y han dado paso a todo un mercado disruptivo dentro del campo de la educación¹⁸.

Para entender el tipo de competencia que enfrenta el proyecto Ally 360 en esta categoría y los aspectos que cada uno de ellos cubren al momento de ofrecer sus servicios y/o soluciones, se ha elaborado la siguiente tabla¹⁹ con su clasificación correspondiente:

Ilustración 16 Clasificación de competidores



	LMS / LXP	PLATAFORMAS DE CONTENIDOS	DEPTO. ENTRENAMIENTO	ALLY 360
GESTIÓN DE APRENDIZAJES	✓	✗	✗	✓
CONTENIDOS GENERALES	✗	✓	✗	✓
CONTENIDOS ESPECÍFICOS / A MEDIDA	✗	✗	✓	✓

¹⁸ (OKN Learning, 2019)

¹⁹ (Alea & Corrales, 2021)

- **LMS / LXP:**

- LMS (Sistema de gestión de aprendizaje)²⁰:
Como su nombre lo indica, este es un sistema que gestiona el aprendizaje y el usuario. “Tradicionalmente, los sistemas de gestión del aprendizaje se han centrado más en el aprendizaje formal, como la capacitación basada en el cumplimiento.” (Henson, 2021)
- LXP (Plataforma de experiencia de aprendizaje)⁹:
Por otra parte, las plataformas LXP, se centran en la experiencia que tiene el usuario en el circuito de aprendizaje. “Las LXP generalmente se enfocan más en el aprendizaje social, informal y colaborativo.
Esto a veces incluye permitir que los usuarios creen su propio contenido y lo compartan en toda la plataforma.” (Henson, 2021)

Entonces, las principales diferencias entre LXP y LMS son: el LMS es un “sistema push”, en donde los contenidos son organizados, cargados y asignados a determinados usuarios. Estos pueden ser contenidos obligatorios para un determinado grupo de funcionarios, evaluaciones periódicas, entre otras. Un LXP, permite a los usuarios crear contenidos para complementar o colaborar dentro del tema que se esté estudiando, pueden comentar y compartir, lo cual hace que el método sea más interactivo.

La combinación de ambos sistemas sin duda resulta en una gran herramienta, ya que no solo permite la entrega de contenidos si no que la colaboración entre compañeros da paso a que la experiencia sume.

- **Plataformas de contenidos:**

Así como trabaja una de las plataformas más conocidas, LinkedIn Learning, las plataformas de contenido son un sitio en el que se cargan contenidos de diferentes temas en diferentes formatos, los cuales pueden ser consumidos por los usuarios a demanda, es decir, cuando y donde lo

²⁰ (Henson, 2021)

deseen. La forma de seguimiento es sencilla, se marca una vez que se ha culminado un contenido y puede incluir una pequeña evaluación²¹.

Las ventajas que tienen estas plataformas son sus diferentes formatos de contenidos, los cuales como por ejemplo en “Get Abstract”, pueden ser lecturas o audios de las mismas lecturas, que permiten que sus contenidos sean consumidos en cualquier momento, sin la necesidad de tener que parar para leerlo. Al ser un repositorio, la variedad de contenidos es muy amplia y si alguien necesita o quiere buscar más contenidos aparte de los asignados, lo puede hacer, siempre y cuando su cuenta o forma de registro lo permita.

- **Departamentos de entrenamiento internos:**

Los laboratorios principalmente de la categoría 1 y una parte de los de la categoría 2, suelen poseer departamentos encargados de la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores. Por lo general trabajan en conjunto con el departamento médico para armar los contenidos a ser enseñados y están en constante comunicación con marketing y comercial para conocer las demandas del mercado y las necesidades del equipo en campo.

El gerente de entrenamiento es el encargado de diseñar, ejecutar y controlar las diferentes actividades de capacitación y entrenamiento. Por ello, es común que sean estos ejecutivos los que busquen nuevas herramientas para lograr sus objetivos.

De las evaluaciones que aplica este departamento depende una parte de las comisiones que reciben los equipos de venta, es por eso que garantizar los mejores métodos, es su principal prioridad.

La propuesta diferenciadora de Ally 360, es combinar las características positivas de las actuales alternativas y ponerlas a disposición en una plataforma accesible desde el dispositivo de trabajo entregado por la empresa en cuestión, que les permite a los usuarios recibir sus capacitaciones y entrenamientos sin usar ToT, en el lugar que se encuentren, cuándo lo prefieran y de la forma en

²¹ (LinkedIn Learning, 2022)

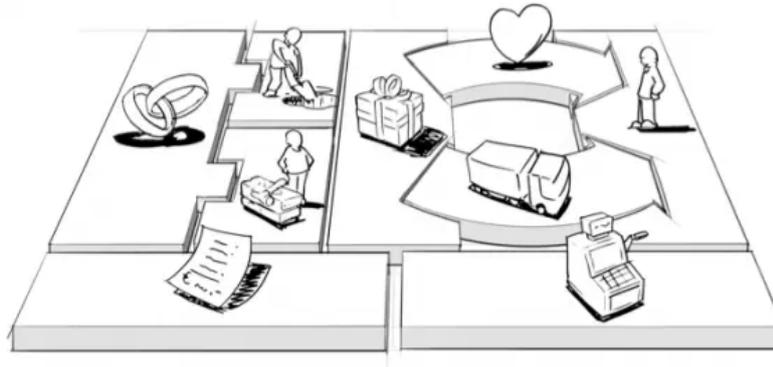
que lo prefieran. Combina la característica de seguimiento y evaluación de los LMS con la interactividad y colaboración de los LXP.

Para los laboratorios que se encuentran en la categoría 2 y 3, que posiblemente no disponen de departamentos de entrenamiento o médico, el sistema representa un recurso muy valioso de entrenamientos que además ahorra en contrataciones de profesionales para entrenamientos eventuales.

Sin embargo, al observar la capacidad de optimización de tiempo y recursos que representa el uso de Ally 360 como herramienta de entrenamiento, esta puede y debería ser considerada por cualquier laboratorio, sin importar la categoría o el equipo interno que tenga.



Modelo de Negocios – Business Canvas Model²²



Segmento de clientes

Si bien están identificadas 3 categorías de empresas en el mercado ecuatoriano, los laboratorios de la categoría 2 serían el principal público objetivo escogido para la etapa de lanzamiento del proyecto.

Éstas son empresas en vías de crecimiento, con inversiones importantes para alcanzar posiciones más altas año tras año y con presupuestos para entrenamientos inferiores a los de las empresas de la categoría 1, por lo que oportunidades de ahorro y mejora de su rentabilidad sería una excelente opción para ellas.

No se descartan los laboratorios de la categoría 3, ya que son potenciales clientes en vías de desarrollo, pueden ser absorbidos por otros laboratorios y automáticamente cambiar de categoría. Sin embargo, para las etapas iniciales de Ally 360 sería importante conseguir clientes con un nivel de inversión superior.

Como siguiente paso es importante definir quién o quiénes serían los clientes internos de la empresa que estarían a cargo de la selección y compra de la herramienta para su organización, por ello, a continuación, se presenta un mapa de empatía²³ del cliente interno de la empresa:

- Objetivo: ¿Con quién estamos empatizando?, ¿Qué necesitan hacer?

²² (Sanchez, 2021)

²³ (Gray, 2017)

En esta categoría de empresas, por lo general existe un departamento encargado de los entrenamientos y capacitaciones de toda la empresa y en especial de los equipos de ventas. Son ejecutivos que tienen como objetivos anuales lograr que el 100% de los colaboradores hayan recibido sus inducciones básicas de la empresa y las necesarias para sus posiciones. Otro de sus objetivos es el mantener actualizados los conocimientos de los equipos, siempre que exista un lanzamiento de producto, nueva reglamentación, entre otros. Y finalmente, se encargan de buscar nuevas herramientas y fuentes, que les permitan mantener a los equipos siempre a la vanguardia y listos para tratar objeciones, consultas e incluso conocer lo que el competidor está diciendo.

Las personas que pertenecen a este departamento trabajan muy de cerca con los departamentos de marketing y medical. Tanto para entender las necesidades de conocimientos, como para garantizar estar a la vanguardia y que los contenidos para la fuerza de ventas sean los indicados. Estos equipos son pueden marcar la diferencia al momento de ayudar a encontrar los mensajes clave que convencen a los médicos o respondan a sus dudas sobre el cambio de hábito prescriptivo.

En caso de no contar con un departamento de entrenamiento, por lo general los encargados de velar por la actualización de los equipos comerciales en temas relevantes a sus portafolios son Marketing y Comercial. Y para las inducciones y temas básicos de la organización, directamente Recursos Humanos directamente o por medio de la contratación de terceros.

Son estas personas las que tienen el reto de lograr los objetivos con la menor cantidad de ToT posible y con la mayor tasa de retención de conocimientos y efectividad en cada sesión. De hecho, un porcentaje de las comisiones que por lo general reciben los vendedores, tiene que ver con sus calificaciones en los entrenamientos.

Finalmente, el canal por el cual solicitan alternativas y cotizaciones es el departamento de compras, quien es el encargado de contactar, negociar y crear la cuenta correspondiente a cada proveedor, para que pueda comenzar a operar en la empresa. Y no menos importante, se encargan de gestionar los pagos acordados.

- ¿Qué es lo que ven?

Constantemente están recibiendo solicitudes de mejora en los procesos de entrenamiento, demanda de planificación para aplicar los entrenamientos de los siguientes ciclos, reclamos por parte de los vendedores por alguna disposición o acceso a alguna plataforma al que no logran acceder, solicitudes para reducir los tiempos invertidos en las sesiones o ver si es que se pueden combinar las sesiones de entrenamiento con otras reuniones planificadas para el año. Y quizá lo más importante, reducción de costos.

- ¿Qué es lo que dicen?

Dice que cada vez es más difícil mantener actualizado al equipo con todo lo que necesitan saber por la cantidad de contenidos y conocimientos que aparecen día a día. Comentan con marketing que necesitan más tiempo para poder asegurar que todos sepan lo que necesitan saber para lograr buenos resultados en el campo. Que cada vez es más difícil captar la atención de los representantes médicos, lograr que se sumerjan en todo el contenido y aún más complicado, que los contenidos sean retenidos después de cada sesión.

Comentan que un poco de presupuesto adicional no les vendría nada mal y que les encantaría traer aquel programa, aquella aplicación, hacer ese evento y tal convención.

- ¿Qué es lo que hacen?

Se reúnen los departamentos de marketing, comercial, entrenamiento y compras. Comentan sobre los resultados de las últimas evaluaciones de los equipos de ventas, marketing se queja... dice que necesitan reforzar el manejo de objeciones y tener mayor conocimiento sobre las moléculas versus sus competidores porque los profesionales de la salud quieren saber más antes de cambiar sus hábitos prescriptivos. Comercial respalda y sugiere un programa de entrenamientos. Entrenamiento, reacciona y explica cuáles son sus planes para cada línea y pide que les indiquen cuáles son los productos y temas principales ya que por tiempo no podrán cubrir todo. Finalmente se discuten los tiempos, fechas y lugares para el siguiente encuentro. No es fácil porque hay eventos, las

sociedades se reúnen, las farmacias planifican días de descuento en lo que se tiene que participar, etc.

Finalmente, compras interviene y dice que va a cotizar y buscar los mejores proveedores para ejecutar la logística de las solicitudes y no salir del presupuesto. Todos corren a seguir con sus reuniones del día.

- ¿Qué escucha?

En general escuchan todo lo que los equipos de ventas comentan sobre los colegas de la competencia. Las nuevas iniciativas, los programas, invitaciones, el tipo de visita científica que hacen cuando visitan a los doctores que tienen en común, la velocidad con la que dichas iniciativas avanzan.

Escuchan datos de mercado en las reuniones de marketing y en especial escuchan los nombres de los competidores y moléculas de las cuales hay que saber más para poder ser competitivos en el campo, con mensajes clave y manejo de objeciones.

- ¿Qué piensa y siente?

“Pains”:

- Cada vez hay más información para transmitir a los diferentes equipos, pero el tiempo es cada vez más limitado.
- No hay forma de aplicar entrenamientos sin tener que usar ToT.
- Para cumplir con los KPIs del departamento, hay que lograr disminuir no solo el ToT si no la inversión económica de cada sesión, sin comprometer la eficacia de los entrenamientos.
- No todos los representantes médicos son iguales y por lo tanto no todos aprenden de la misma forma, además hay gente que tiene más experiencia, el nivel de conocimientos dentro del equipo no es igual.
- Hay que lograr entregar los resultados de las evaluaciones a tiempo en cada ciclo para que los pagos de las comisiones se realicen.

- Pronto estarán ingresando nuevos integrantes del equipo y hay que buscar espacios en las agendas de todas las personas que tienen que dar inducciones.

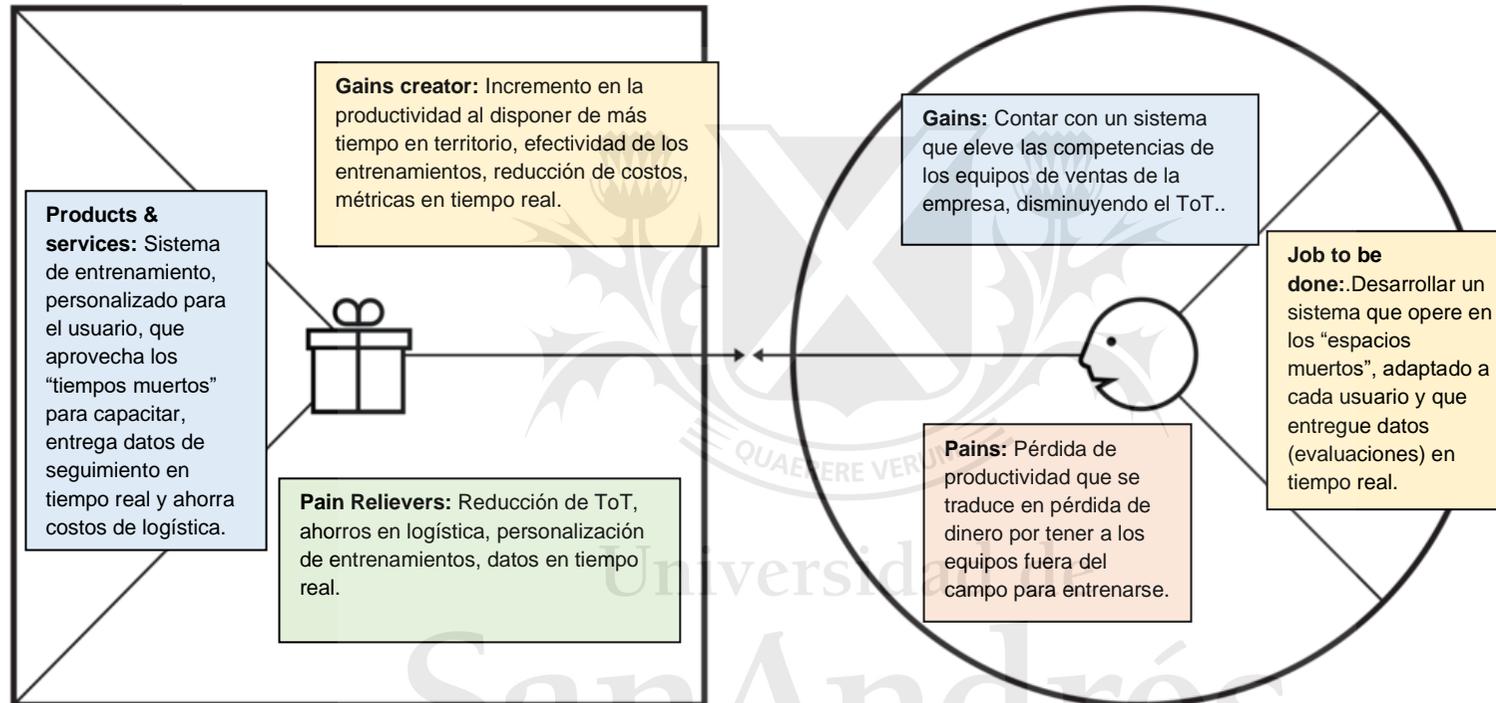
“Gains”:

- Encontrar una forma de capacitar sin tener que usar ToT.
- Un sistema que utilice diferentes formas de entrenamiento, dependiendo de las preferencias del usuario, garantizando una mejor adherencia al método de estudio y una mayor efectividad de cada sesión.
- Lograr que los niveles de conocimientos de los equipos se igualen, cubriendo posibles “vacíos” que puedan tener algunos integrantes.
- Contar con un sistema que entregue resultados en tiempo real para poder hacer los ajustes lo antes posible y también tener datos a tiempo para contarlos dentro de los cumplimientos para el pago de incentivos mes a mes.
- No tener que depender de las agendas de varios departamentos para programar inducciones a los nuevos integrantes del equipo.

Con los datos obtenidos del “Mapa de Empatía” es posible ampliar la información para armar la “Propuesta de Valor Canvas”²⁴, como se muestra en la siguiente ilustración:

²⁴ (Gray, 2017)

Ilustración 17 Value Proposition Canvas



Propuesta de valor

Ally 360 presenta una solución novedosa que cubre una necesidad muy difícil de atender, la capacitación efectiva y eficiente de sus equipos de ventas, sin usar ToT y reduciendo costos de logística y contratación de servicios de terceros eventuales. Permitiéndole de esta forma a la empresa ser más productiva (ver sección productividad), alcanzando los contactos planificados en su ciclo laboral y garantizando un nivel altamente competitivo de sus vendedores.

Además, al ser personalizada, logra un alto nivel de aceptabilidad por parte de los APMs y entrega datos en tiempo real a los encargados de administrar la herramienta. Todo esto por un costo de licencia y programación inferior al estimado de inversión anual en entrenamientos en formato tradicional, considerando el tamaño de los equipos. Y lo más importante, la posibilidad de reducir el costo de tener a la fuerza de ventas fuera del territorio, lo cual se puede considerar un ahorro o un incremento en la productividad por ciclo del equipo.

Canales

- **Notoriedad:** En etapa de lanzamiento los stakeholders que están en búsqueda de soluciones para su fuerza de ventas son: los departamentos de entrenamiento en primer lugar, departamentos de compras en segundo lugar y departamentos comerciales y marketing en tercer lugar. (Estos pueden variar dependiendo del tamaño de la empresa y de la existencia y funciones de los departamentos).

Los canales y tácticas para alcanzar a estos ejecutivos serían: promociones en redes sociales especializadas como LinkedIn, publicaciones en revistas especializadas del sector farma, campañas “MCM” masivas a bases de datos validadas, campañas de “awareness” desde campo usando a los APMs, intervenciones en congresos, ferias y eventos en donde estén participando las empresas target, entre otras actividades.

- **Evaluación:** A fin de ganar la confianza de las empresas interesadas, se dispondrá de material demo para que puedan conocer y probar las

funcionalidades de la herramienta, cargando sus contenidos y recibiendo los datos en tiempo real de los avances de las pruebas. Los contenidos generales de la licencia serían una buena forma de presentar la funcionalidad de Ally 360, siendo contenido de valor para la empresa.

- **Compra:** Este es un negocio B2B, por lo tanto, el proceso de compra se realizaría por medio de la creación de Ally 360 como empresa proveedora de servicios en el laboratorio interesado, con la aceptación de las políticas de crédito y pago. No es necesario que los ejecutivos de compras se desplacen hasta las oficinas de Ally 360, todo se puede manejar por medio del portal y credenciales asignadas al cliente. En caso de ser necesario serían los ejecutivos de Ally 360 los que se desplacen hasta las oficinas del cliente.
- **Entrega:** Una vez finalizado el proceso de compra, se establece un plan de instalación, sincronización, carga de contenidos, entrenamiento y lanzamiento del plan anual de entrenamientos. Todo esto a cargo de los programadores de Ally 360 en conjunto de los departamentos de IT y responsables de plataformas del cliente.
- **Postventa:** Los servicios post venta incluyen, seguimiento periódico para confirmar el correcto funcionamiento de la herramienta, solución de problemas y respuesta a consultas y requerimientos de la cuenta, actualizaciones y entrenamientos.

Relación con el cliente

Al momento de vender una licencia, se asigna un ejecutivo que estará a cargo de la cuenta. Este profesional estará a cargo de responder lo antes posible los requerimientos del cliente, controlar los procesos de pago y facturación, entrenamiento introductorio a nuevos usuarios y comunicación de nuevas ofertas de servicio de la empresa.

Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingresos es la venta de licencias que incluirán 12 módulos base y 20 módulos personalizados. Adicionalmente la venta de módulos específicos adicionales al paquete de licencia. Las demás fuentes son la venta de administradores adicionales a medida que los equipos de venta crezcan, renovación de licencias y carga de contenidos puntuales específicos de la empresa, ya sea por un acontecimiento puntual.

En la siguiente tabla se muestran las proyecciones de ventas de los primeros 6 años sumando las licencias y los cursos adicionales:

Universidad de
San Andrés
Ilustración 18 Ingresos por ventas

Ingresos por Ventas							
Precio Licencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	
Cantidad Licencias	4	6	8	11	16	20	
Precio Licencia	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000
Ingresos x Licencias	\$160.000	\$240.000	\$320.000	\$440.000	\$640.000	\$800.000	
Cantidad Cursos Adicionales	8	12	14	17	20	23	
Precio x Cursos Adicionales	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Ingresos adicionales	\$32.000	\$48.000	\$56.000	\$68.000	\$80.000	\$92.000	
Total Ingresos	\$192.000	\$288.000	\$376.000	\$508.000	\$720.000	\$892.000	

La siguiente tabla muestra los crecimientos anuales en ventas y rentabilidad por cliente esperada:

Ilustración 19 Análisis y relaciones de ventas

	Análisis y relaciones					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ganancia promedio x Cliente	\$48.000	\$48.000	\$47.000	\$46.182	\$45.000	\$44.600
% Crecimiento en Ventas		50,00%	30,56%	35,11%	41,73%	23,89%
% Crecimiento en Clientes		50,00%	33,33%	37,50%	45,45%	25,00%
% Licencias / Ventas	83,33%	83,33%	85,11%	86,61%	88,89%	89,69%
% Adicionales/Ventas	20,00%	20,00%	17,50%	15,45%	12,50%	11,50%

Recursos clave

Si bien Ally 360 podría operar sobre una plataforma de desarrollo propio, ese sería el camino más complejo y probablemente menos viable. La alternativa es desplegar el sistema sobre una plataforma existente, por ello el primer recurso clave es una plataforma apta para ejecutar todas las funcionalidades de Ally 360.

Un equipo de programadores que diseñe el sistema, lo coloque sobre la plataforma y realice las personalizaciones es otro recurso clave. Este equipo deberá extenderse a técnicos que den soporte a los requerimientos en operación que los clientes puedan tener.

Equipo de “back-office” para dar continuidad a las operaciones: Ventas, Marketing, Finanzas, Operaciones, Recursos Humanos.

Finalmente, el monto inicial para lograr el desarrollo y operación de un año del sistema es de USD \$350.000,00.

Actividades clave

Para el desarrollo inicial de Ally 360 se han identificado las siguientes actividades:

- Búsqueda e incorporación de un programador al equipo
- Evaluar, las funcionalidades y accesibilidad de diferentes plataformas, candidatas para operar Ally 360. Ejemplo: SalesFarma, Veeva, entre otras.
- Formar alianzas con sociedades científicas para la generación de contenidos, presentación en reuniones y avales

- Reclutar y entrenar un equipo de KAMs que se encarguen de vender el producto y dar seguimiento a las cuentas potenciales
- Constituir una empresa bajo las normativas de operación ecuatorianas, para poder realizar contrataciones, registros, permisos, etc.

Socios clave

- Sociedades científicas/médicas, nacionales e internacionales
- ALAFAR (Asociación de laboratorios farmacéuticos)
- Empresa desarrolladora de la plataforma que alojará a Ally 360
- Inversionistas



Estructura de costos

La estructura de costos de Ally 360 contempla un primer año en el que se tiene que invertir en el desarrollo de la plataforma, programaciones, desarrollo de contenidos, pago de una estructura base de colaboradores y promoción. Estos gastos ascienden a la suma anteriormente mencionada de \$350.000,00.

Los dos productos principales que componen la licencia son los módulos base y los a demanda, que tienen el mismo costo individual al que tendría un módulo adicional por fuera de la licencia:

Ilustración 20 Costo de elaboración de módulos

Costos módulos adicionales		
2 horas por módulo	Docentes/Especialista externo	\$ 600,00
	Equipos, edición, set	\$ 350,00
Total		\$950,00

Costos módulos base		
1 horas por módulo	Docentes/Especialista externo	\$ 200,00
	Equipos, edición, set	\$ 350,00
Total		\$550,00

La principal diferencia que existe entre los costos de un módulo base o uno personalizado es la cantidad de tiempo necesaria para grabar los contenidos. Los contenidos base al ser “genéricos” y disponer de mucha información lista para compartir, demandan menor cantidad de tiempo por parte del especialista que arma el módulo. Para los módulos adicionales o personalizados será necesario el doble de tiempo para interpretar y armar la estructura de grabación de estos.

En la siguiente tabla se muestran el resto de los costos proyectados en el desarrollo de la plataforma, mejoras y *cloud computing*:

Ilustración 21 Costos asociados al desarrollo y mejoras de plataforma

Costos de Venta / Recursos no propios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<i>Desarrollo/Mejoras Plataforma WEB</i>	\$18.000	\$5.000	\$5.000	\$18.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
<i>Desarrollo / Mejoras Mobile (IOS - Android)</i>	\$12.000	\$5.000	\$5.000	\$12.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
<i>Cloud computing (AWS)</i>	\$900	\$900	\$900	\$1.200	\$1.200	\$1.500	\$1.500
Total Plataforma	\$30.900	\$10.900	\$10.900	\$31.200	\$11.200	\$11.500	\$11.500
<i>Contenido</i>							
Cursos Genéricos	\$6.600	\$6.600	\$6.600	\$6.600	\$6.600	\$6.600	\$6.600
Cursos On Demand	\$0	\$7.600	\$11.400	\$13.300	\$16.150	\$19.000	\$21.850
Total Contenido	\$6.600	\$14.200	\$18.000	\$19.900	\$22.750	\$25.600	\$28.450
Total	\$37.500	\$25.100	\$28.900	\$51.100	\$33.950	\$37.100	\$39.950

El paquete de licencia ofrecido está pensando en un total de 32 módulos, divididos en 12 módulos base y hasta 20 módulos personalizados por un precio de venta anual de licencia de USD 40.000, lo cual deja un margen inicial (antes de costos administrativos y técnicos) del 36% por licencia.

Refiérase a la sección de anexos en donde se podrá encontrar la estructura de cálculo del margen inicial de licencia, adicionalmente el cálculo asociado a los sueldos, CAPEX, FFL y P&L.

Product market fit

Cuando hablamos del “Product market fit”, nos referimos al proceso por el cual las empresas enfocan sus productos o servicios a los mercados para lograr atender las necesidades y preferencias de estos y determinar si es que efectivamente sumarán valor y podrán ser vendidos. Como menciona el portal de IEBSchool: “Product Market Fit es el proceso de ajustar el producto en el mercado y poder evaluar la rentabilidad de la empresa sabiendo si el producto cumple justo con las necesidades de las personas. Se confirma cuando el proceso de validación de clientes comprueba que has localizado a un grupo de potenciales clientes y que reacciona de forma positiva a tu servicio o producto; ofreces algo que interesa de verdad a un grupo y lo empiezas a vender.”²⁵

Previamente en este trabajo se habló y definió el tipo de cliente al que estaría dirigido este proyecto (ver “Segmento de clientes”), en esta sección se profundizará en el *fit* entre Ally 360 y los clientes, para dar paso inmediatamente al planteo del MVP (minimun viable product).

Cliente Dispuesto a pagar por el producto/servicio

Se habían identificado 3 categorías principales de clientes, basadas en los tamaños de las empresas, tomando en cuenta, ventas anuales, tamaño de su equipo de ventas y tamaño de su portafolio. A pesar de haber mencionado que las 3 categorías podrían considerar Ally 360 como su herramienta principal de entrenamiento y seguimiento, concluimos que la puerta de entrada y principales clientes se encontrarían en la categoría de clientes 2. Esto debido a que son en su mayoría empresas con crecimientos sostenidos en los últimos 5 años, organigramas más consolidados que los laboratorios de la categoría 3 y un nivel de inversión en capacitaciones significativo.

Los laboratorios de la categoría 1 también son un cliente potencial, sin embargo, consideramos que no serían “early adopters” pues, son en su mayoría empresas multinacionales con políticas establecidas y estructuras regionales,

²⁵ (Fuente, 2019)

cuyo acercamiento tendría que ser distinto. El presupuesto de inversión en la categoría 1 no sería un problema realmente.

En cuanto a los laboratorios de la categoría 3, por el tamaño de sus equipos de venta, su inversión y cantidad de productos comercializados, posiblemente la herramienta propuesta no sea la mejor opción hasta consolidar su crecimiento. Sin embargo, se ha visto recientemente el ingreso de laboratorios multinacionales, por medio de adquisiciones de laboratorios presentes en el mercado ecuatoriano, a los que se les ha comenzado a invertir recursos para posicionarlos y ubicarlos rápidamente entre los laboratorios de la categoría 2 y a mediano y largo plazo proyectan estar en la categoría 1. Estos casos puntuales, representarían una oportunidad para Ally 360.



TAM, SAM y SOM

Mercado total, mercado disponible y mercado accesible

Previamente en este trabajo abordamos el tipo de mercado y tamaño de este (ver “Oportunidad de negocio”). A manera de recapitulación existen 69 laboratorios actualmente en el mercado ecuatoriano, clasificados en las tres categorías mencionadas previamente. Además de estas 69 empresas, existen otras representaciones de marcas por medio de distribuidores, que al no desarrollar en su totalidad el tipo de negocio, no han sido tomadas en cuenta.

Recordamos que las tres categorías que se han definido para este proyecto toman en cuenta: tamaño de los equipos de ventas, tamaño del portafolio actual de la empresa comercializado en Ecuador y ventas totales en el año. Según el ejercicio presenta anteriormente, la inversión en entrenamiento anual por categoría se establece de la siguiente manera:

Categoría 1: USD 111.000,00

Categoría 2: USD 70.560,00

Categoría 3: USD 29.880,00

Se debe recordar que estos valores nacen de un estimado de inversión de dos entrenamientos por mes que dan un total de veinticuatro al año. Sin tomar en cuenta costos de logística.

Ya que ha se definido la categoría 2 como principal objetivo, la siguiente tabla muestra el porcentaje de mercado que representaría esta. Se considera “mercado” a la suma total de inversión estimada por cada laboratorio en entrenamientos anuales. Son 27 laboratorios dentro de esta categoría, los cuales representarían el 39% del mercado en cantidad y en términos de inversión en entrenamientos representarían un 55% del mercado:

Ilustración 22 Tamaño de mercado estimado para entrenamientos en la industria farma

	Labs	MS%	Inversión	Total	MS%
Categoría 1	4	6	\$111.000,00	\$ 444.000,00	13
Categoría 2	27	39	\$ 70.560,00	\$1.905.120,00	55
Categoría 3	38	55	\$ 29.880,00	\$1.135.440,00	33
Total	69	100	\$211.440,00	\$3.484.560,00	100

El plan para el primer año es vender 4 licencias, las cuales en unidades (cantidad de laboratorios) representan un 5% del mercado total (TAM) y un 14% de la categoría 2 (SOM). En valores al TAM significarían un 8%MS y al SOM un 15%MS. Se espera llegar a contar con 20 licencias vendidas en el sexto año, es decir 20 laboratorios, los cuales representarían un 29% del mercado total (TAM, unidades), considerando que para entonces se espera contar con ventas a laboratorios de las categorías 1 y 3 también. Y en valores un 40%MS.

Ilustración 23 TAM, SAM, SOM en valores

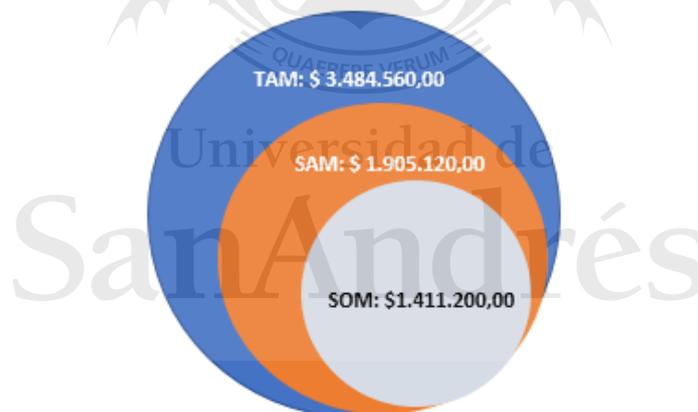
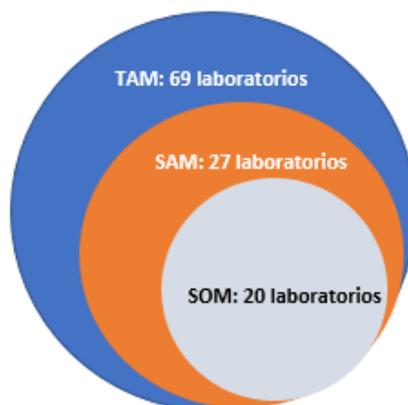


Ilustración 24 TAM, SAM, SOM en unidades



Go to market plan

Introducción

Es indispensable lograr una excelente implementación de las estrategias de marketing y comerciales, comenzando por el lanzamiento del producto y creación de relaciones estratégicas con clientes y socios estratégicos. Se ha comprobado el valor agregado que el proyecto puede entregar a sus clientes, por lo que lograr las primeras compras y posicionamiento de la marca es fundamental.

Ya se ha mencionado que Ally 360 es un negocio B2B (business to business), es decir engloba sus operaciones comerciales con sus clientes, laboratorios farmacéuticos en el mercado ecuatoriano, sin involucrar o depender del cliente final. Es decir, el público objetivo de Ally 360 son otras empresas y no un consumidor final.

“Las empresas que se identifican con un servicio B2B aceptan que el grupo de clientes potenciales que tienen es mucho menor al que tendrían si se dirigieran a clientes corrientes y no a otros negocios. No obstante, lo positivo de este hecho es que de este modo pueden personalizar más su producto, así como las estrategias de marketing utilizadas para su comercialización.”²⁶ Algo fundamental para las operaciones de Ally 360 ya que cada licencia vendida obligatoriamente es personalizada para el cliente en cuestión y cada relación entablada con cada laboratorio es única.

Go to market plan

El punto de partida del plan es la presentación e introducción de la herramienta en el ecosistema del negocio farmacéutico. Para ello, es necesario dividir el plan táctico en etapas:

1. Identificación y mapeo de clientes potenciales
2. Participación en eventos y congresos de la industria

²⁶ (Galán, 2015)

3. Ejecución de estrategia Omnicanal²⁷
4. Presentación personalizada a cliente (demos)
5. Seguimiento

1. Identificación y mapeo de clientes potenciales

Dentro de la categoría (2) de laboratorios escogidos como principal objetivo, se encuentran empresas que manejan procesos de comprar por medio exclusivo de sus departamentos de compras como pueden ser GSK, Acromax, Roche, etc. Y otras que, al tener estructuras más reducidas, las compras de los departamentos comerciales pueden ser canalizadas por medio de algún colaborador responsable o manejarlas en una especie de mix, en donde, por ejemplo, marketing tienen la necesidad, busca alternativas, cotizaciones y hace los primeros contactos con los potenciales proveedores. Finalmente lo pasa a la persona responsable de compras para que finalice el proceso y coordine la ejecución o entrega del producto o servicio.

Habiendo entendido esto, el proceso de mapeo consiste en listar las empresas de la categoría 2, identificar a los ejecutivos de compras, asistentes de marketing, gerentes de producto, gerentes o coordinadores de entrenamiento, gerentes de marketing, gerentes comerciales y gerentes distritales. La principal fuente de información son los perfiles corporativos de los laboratorios en LinkedIn y el apoyo en el conocimiento de campo de los APMs. En el paso 3 (ejecución de estrategia Omnicanal) se profundizará en el cómo se realizarán los contactos con los stakeholders mapeados.

A pesar de existir un gran número de empresas en la industria, existe el dicho interno entre los que pertenecemos a esta: “farma es como un paño”, refiriéndose a que todos nos conocemos entre todos y si es que por alguna razón nos separamos en una empresa, nos volveremos a encontrar en el campo, evento o en alguna otra empresa. La camaradería caracteriza a la industria, por lo que si alguien necesita contactar con alguna persona puede llegar por medio de alguien que tenga contacto. Esta es una ventaja que ayudará a completar la primera etapa del plan táctico.

²⁷ (Silva, 2020)

Es importante mencionar que, así como resulta ventajoso el aprovechar las conexiones que existen en la industria, puede ser bastante complicado manejar una mala reputación o falla en alguna de las etapas de ejecución. Los rumores corren rápido, en especial entre los equipos de venta. En el paso 3 (ejecución de estrategia Omnicanal) se profundizará en las acciones y manejo de expectativas de las fuerzas de venta.

2. Participación en eventos y congresos de la industria

Si bien los eventos y congresos de la industria por lo general son direccionados a profesionales de la salud, los cuales no son el público objetivo directo de Ally 360, son eventos en donde representantes de la gran mayoría de los clientes potenciales están presentes. Pueden tener un stand, charla, lanzamiento, presencia, etc. Y es un buen ambiente para que los KAMs de Ally 360 se acerquen, entablen una conversación en la que se presente a manera de pitch de elevador el proyecto y se concrete una reunión formal posterior. Son dos o tres días en los que se pueden concretar almuerzos, cenas, conversaciones a media mañana o tarde para presentar la empresa, solicitar contactos y causar una primera gran impresión. De esta forma comenzar a ser cada vez más visibles en la industria.

Finalmente, por medio de un auspicio o compra de espacio dentro de estos eventos, se organizaría una sesión de cierre con los colegas de la industria para presentar Ally 360 y concretar reuniones con sus departamentos de compras y demos.

3. Ejecución de estrategia Omnicanal

“La estrategia de omnicanalidad consiste en ofrecer una experiencia de servicio unificada, sin importar el canal en el que se produzca la interacción.”²⁸ Los datos del portal de Zendesk indican que, en un proceso de compra, los implicados pueden estar en contacto por medio de por lo menos tres canales diferentes.

²⁸ (Silva, 2020)

Ally traducido al español quiere decir “Aliado”, y es ese el posicionamiento que se planea alcanzar en la industria. Cubre las necesidades de los departamentos de marketing, comercial, ventas e incluso en parte finanzas por ello, es un aliado que proporciona una cobertura integral de esta parte de la operación o una “cobertura de 360 grados”. Además, su eslogan es “siempre listos”, reforzando el posicionamiento de ser un aliado que permite que sus equipos de ventas estén siempre preparados para hacerle frente a cualquier desafío encontrado en el campo. Esta es la construcción del mensaje clave central de la estrategia de marketing omnicanal, el cual deberá ser transmitido de forma consistente en cualquier canal por el que se esté contactando con algún cliente.

Adicionalmente, antes de profundizar en los canales a implementarse, es importante mencionar que internamente, en la empresa cliente existen distintos stakeholders que necesitan recibir los mensajes indicados que les permitan comprender de qué forma Ally 360 está sumando valor a sus funciones. De forma simplificada los stakeholders se pueden agrupar de la siguiente forma: Directivos, Gerencias y equipos de ventas.

Directivos

Mensaje clave:

“Ally 360 es tu aliado para incrementar la productividad de la empresa y reducir los costos de operación, disminuyendo el ToT de la fuerza de ventas, ayudando a cumplir con los contactos asignados por ciclo y reforzando sus conocimientos y habilidades.”

Gerencias

Mensaje clave:

“Ally 360 es tu aliado para lograr una correcta ejecución de las estrategias, reduciendo el ToT de la fuerza de ventas, reforzando sus conocimientos científicos y permitiéndoles cumplir con sus contactos asignados por ciclo, lo que permitirá que el equipo sea más competitivo en el campo.”

Equipos de ventas

Mensaje clave:

“Ally 360 es tu aliado para adquirir y reforzar tus conocimientos de una forma adaptada a tus preferencias, tu tiempo y tus herramientas, permitiéndote estar siempre listo para responder objeciones de forma exitosa, transmitir mensajes clave y oportunos y aún tener tiempo para cumplir con todos tus contactos en el ciclo.”

Una vez definidos los mensajes clave para cada stakeholder, podemos pasar a los canales. Todas las comunicaciones y CTAs (Call to action) llevarán al sitio web oficial de Ally 360, en donde se podrá obtener más información, contactar con la empresa, dejar comentarios y registrarse para recibir noticias sobre la herramienta. Para la etapa de captación de clientes, principalmente se pautará en redes sociales profesionales como LinkedIn, con segmentación para los tres grupos mencionados previamente. Los contenidos se basarán en los mensajes clave y transmitidos por medios de videos, posts interactivos, y artículos empresariales.

Para los grupos de gerencias y fuerza de ventas, también se utilizarían pautas en redes sociales como Instagram y Twitter. Pero adicionalmente, en estas redes se desarrollará un perfil informativo e interactivo que permita a Ally 360 generar una comunidad interesada en técnicas de capacitación innovadoras, tips de productividad y datos relevantes sobre esta área.

Publicaciones en periódicos y revistas de negocios o especializadas como: Líderes, SEOT, EKOS, Vistazo, entre otros. Donde normalmente se pautan productos y servicios B2B e industriales. Todos estos impactos y leads generados serán CTAs para el portal y contactos directos a los KAMs de Ally 360. Por medio de estos *leads* se comenzará la construcción de una base de datos comercial para siguientes acciones.

Campaña de marketing multicanal (MCM), para aprovechar todos los canales digitales disponibles, como son los emails masivos, banners en portales específicos y correo tradicional como un agregado a productos de suscripciones como revistas, licores y vinos, etc. La principal ventaja de estos

canales es que se puede acceder a una base de datos validada que permita incrementar la efectividad de cada comunicación.

4. Presentación personalizada a cliente, demos

Finalmente, lo que probablemente tiene la mayor importancia son las invitaciones personales para una sesión demostrativa o visita programada a las oficinas del potencial cliente. Preparación y presentación de demos adaptados a los principales productos de la empresa, eventos especiales de lanzamiento, entre otros.

5. Seguimientos

Con las acciones de *awareness* realizadas, se espera que los potenciales clientes entren en el proceso de compras²⁹: 1. Reconociendo la necesidad que tienen, 2. Buscando información que les ayude a validar que lo que acaban de descubrir tienen fundamentos, 3. Evaluar las distintas opciones disponibles en el mercado, 4. Tomar la decisión de compra y 5. Evaluar el producto o servicio. En todo este ciclo, un KAM de Ally 360 estará presente.

²⁹ (Pérez, 2017)

Estrategia de pricing

Recapitulando, se habían estimados los siguientes montos de inversión anual en entrenamientos y capacitaciones por categoría de laboratorio:

Categoría 1: USD 111.000,00

Categoría 2: USD 70.560,00

Categoría 3: USD 29.880,00

Se debe recordar que estos valores nacen de un estimado de inversión de dos entrenamientos por mes que dan un total de veinticuatro al año. Sin tomar en cuenta los posibles costos de logística.

Tomando en cuenta estos montos de inversión y los costos de implementación que manejará Ally 360, se definió un precio de USD \$40,000.00 anual por licencia y USD \$4,000.00 por módulo personalizado o adicional. Los costos calculados de elaboración de módulos son USD 950 por módulo adicional o personalizado y USD 550 por módulo base:

Ilustración 25 Costo de producción por tipo de módulo

Costos módulos adicionales		
2 horas por módulo	Docentes/Especialista externo	\$ 600,00
	Equipos, edición, set	\$ 350,00
	Total	\$ 950,00

Costos módulos base		
1 horas por módulo	Docentes/Especialista externo	\$ 200,00
	Equipos, edición, set	\$ 350,00
	Total	\$ 550,00

Módulos base	12	\$ 6.600
--------------	----	----------

Cada licencia contaría con los 12 módulos base más 20 módulos personalizados o adicionales, es decir un total de 32 módulos. Con los costos mostrados anteriormente y las cantidades de módulos establecidos por licencia, se obtiene un margen inicial del 36%:

Ilustración 26 Margen inicial por licencia

	Módulos base	Módulos personalizados	Total módulos
Licencia total	12	20	32
Costo	\$ 6.600,00	\$ 19.000,00	
Total			\$ 25.600,00
PDV			\$ 40.000,00
Margen			36%

Para lograr una comparación del costo de la licencia con el monto invertido en la actualidad por categoría, es importante considerar el monto que representa el ToT aplicado a la estrategia de cada categoría. Para ello, nos referimos nuevamente el cuadro que muestra el valor de cada contacto que realiza un APM:

Promedio	Valores
Venta anual	\$ 50.666.667
x APM	\$ 410.811
x Mes	\$ 34.234
x Día	\$ 1.712
x Contacto	\$ 122

El valor de USD 122 proviene del promedio de la productividad de los APMs de las 3 categorías, dividiendo el monto de venta anual promedio de las categorías para la cantidad de representantes de cada una de ellas y llevándolo al valor por contacto, considerando que la cuota esperada por día es de 14 contactos.

Tomando este racional, se realiza el mismo ejercicio individual para cada categoría con sus valores de venta anual y cantidad de representantes para obtener los valores por contacto de cada categoría y finamente entender el monto perdido por cada día de ToT:

Ilustración 27 Valor por contacto categoría 3

Categoría 3	Valores
Venta anual	\$ 12.000.000
x APM	\$ 300.000
x Mes	\$ 25.000
x Día	\$ 1.250
x Contacto	\$ 89

Para la categoría 3 se puede apreciar que el valor del contacto es de USD 89,00 (este valor es por APM). Entonces, si un representante está fuera de su territorio por un día, ya sea por entrenamientos, reuniones administrativas, permisos, etc. El valor perdido sería de USD 1.250. El promedio de APMs en esta categoría es de 40, por lo que si todo el equipo para por un día laboral completo (8 horas), el valor perdido podría llegar a USD 50.000 y si lo multiplicamos por 12 para simular un día por mes fuera de territorio, el monto asciende a USD 600.000. Esto representa un 5% de sus ventas anuales (USD 12.000.000,00).

Hecho este análisis procedemos a calcular el impacto del costo de la implementación de Ally 360 para el laboratorio. La licencia anual tiene un costo para el laboratorio de USD 40.000, a esto se le tendría que restar el valor del ToT que se estaría ahorrando con el nuevo sistema de entrenamientos, es decir ToT USD 600.000 anuales más el costo actual de entrenamientos en esta categoría USD 29.880. Dando un costo real para la empresa de USD 589.880 menos la licencia de Ally 360 el ahorro anual es de USD 549.880.

Ilustración 28 Valor por contacto categoría 2

Categoría 2	Valores
Venta anual	\$ 40.000.000
x APM	\$ 307.692
x Mes	\$ 25.641
x Día	\$ 1.282
x Contacto	\$ 92

En la categoría 2 se pueden observar los siguientes valores:

ToT por día para todo el equipo = USD 166.667

ToT anual por todo el equipo = USD 2.000.000, 5% de sus ventas anuales (USD 40.000.000)

Ahorro estimado al implementar Ally 360 = USD 2.030.560

Ilustración 29 Valor por contacto categoría 1

Categoría 1	Valores
Venta anual	\$ 100.000.000
x APM	\$ 500.000
x Mes	\$ 41.667
x Día	\$ 2.083
x Contacto	\$ 149

En la categoría 1 se pueden observar los siguientes valores:

ToT por día para todo el equipo = USD 416.667

ToT anual por todo el equipo = USD 5.000.000, 5% de sus ventas anuales (USD 100.000.000)

Ahorro estimado al implementar Ally 360 = USD 5.971.000

En conclusión, el precio de USD 40.000 por licencia, en realidad representa un ahorro para los laboratorios, considerando que se tiene que sumar al costo de entrenamientos el costo del ToT invertido. En otras palabras, si no se lo quiere considerar un ahorro, se lo puede ver como un incremento en la productividad del equipo al estar más tiempo en territorio.

Plan operativo del negocio

Supply chain

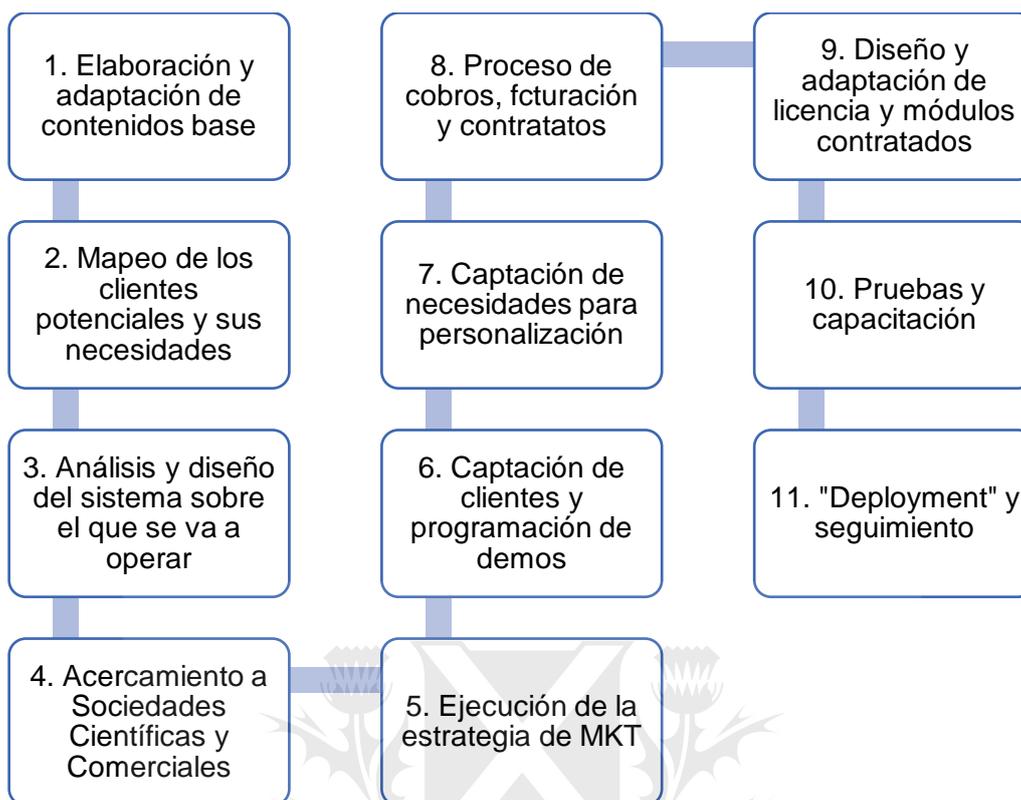
En esta sección se describirá el proceso de “supply chain” del proyecto, junto con la estructura operativa.

“La cadena de suministro o supply chain es el proceso que se genera desde que el cliente realiza un pedido hasta que el producto o servicio ha sido entregado y cobrado. Por tanto, la supply chain comprende la planificación, ejecución y control de todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales y de información desde la compra de materias primas hasta la entrega final del producto al cliente, pasando por su transformación intermedia.”³⁰

La cadena de suministro o *supply chain* de Ally 360 es el proceso que se inicia desde que se han identificado los contenidos base para la creación de módulos de entrenamiento estándar, análisis y diseño del sistema sobre el cual se va a operar en la empresa solicitante, la captación de clientes, el momento que un cliente solicita una licencia y entrega los detalles de sus requerimientos para los módulos necesarios para su portafolio escogido, hasta la implementación del sistema en la empresa. A continuación, se detallan los pasos a seguir y enseguida se profundiza en cada uno de ellos.

³⁰ (MECALUX ESMENA, 2019)

Ilustración 30 "Supply chain"



1. Elaboración y adaptación de contenidos base

En esta primera etapa, considerando que Ally 360 es una herramienta de capacitación integral para las fuerzas de venta farma, se realizará la diagramación de módulos esenciales que den una introducción a lo que es la venta farmacéutica. Este bloque de contenidos busca generar la máxima rentabilidad posible por cada licencia vendida, pues es un contenido general que se puede utilizar con todos los clientes, sin importar el tipo de personalización de contenidos requeridos. En este punto se considerará la inclusión de profesionales de la industria y docentes que graben cápsulas de video de no más de 10 minutos con los diferentes contenidos.

Dentro de lo que comprende la elaboración de los contenidos está considerado el alquiler de un estudio para la grabación de cada módulo y su edición. A continuación se detallan los temas del bloque general, basados en el

manual de venta farmacéutica de Perri Cebedeo³¹ y clasificados en “Iniciante” para ser aplicado cuando se está preparando una persona sin experiencia previa, puede ser alguien nuevo en la industria o alguien que esté haciendo un movimiento transversal dentro de la empresa y “Refuerzo”, que son un conjunto de contenidos direccionados a todos los miembros de la FV, como un apoyo para refrescar técnicas de ventas y como material de consulta constante:

Ilustración 31 Contenidos bloque estándar de contenidos

Contenido	Iniciante	Refuerzo
La venta farmacéutica	X	
El médico como cliente	X	
Los estilos de comportamiento del médico	X	X
Preparación para la primera venta	X	
Modelo de visita	X	X
Uso de herramientas	X	X
Técnicas de sondeo		X
Manejo de objeciones		X
La muestra médica	X	X
Médico difícil	X	X
Punto de venta	X	X
Administración del tiempo	X	X

Los contenidos de los módulos base se compondrían de la revisión de literatura y aportes de profesionales de la industria, mientras que los módulos personalizados deberán ser armados basados en los requerimientos de los clientes y la información proporcionada por ellos. La fuente científica básica de cada producto proviene de los “insertos” o “IPs” (Información para prescribir) proporcionados por el laboratorio fabricante. La casa matriz posee además los estudios de bioequivalencia, aprobaciones de las distintas fases, comparativos vs terapias, hallazgos innovadores, etc. Con lo que el “armado” de los módulos serían interpretar toda la información, ordenarla para que sea mejor comprendida por los usuarios y cargada a los sistemas.

³¹ (Cebedeo, 2001)

2. Mapeo de los clientes potenciales y sus necesidades

En los reportes de venta de IQVIA cada año se puede verificar en periodos el tamaño de mercado total y el tamaño por categorías en valores. De igual forma el mismo informe muestra, dependiendo de los cambios en el mercado, qué laboratorios crecieron y ganaron posiciones, cuales perdieron posiciones o cuales a pesar de haber crecido, su índice de evolución indica que no crecieron lo suficiente para ganarle al crecimiento del mercado y por lo tanto descienden posiciones.

En esta etapa se revisará el mercado al MAT (Datos de un año completo. Tomando 12 meses para anteriores a partir del mes de consulta) para verificar según los parámetros antes mencionados, qué laboratorios están dentro de la categoría 2. Se mencionó que los de la categoría 1 y 3 no se descartarían, pero el foco principal estará en la categoría 2 que representa el mayor potencial para Ally 360.

Una vez identificados estos laboratorios, con el uso del mismo reporte se procederá a identificar el portafolio (moléculas y combinaciones) y posibles variaciones de este con respecto al año anterior. Es en este punto donde se identificarán las necesidades de actualización basados en las moléculas comercializadas, lanzamientos y cambios estructurales.

Posiblemente la etapa más fuerte en cuanto a la producción de contenidos y adaptaciones será al inicio del proyecto, pues se estaría comenzando de cero. En los próximos años se podrán reutilizar, actualizar, ampliar y adaptar contenidos anteriores para mantener su vigencia y relevancia.

3. Análisis y diseño del sistema sobre el que se va a operar

Actualmente, existen varios sistemas y programas CRM sobre el cual se ejecutan la mayoría de las herramientas para el uso de la fuerza de ventas y el seguimiento de cada acción. Principalmente podemos mencionar que Veeva y Sales Farma son los que se encuentran con más frecuencia en el negocio farma de la región.

En esta etapa se desarrollará la interfaz que permitirá a Ally 360 funcionar sobre las aplicaciones existentes, ya sea como una extensión o directamente como parte de sus funciones.

Como se ha mencionado, la mayoría de las empresas usa el mismo programa, por lo que con el diseño de la interfaz del primer cliente con un tipo de programa se puede partir para el siguiente.

4. Acercamiento a Sociedades Científicas y Comerciales

La industria farmacéutica está muy relacionada con Sociedades científicas, médicas, sociedades comerciales entre laboratorios, proveedores de servicios complementarios, proveedores de servicios puntuales para el desarrollo de las operaciones, entes reguladores, universidades, etc.

Teniendo esto en cuenta, Ally 360 debe alcanzar un posicionamiento en la industria y en la mente de todos los stakeholders mencionados. Principalmente con las sociedades científicas y médicas pues sus avales científicos serán de gran ayuda al momento de implementar un nuevo módulo de capacitación de cualquier área terapéutica. Incluso, se esperaría que muchos de los ponentes que se considerarían para la grabación de las cápsulas de video y contenidos en general, provengan de estas sociedades.

Es el mismo caso con las universidades. Si algún cliente de Ally 360 necesita o quiere dar un certificado académico a sus colaboradores por medio de Ally 360 será necesario contar con el aval de una universidad nacional que acredite el curso.

Finalmente, las sociedades comerciales como ALAFAR (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos)³², cuyos principales objetivos son el progreso e innovación de la industria en el país, serían un importante aliado con el que se podrían establecer contenidos y captar de forma más directa a sus integrantes. Existe también la oportunidad con este público de establecer contenidos con respecto a compliance y ética en la industria como mandatorios para todos los laboratorios del país. Esto podría ser impartido por medio de Ally 360.

³² (ALAFAR, 2022)

En esta etapa, los KAMs, deberán lograr un acercamiento y espacio para presentar Ally 360 con cada uno de los actores mencionados, lograr avales, participación de sus integrantes y generar conocimiento sobre los proyectos de la empresa.

5. Ejecución de la estrategia de MKT

En esta etapa es en donde se dará paso a todas las estrategias mencionadas en la sección de “Go to market plan”. Con los pasos anteriores ejecutados la estrategia Omnicanal planteada cobra relevancia y su correcta ejecución es indispensable.

6. Captación de clientes y programación de demos

Todos los laboratorios de la categoría 2 estarán mapeados y por lo tanto asignados a los cronogramas de visita, trabajo y tácticos de los KAMs, En esta etapa se concretarán las citas, ofertas y demostraciones personalizadas para cada empresa. Se establecerán inicialmente cuotas de demostraciones, mientras dura la etapa de reconocimiento y posicionamiento de la empresa, después se establecerán cuotas de ventas de licencias y módulos adicionales, para la asignación de comisiones por ciclo.

7. Captación de necesidades para personalización

Una vez superada la etapa de las demostraciones, el siguiente paso es el entender a profundidad las necesidades de contenidos y de capacitaciones en general. Por lo que esta etapa sería un espacio de “co-creación” para armar el esquema de entrenamiento que será entregado con los requisitos especificados, junto con los tiempos de entregas.

8. Procesos de cobros, facturación y contratos

Al ser un servicio B2B con clientes en su mayoría multinacionales, se espera tener que cumplir con un proceso de calificación como proveedor. El

departamento de ventas, administrativo y legal estarán a cargo de este proceso. El mismo consiste en entregar los documentos e información de la empresa requeridos para descartar cualquier riesgo como conflictos de interés, riesgo de fuga de información o simple verificación de procesos y credenciales.

Hecho esto se pasará a la creación de órdenes de compra según lo negociado, se espera que los pagos se realicen en un plazo entre 30 y 90 días después de emitida la orden de compra y de haber sido entregada la factura por la contratación. Este tiempo es el mismo que se estima deberá tomar el diseño y adaptación de la licencia y/o módulos contratados.

9. Diseño y adaptación de licencia y módulos contratados

Una vez iniciado el proceso de pago, firmado contratos y entregados los datos necesarios para armar el producto a ser instalado, se inicia el “armado” del mismo. Adaptación de *look & feel*, carga de contenidos solicitados, ajuste del sistema de evaluaciones, creación de usuarios por categorías y elaboración de módulos adicionales contratados.

10. Pruebas y capacitación

Previo a la entrega se realizarán pruebas de funcionamiento, sincronización y usabilidad con usuarios reales. Al mismo tiempo se darán capacitaciones a los encargados de la administración de la herramienta. En esta etapa es donde se realizarían ajustes finales previos a la entrega total del sistema.

11. “Deployment” y seguimiento

Finalmente, Ally 360 será puesto a disposición de los equipos de venta del cliente. Este paso se llevará a cabo con un lanzamiento interno que incluirá los mensajes clave definidos para cada uno de los clientes internos.

El seguimiento en los primeros meses de implementación es fundamental, pues se espera recibir varias consultas y solicitudes de ayuda para

entender bien la herramienta, sin embargo, poco a poco la misma será parte de su día a día y su uso será habitual.

Tiempos de producción estimados por año

Al proceso de promoción, captación de clientes y co-creación hay que sumarle el tiempo de producción de contenidos, en especial en los años 5 y 6 en los que se espera un crecimiento importante en la entrega de licencias y módulos adicionales. En parte también debido a que se espera que por medio de los mismos laboratorios multinacionales y sus filiales el proyecto se pueda extender a la región y alcanzar un mercado mucho más grande. En el ejercicio realizado, no se han tomado en cuenta los módulos base (12) ya que su preparación se podría dar con anticipación para no sobrecargar y alterar los tiempos de producción de los módulos personalizados.

Adicionalmente, para el desarrollo de este ejercicio se está considerando que ningún módulo puede ser usado en más de un laboratorio ya sea por su área terapéutica o molécula. En la realidad se espera que ciertos elementos se puedan replicar para más de una licencia por lo que los tiempos de producción se reducirían considerablemente. Además de esto se simula que todas las compras de licencias se llevan a cabo al mismo tiempo.

Ilustración 32 Tiempo estimado para atender la demanda de cursos: licencias y adicionales

Año	1	2	3	4	5	6
Forecast licencias	4	6	8	11	16	20
Forecast Cursos	80	120	160	220	320	400
Horas grabación	160	240	320	330	480	600
Horas edición	320	480	640	440	640	800
Total horas	480	720	960	770	1120	1400
Meses de trabajo	3	5	6	5	7	9

*1 mes = 160 horas de trabajo

Edición

2 horas de grabación + 4 de edición

1,5 horas prom. grabación + 2 horas prom. edición

Como se observa en la tabla, durante el primer año sería necesario un trabajo previo a la entrega total de 3 meses, en los cuales se grabarían los contenidos y se prepararían en su totalidad para ser entregados. En el año 3 se

espera haber duplicado la cantidad de licencias vendidas y por lo tanto el tiempo de producción. Sin embargo, 6 meses es un tiempo que está contemplado dentro de la planificación de las operaciones. Lo ideal es que los clientes puedan hacer sus solicitudes con por lo menos 6 meses de anticipación, de esa forma se entrega la totalidad de las licencias a inicios de la fecha solicitada según los plazos establecidos.

A partir del 4to año se espera una optimización en los tiempos de grabación y edición, principalmente por la actualización de módulos entregados anteriormente, los cuales no requerirían del tiempo total de creación si no de ajustes puntuales solicitados por los clientes. Se asume que los laboratorios no cambiarán sus portafolios completamente año tras año. Antes de llegar a la demanda esperada para el año 5 se debería revisar el proceso y capacidad de producción pues si sigue de la misma forma se estarían excediendo los tiempos de entrega establecidos para los años anteriores. Esto se lo podría manejar con entregas parciales por trimestres, sin embargo, la mejor opción podría ser agrandar el equipo y revisar qué módulos creados podrían servir para editarlos o venderlos nuevamente a un precio diferencial, finalmente el costo de adaptarlos también reduciría el costo de producción.

Equipo emprendedor y estructura directiva

Ally 360 será una empresa constituida en Ecuador como Sociedad de Responsabilidad Limitada, según las leyes vigentes y el proceso publicado en el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros³³. Esta denominación implica que por lo menos debe haber dos socios para la constitución y un máximo de quince, número que puede variar conforme la directiva lo decida. Adicionalmente, se requiere un gerente general que hará las funciones de representante legal de la empresa en el país. Finalmente, un socio deberá ser nombrado presidente, cargo que quedará registrado en la Superintendencia. Con estas funciones establecidas, se puede constituir la empresa y puede comenzar sus operaciones.

El equipo de staff será liderado por el gerente general y en los 3 primeros años de operación contará con una jefatura administrativa financiera, una jefatura de tecnología que estará a cargo del equipo contratado de programadores. Una jefatura de marketing de producto, una posición de KAM que liderará la ejecución de la estrategia de captación de clientes.

Al revisar la tabla de sueldos en la sección de anexos se puede notar que el sueldo del gerente general es el más bajo, esto se debe a que para lograr una mayor rentabilidad de la empresa en sus primeros años, el gerente general sería uno de los fundadores con un sueldo básico simbólico exigido por la ley.

El equipo emprendedor está conformado por Rafael Alea y Marco Corrales, quienes implementarían el proyecto con similares características, adaptados al mercado de Argentina y Ecuador respectivamente.

³³ (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022)

Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión. Contexto macro y microeconómico

En la presente sección se analizarán las variables principales que influyen sobre el proyecto tanto desde una perspectiva macro como microeconómica. Se abarcará un análisis de la inflación, PIB y riesgo país.

Contexto macroeconómico

El Banco Central del Ecuador (BCE) había previsto durante el 2021 que el Producto Interno Bruto (PIB) crecería de forma interanual un 3,55% (USD 68.661 millones en valores constantes con año base 2007), lo que significaría una recuperación versus el año 2020 que tuvo una contracción de 7,75%. Este pronóstico es una revisión de la primera proyección realizada en mayo del 2021 que indicaba un crecimiento de 2,8%³⁴.

En el informe de cierre del 2021 del Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, publicado en enero del 2022³⁵ se evidencia una recuperación económica del país aún más grande que la proyectada, superando el 4% del PIB y aproximándose al nivel visto previo a la pandemia. El documento puntualiza que existió un dinamismo en sectores como: comercio, manufactura, minas, agricultura y salud. Y por el contrario los sectores que tuvieron una recuperación lenta fueron: turismo, construcción, inmobiliarias, entre otros.

Sobre el empleo, el informe detalla que se generaron 350 000 empleos adecuados y las afiliaciones al seguro social (IESS) se incrementaron en 77 500 afiliados. Resalta además la presencia laboral de mujeres y jóvenes. Con respecto al sistema financiero, se incrementaron los depósitos en un 10% y un 15% los créditos concedidos. Desde mayo del 2021 se ha registrado una reducción en las tasas de interés en todos los segmentos, lo cual trae un beneficio tanto para la población en general como para el sector productivo.

Con respecto a la inflación se espera que en el 2022 sea de un 2% lo cual ubica al Ecuador en el segundo país de la región con índice de inflación más

³⁴ (Banco Central del Ecuador (BCE), 2021)

³⁵ (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022)

bajo, siendo su moneda oficial el dólar estadounidense. Hay que mencionar que en el 2021 el promedio fue casi nulo. Según el Ministerio de Economía y Finanzas estos son indicadores favorables para la competitividad del país.

En cuanto a la situación fiscal el secretario de Estado menciona en el informe que: “para este año se plantea tener un déficit fiscal cercano al 2% del PIB, gracias a la vigencia de la reforma tributaria y al control del gasto público. Además, se insistirá con la estrategia de maximizar financiamiento multilateral y de mercado interno con el afán de seguir fortaleciendo la sostenibilidad de las finanzas públicas.”³⁶

Por su parte el Banco Central del Ecuador (BCE) atribuye el crecimiento acelerado del PIB al éxito del plan nacional de vacunación, al aumento de del crédito del sistema financiero nacional (USD 4.926 millones en el período enero-octubre de 2021), al aumento del flujo de remesas y a la recuperación de las exportaciones petroleras.³⁷

Ilustración 33 Balance Oferta Utilización Final Tasas de variación (a precios 2007). Tomado del portal del Banco Central del Ecuador

Variables / Años	2020 (prelim)	2021 (prev)	2022 (prev)
PIB (pc)	-7,75	3,55	2,54
Importaciones	-7,88	10,96	2,93
OFERTA FINAL	-7,78	5,23	2,64
CONSUMO FINAL TOTAL	-6,82	3,63	2,43
Administraciones públicas	-6,12	-0,34	-0,83
Hogares	-6,99	4,61	3,20
Formación Bruta de Capital Fijo	-11,91	2,63	4,90
Variaciones de existencias	-290,75	-187,33	-59,20
Exportaciones	-2,13	4,70	3,31
DEMANDA FINAL	-7,78	5,23	2,64

³⁶ (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022)

³⁷ (Banco Central del Ecuador (BCE), 2021)

Contexto microeconómico

El sector farmacéutico, al estar relacionado directamente con el sector de salud, y por lo tanto impactado directamente por la pandemia, tiene un comportamiento quizá inverso al del resto de sectores. Si tomamos el mercado total farmacéutico con todas sus áreas terapéuticas, podemos ver que hay una demanda atípica durante la pandemia. Demandas que superan por el doble o triple las de años anteriores pre pandemia o “normales”. Esto quiere decir que el mercado farmacéutico crece, mientras que otros decrecen. Los principales *drivers* de este crecimiento son los productos relacionados al COVID-19, como los macrólidos (antibióticos como azitromicina), protectores gástricos, analgésicos y antipiréticos (para el control de la fiebre y el dolor), entre muchos otros.³⁸

Se entiende entonces, que los laboratorios con portafolios que suplieron estas demandas atípicas son los que más crecieron y que aún lo están haciendo. Pero de forma general a pesar de que los mercados se están estabilizando, volviendo a lo que sería un crecimiento previo a la pandemia, el mercado sigue en crecimiento. Al periodo MAT enero 2022 (enero 2021 vs enero 2022) el crecimiento del mercado es de 11,85% y la principal razón de este crecimiento sigue siendo el incremento en el volumen demandado de medicamentos con 8,18% MAT enero 2022, mientras que el ingreso de nuevos productos representa solo un 3,89% en el mismo periodo, como se puede ver en la siguiente ilustración:

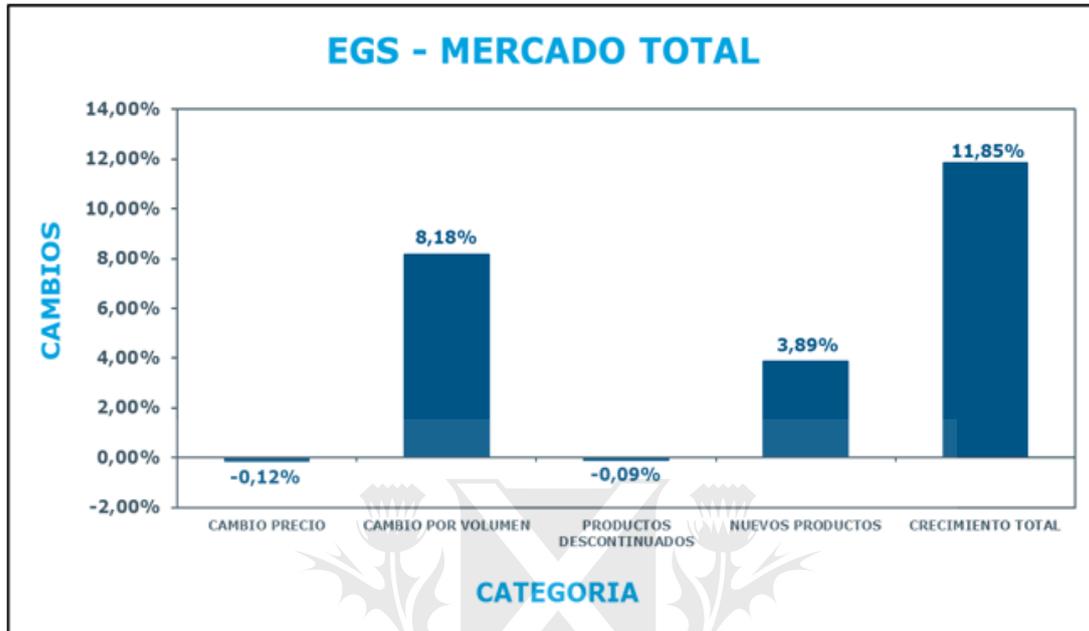
³⁸ (IQVIA, 2022)

Ilustración 34 MERCADO Total - Razones de Crecimiento. IQVIA 2022

MERCADO TOTAL - Razones de Crecimiento

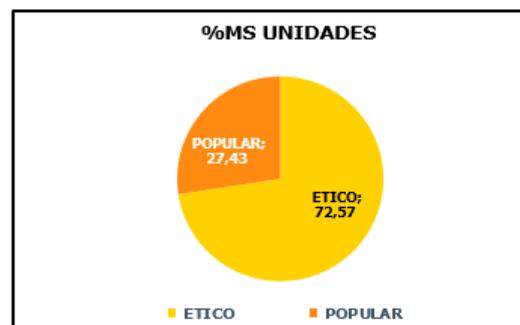
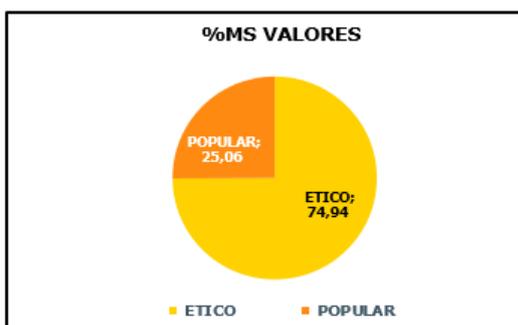


MAT 01/2022



Al analizar el market share del mercado ético (recetas) versus el mercado popular (OTC), podemos ver que al mismo periodo MAT enero 2022 el mercado que requiere de las recetas de los profesionales de la salud expresado en valores representa un 74,94% del MS%. Esto además representa el mercado al que se debe llegar por medio de visita médica y promoción direccionada, restringida al público general:

Ilustración 35 TIPO DE MERCADO - Resumen General. IQVIA

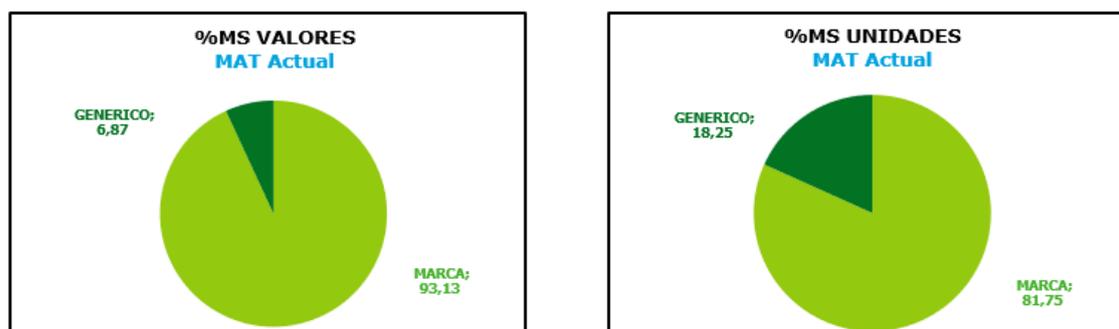


A finales del 2021 la Secretaría Técnica de Fijación de Precios de Medicamentos, derogó el Anexo B del decreto 400, el cual establece el precio máximo o precio techo al que cada medicamento comercializado en el país se puede vender. El Anexo B establecía que los medicamentos que se comercializaban antes de la emisión del decreto 400 podrían mantener sus precios sin tener que ajustarse a los techos³⁹.

“La Resolución Nro. STFP-07-706-2021 aprobada en Sesión de Consejo Nro. 706 de fecha 11 de noviembre de 2021 y publicada el 22 de noviembre de 2021 manifiesta: “Derogar el artículo 2 de la Resolución 10-2015 de fecha 19 de agosto de 2015, correspondiente al Anexo B de la “Lista de Precios Techo de Medicamentos Estratégicos”, por no existir un sustento técnico ni jurídico que avale su pertinencia y por encontrarse contrapuesto con lo establecido en la normativa legal vigente”. (Segmentos de mercado con cambio de régimen incluidos en el anexo b derogado mediante resolución nro. Stfp-07-706-2021.)

Con la suspensión del Anexo B, muchos medicamentos tendrán que buscar formas de mantener su rentabilidad, pero, por otro lado, algunos laboratorios lo han visto como oportunidad para ganar mercado frente a los medicamentos genéricos. Como podemos ver en el siguiente gráfico, al MAT enero 2022 tanto en valores como en unidades, el porcentaje de mercado de genéricos representa menos del 7% y 19% respectivamente:

Ilustración 36 TIPO DE PRODUCTO - Resumen General. IQVIA



³⁹ (Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios y Medicamentos, 2021)

Condiciones para la viabilidad de negocio. Viabilidad financiera del negocio

En esta sección se evaluará la necesidad de recurrir a financiamiento externo o si es que el proyecto se podrá afrontar con capital propio. Previamente se realizó un análisis de costos, en donde se mostraba que para iniciar con el proyecto se necesita una inversión inicial de USD 350.000,00. En caso de requerir levantar más capital se espera que sea a partir del 4to año, en donde además el MS% de la empresa tiene un incremento significativo.

En lo que respecta al VAN y al TIR, se obtienen valores positivos, fijando una tasa del 9,89% y considerando un múltiplo de salida al 6 año, correspondiente a 9 EBITDAs (ver sección de anexos).

Ilustración 37 Indicadores financieros

Exit Multiple	
ECUADOR	
WACC	29,20%
VA	\$913.044,05
VAN	\$875.544,05
TIR	114%
Múltiplo Exit	\$3.796.745,19 9 (Promedio industria 9x)

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

El análisis oportuno de los riesgos asociados al proyecto Ally 360 es fundamental, para establecer las estrategias de mitigación del impacto. En esta sección se identificarán y profundizará sobre dichos riesgos asociados, así como las estrategias y plan de acción para superarlos.

El primer riesgo identificado, está directamente relacionado al ambiente de educación virtual, como mencionan Johan Diaz y Diana Villota en su artículo *Plataformas E-Learning, sus riesgos y amenazas*: “En todo ambiente de educación virtual o E-Learning habrá la participación de estudiantes, profesores o tutores y las autoridades encargadas de la administración o coordinación de los cursos. Por otra parte, para que un sistema E-Learning funcione sin contratiempos, requiere que se apliquen estrategias de integridad, lo que se traduce en aplicar políticas de seguridad por ser este un sistema que trabaja sobre la Internet.”⁴⁰

En este sentido se implementarán métodos de autenticidad para garantizar que es el usuario asignado a la cuenta el que efectivamente está completando los módulos, evaluaciones programadas y verificaciones de contenidos supuestamente revisados. Pero lo que efectivamente validará el correcto uso y aprovechamiento de la herramienta finalmente será el resultado en su efectividad y productividad en campo.

Por otro lado, también está el riesgo de pérdida de activo, es decir, pérdida del material personalizado, elementos de la programación de la plataforma que evite el uso total o parcial de la herramienta, virus, modificaciones no autorizadas, entre otros. Ya que Ally 360 trabajará sobre las plataformas ya implementadas de sus clientes en la mayoría de los casos, es de suma importancia que la seguridad informática sea una de las principales ofertas al momento de presentar el servicio. Para poder tener un mayor entendimiento de

⁴⁰ (Johan Diaz, 2018)

este tipo de riesgos los autores del artículo citado exponen un cuadro de amenazas y sus descripciones citando a su vez a Singh⁴¹:

Principales Amenazas	Descripción
Violación de confidencialidad	Una parte no autorizada que obtiene acceso a los activos alojados en el sistema de e-learning.
Violación de integridad	Una parte no autorizada que accede y se apropia de un activo utilizado en el sistema de e-learning.
Denegación de servicio	Prevenición de derechos de acceso legítimos al interrumpir el tráfico durante el Transacciones entre los usuarios del sistema E-Learning.
Uso ilegítimo	Explotación de privilegios por parte de usuarios legítimos.
Programa malicioso	Líneas de código para dañar otros programas.
Repudio	Negación de la participación de uno de los participantes en la plataforma E-Learning en cualquier transacción de documentos.
Enmascaramiento	Una forma de comportamiento que esconde la identidad de los hackers.
Análisis de tráfico	Fuga de información al abusar del canal de comunicación..
Ataque de fuerza bruta	Un intento con todas las combinaciones posibles para descubrir lo correcto, en este caso las claves de acceso a la plataforma E-Learning.

Ilustración 38 Principales amenazas en Plataformas E-learning

La primera línea de acción para mitigar estos riesgos será la implementación de cortafuegos o *Firewall*, que es un sistema de seguridad que monitorea el tráfico en la red (tanto entradas como salidas) y lo bloquea en caso de encontrar algo que se haya configurado previamente como peligroso o sospechoso.⁴² Esto permitirá tener un control de accesos tanto físicos como virtuales al sistema.

Para reducir y en caso de que sucedan los usos ilegítimos de contenidos poder tomar acciones legales la principal estrategia es el registro de derechos de autor frente a la autoridad competente en el país, en este caso el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)⁴³.

Por lo general uno de los principales requisitos que tienen las grandes empresas y/o multinacionales, es la garantía de protección de datos, por ello se implementará criptografía con algoritmos de clave secreta y algoritmos de clave pública dependiendo de cada caso y demandas de los clientes⁴⁴.

⁴¹ (Singh, 2013)

⁴² (Cisco, 2022)

⁴³ (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2022)

⁴⁴ (Universidad Internacional de Valencia, 2022)

Saliendo del marco de riesgos *cibernéticos*, se han identificado los riesgos de nuevos competidores, sustitutos y competidores existentes.

- Riesgo de nuevos competidores: Este tipo de riesgo o amenaza puede considerarse como alta. La pandemia ha sido uno de los principales promotores para el desarrollo y adopción de alternativas de EdTech en varias industrias por lo que en los últimos años se ha visto aparecer varios competidores. Lo que buscan principalmente es lograr una economía de escala, elaborando y publicando contenidos que pueden ser aprovechados por varias industrias de forma general. Sin lugar a dudas la estrategia de Ally 360 para mitigar este riesgo es la personalización y adaptación a las herramientas y necesidades específicas de cada cliente. Además de la especialización en la industria farma.
- Sustitutos: En perspectiva Ally 360 es un sustituto de la oferta actual de capacitación tanto virtuales como presenciales y los avances tecnológicos, así como las tendencias en desarrollo marcarán el paso para que el proyecto se mantenga a la vanguardia siendo competitivo en el mercado y siempre la mejor opción para las fuerzas de venta. En este sentido el mantener un alto nivel académico y científico en los contenidos será la principal estrategia, investigar y probar diferentes técnicas de enseñanza que permitan que los usuarios saquen el mayor provecho de cada sesión también será una de las principales prioridades.
 - En los últimos meses se han comenzado a ver ofertas por parte de proveedores de contenidos científicos y plataformas para congresos y actividades científicas del sector farma, muy parecidas a la oferta de Ally 360. Esto indica que han reconocido también la necesidad y que la misma no ha sido atendida por completo y que los competidores EdTech no han alcanzado el nivel de personalización que demanda farma.
 - Una ventaja competitiva que tienen estas plataformas actualmente presentes en el mercado ecuatoriano es que tienen armada la estructura de producción de contenidos y edición como parte de su nómina y activos.

- Competidores existentes: El principal riesgo frente a los competidores actuales con métodos tradicionales y economías de escala es que Ally 360 no logre demostrar un valor agregado suficiente para justificar una inversión superior a la que se debería hacer con los actuales competidores. Es por eso que el proceso de captación de clientes, demos y seguimientos debe ser ejecutado con mucha precisión y siempre atendiendo las dudas e incertidumbres específicas del cliente.



Conclusiones y Recomendaciones

Contrario a lo que posiblemente se esperaba, la visita médica presencial se mantiene, crece y se espera que lo haga por varios años aún. Esto quiere decir que el principal componente de esta sigue siendo el humano y sus habilidades técnicas y sociales. Esta tendencia es impulsada principalmente por los médicos prescriptores, quienes prefieren el contacto presencial, la interacción humana y no tanto herramientas de visita virtual, que se manejan en la actualidad, pero que no tienen efectos positivos en el mercado ecuatoriano sin que haya un acompañamiento de un visitador asignado.

Por este motivo es que resulta muy relevante el encontrar las mejores formas de mantener un nivel competitivo de los equipos de una empresa, en especial de los que están en contacto con el profesional de la salud y los competidores, como son marketing y ventas, específicamente los mercaderistas y Agentes de Propaganda Médica. Siempre teniendo en cuenta que cada hora de un día laboral fuera del territorio (ToT), es un impacto significativo en la productividad del equipo ya que se pierden contactos programados, difíciles de compensar, en especial cuando son varias horas fuera de territorio.

Las tendencias actuales se inclinan cada vez más a que las personas sean autodidactas utilizando herramientas de libre acceso como son tutoriales, artículos y cursos demo. También cursos en línea de pago que muchas veces son pagadas por las organizaciones en donde trabajan. La ventaja de estos nuevos “métodos” es que sus contenidos pueden ser personalizados y consumidos a un ritmo adaptado para cada usuario, en el dispositivo de preferencia, idioma, formato, velocidad, etc.

El mercado EdTech, como lo hemos mencionado en este trabajo, se encuentra en expansión en todo el ecosistema educativo, por lo que cada vez será más familiar para la población en general, lo que facilita la adopción y aceptación de las herramientas por sus usuarios. Las nuevas generaciones están creciendo acompañadas de digitalización y de la industria 5.0, por lo que para los profesionales del futuro este tipo de soluciones serán parte normal de su día a día y sabrán cómo explotarlo de la mejor manera.

La intención de este trabajo ha sido la de demostrar que en la industria farmacéutica, los beneficios de contar con un sistema EdTech de entrenamientos y capacitación, no solo mantendrá a la vanguardia a los equipos de marketing y comercial, si no que dará paso a importantes ahorros que impulsarán la rentabilidad de las operaciones y elevarán la productividad de los equipos al permitirles estar más tiempo en el campo, lo que incluso podría permitir elevar el número de contactos planificados por ciclo, es decir más médicos visitados directamente por una fuerza de ventas muy competitiva. Lo que las empresas decidan hacer con ese ahorro o incremento de productividad, dependiendo del enfoque por el que lo quieran tomar, va a depender de cada una de ellas, pero entre las principales opciones están: la posibilidad de contar con más head count, mayor inversión en actividades promocionales, incremento en cantidad de muestras médicas entregadas por APM, etc.

Desde la perspectiva de inversionistas “El Referente” menciona que: “El sector Edtech se transforma para lograr tracción, ventas y buenas métricas para los inversores”⁴⁵. Y es que gracias a la aceleración en el desarrollo de tecnología que produjo la pandemia de COVID-19, se ha captado el interés de conglomerados de inversores que apuntan a proyectos educativos, según menciona Blanca Capitán en su artículo publicado en “El Referente”. El mercado de inversión en startups del sector se ha vuelto dinámico y ha llegado a una valoración de USD 15.500 millones, según la firma Holon IQ. Cada año las EdTech reciben más financiación privada y aceptación de la comunidad.

Ally 360 es un importante competidor diferenciado por su foco nicho en la industria farmacéutica, aplicable en toda la región, que sin duda tiene el espacio abierto para explorar otras industrias y aplicaciones. Una vez lanzado el proyecto se recomienda evaluar el incremento de profesionales para el equipo de producción y también las formas de optimizar la producción de contenidos en los años 4 y siguientes con el fin de lograr un mayor retorno.

⁴⁵ (Capitán, 2020)

Referencias

- ALAFAR. (Marzo de 2022). *Alafar Ecuador*. Obtenido de <https://alafarecuador.com/>
- Alea, R., & Corrales, M. (Noviembre de 2021). Clasificación de los laboratorios farmacéuticos en Ecuador. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Aswath, D. (5 de Enero de 2022). *Adamodar*. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Banco Central del Ecuador (BCE). (30 de Noviembre de 2021). *BCE*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55#:~:text=El%20Banco%20Central%20del%20Ecuador,7%2C75%25%20de%202020.>
- Behar, N. (5 de Marzo de 2014). *ATD Association for Talent Development*. Obtenido de <https://www.td.org/insights/five-ways-to-improve-the-roi-of-your-sales-training-program>
- Biblioteca Nacional de Medicina. (2 de Noviembre de 2020). *Medline Plus*. Obtenido de <https://medlineplus.gov/spanish/ency/patientinstructions/000882.htm#:~:text=Lo s%20medicamentos%20de%20venta%20libre,que%20no%20tengan%20ning% C3%BA n%20riesgo.>
- Biblioteca Nacional de Medicina. (24 de Mayo de 2021). *Medline Plus*. Obtenido de <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/002447.htm>
- Bloomberg. (2022). *Bloomberg US Edition*. Obtenido de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Capitán, B. (19 de Octubre de 2020). *El Referente*. Obtenido de <https://elreferente.es/scouting/el-sector-edtech-se-transforma-para-lograr-traccion-ventas-y-buenas-metricas-para-los-inversores/>
- Cebedeo, P. (2001). *La Venta Farmacéutica*. Santa Clara, California: Perri Cebedeo and Associates Sales and Marketing.
- Cisco. (2022). *Cisco*. Obtenido de <https://www.cisco.com/c/en/us/products/security/firewalls/what-is-a-firewall.html>
- Cristina Miralles Saavedra, P. C.-C. (2018). *Neumología y Salud*. Obtenido de <http://www.neumologiaysalud.es/descargas/R11/R111-3.pdf>
- Damodaran, A. (Enero de 2022). *Damodaran Online*. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html
- Edutechnia. (2019). *Feria de Tecnología e innovación para la educación*. Obtenido de <https://edutechnia.com/es/blog-articulo/130/EdTech-un-mercado-con-futuro-para-Amrica-Latina>
- Fuente, O. (25 de Enero de 2019). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/product-market-fit-comercio-ventas/>
- Fundación Universia. (26 de Abril de 2018). *Universia Es*. Obtenido de <https://www.universia.net/es/actualidad/orientacion-academica/importancia-ser-autodidacta-mantener-tu-formacion-actualizada-encontrar-empleo-1159278.html>
- Galán, J. S. (16 de Noviembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/business-to-business.html>

- Gray, D. (15 de Julio de 2017). *XPlane*. Obtenido de medium: <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>
- Guinzberg, A. L. (Octubre de 2011). *Scielo Revista de la Facultad de Medicina (México)*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0026-17422011000500008#:~:text=Al%20medicamento%20que%20es%20resultado, tiempo%20que%20dura%20la%20patente.
- Health Library Explorer. (1 de Noviembre de 2018). *Brigham and Women's Hospital*. Obtenido de <https://healthlibrary.brighamandwomens.org/Spanish/Encyclopedia/85,P04569>
- Henson, M. (23 de Abril de 2021). *Totara*. Obtenido de <https://www.totaralearning.com/es/blog/el-poder-de-combinar-un-lms-y-una-lxp#:~:text=A%20diferencia%20de%20una%20LXP, capacitaci%C3%B3n%20basada%20en%20el%20cumplimiento.>
- IQVIA. (2021). *IQVIA PM Jul 21*. Quito.
- IQVIA. (2021). *Mercado Farmacéutico Ecuatoriano. Proyecciones de Mercado Retail*.
- IQVIA. (2022). *INFORME MERCADO FARMACÉUTICO 2022*. Quito: IQVIA.
- Johan Diaz, D. V. (2018). *Repository USC*. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1733/PLATAFORMAS%20E-LEARNING.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Uno%20de%20los%20principales%20riesgos, claramente%20un%20delito%20o%20fraude.>
- LinkedIn Learning. (Enero de 2022). *In Learning*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/learning/>
- Mayo clinic. (24 de Septiembre de 2021). *Mayo clinic*. Obtenido de [https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/copd/symptoms-causes/syc-20353679#:~:text=La%20enfermedad%20pulmonar%20obstructiva%20cr%C3%B3nica, moco%20\(esputo\)%20y%20sibilancias.](https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/copd/symptoms-causes/syc-20353679#:~:text=La%20enfermedad%20pulmonar%20obstructiva%20cr%C3%B3nica, moco%20(esputo)%20y%20sibilancias.)
- MECALUX ESMENA. (16 de Agosto de 2019). *¿Qué es la 'supply chain' o cadena de suministro? Definición y diferencias con la logística*. Obtenido de <https://www.mecalux.es/blog/supply-chain-que-es>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (26 de Enero de 2022). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencia-la-recuperacion-economica-del-ecuador/>
- Ministerio de Relaciones Laborables. (23 de Abril de 2012). *República del Ecuador Ministerio de Relaciones Laborables*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Normas-que-regulan-la-aplicacion-y-procedimiento-de-autorizaci%C3%B3n-de-horarios-especiales.pdf#:~:text=Jornada%20ordinaria%20diurna%20de%208, nocturna%20de%208%20horas%20diarias.>
- OKN Learning. (12 de Noviembre de 2019). *OKN Learning*. Obtenido de OKN LEARNING: <https://www.oknlearning.com/blog/que-es-una-learning-experience-platform-lxp/>
- Pérez, A. (13 de Marzo de 2017). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-decision-de-compra>

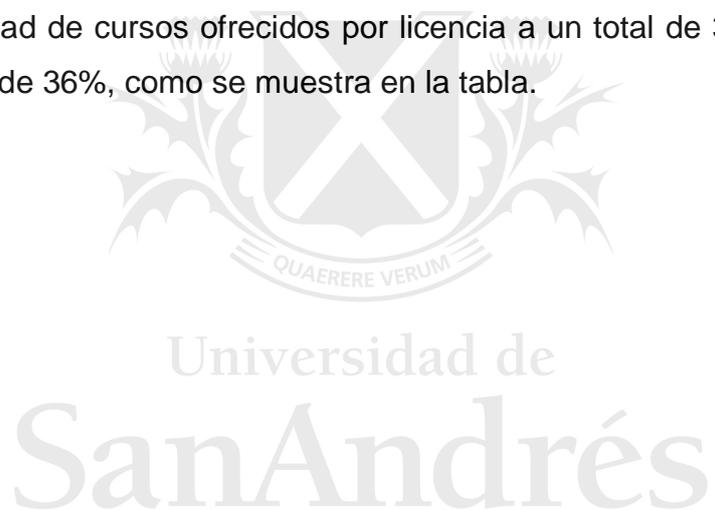
- Polites, J. (19 de Diciembre de 2017). *Atrivity*. Obtenido de <https://blog.atrivity.com/es/formacion-ventas-empresas-farmaceuticas>
- ProMeasure. (17 de Julio de 2019). *ProMeasure*. Obtenido de <https://promasure.dk/2019/07/17/how-to-structure-time-off-territory-data/>
- Reserch and Markets. (Enero de 2022). *The World's Largest Market Research Store*. Obtenido de <https://www.researchandmarkets.com/reports/5527049/edtech-market-global-outlook-and-forecast-2022>
- Sanchez, X. (13 de Octubre de 2021). *Emprenderalia magazine*. Obtenido de <https://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negocio-con-business-model-canvas/>
- Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios y Medicamentos. (2021). *SEGMENTOS DE MERCADO CON CAMBIO DE RÉGIMEN INCLUIDOS EN EL ANEXO B*. Quito.
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2022). *Derechos Intelectuales*. Obtenido de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/>
- Silva, D. d. (21 de Mayo de 2020). *Zendesk*. Obtenido de Blog de Zendex: <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-de-omnicanalidad/>
- Singh, B. (2013). *Repository USC*. Recuperado el 24 de Marzo de 2022, de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1733/PLATAFORMAS%20E-LEARNING.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Uno%20de%20los%20principales%20riesgos,claramente%20un%20delito%20o%20fraude.>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Supercias*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Universidad Internacional de Valencia. (24 de Enero de 2022). *VIU*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/que-es-la-criptografia-y-cuales-son-sus-usos>

Anexos

Margen inicial por licencia

	Módulos base	Módulos personalizados	Total módulos
Licencia total	12	20	32
Costo	\$ 6.600,00	\$ 19.000,00	
Total			\$ 25.600,00
PDV			\$ 40.000,00
Margen			36%

El margen inicial esperado en empresas que dan servicios de contenido científico y plataformas es de aproximadamente 30%. Basados en esto podemos llevar la cantidad de cursos ofrecidos por licencia a un total de 32, dejando un margen inicial de 36%, como se muestra en la tabla.



Sueldos

Sueldos													
	Salario unitario	Cantidad	Año 1	HC	Año 2	HC	Año 3	HC	Año 4	HC	Año 5	HC	Año 6
Gerencia General	\$4.800	1	\$4.800	1	\$5.040	1	\$6.000	1	\$6.300	1	\$6.615	1	\$6.946
Jefe financiero	\$48.000	1	\$54.000	1	\$56.700	1	\$59.535	1	\$62.512	1	\$65.637	1	\$68.919
Jefe comercial	\$48.000	1	\$48.000	1	\$50.400	1	\$52.920	1	\$55.566	1	\$58.344	1	\$61.262
Jefe tecnología	\$48.000	1	\$48.000	1	\$50.400	1	\$52.920	1	\$55.566	1	\$58.344	1	\$61.262
Jefe producto	\$42.000	1	\$42.000	1	\$44.100	1	\$46.305	1	\$48.620	1	\$51.051	1	\$53.604
KAM*	\$28.800	1	\$28.800	1	\$30.240	1	\$31.752	2	\$66.679	2	\$70.013	2	\$73.514
Analistas	\$14.400	1	\$14.400	1	\$15.120	1	\$15.876	2	\$33.340	2	\$35.007	2	\$36.757
Salarios Brutos			\$240.000	7	\$252.000	7	\$265.308	9	\$328.583	9	\$345.012	9	\$362.263
Cargas Sociales			\$792		\$832		\$876		\$1.084		\$1.139		\$1.195
Total previsión Salarial			\$240.792		\$252.832		\$266.184		\$329.667		\$346.150		\$363.458

Tabla de Aportes y Contribuciones -		
Contribuciones	Empleador	Trabajador
BMI salud	0,23%	
BMI vida	0,10%	
IESS	0,00%	9,45%
	0,33%	

Universidad de
San Andrés

Capex

Inversión en CAPEX	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Notebooks	\$7.200,00	\$6.800,00			\$1.600,00						
Celulares		\$3.600,00									
Tablets		\$4.800,00			\$1.600,00						
TOTAL	\$7.200,00	\$15.200,00	\$0,00	\$0,00	\$3.200,00	\$0,00	\$0,00				
D&A		\$16.640,00	\$16.640,00	\$16.640,00	\$16.640,00	\$16.640,00	\$640,00	\$640,00	\$640,00	\$640,00	
		\$16.640,00	\$16.640,00	\$16.640,00	\$17.280,00	\$17.280,00	\$640,00	\$640,00	\$640,00	\$0,00	\$0,00

	CEO/CFO	CFO	CCO	CTO/CSO	Gerente de pro	KAM*	Analistas
Notebook Alta CX	X	X		X			
Notebook Base			X		X	X	X
Tablets	X	X	X	X	X	X	
Celular	X	X	X	X	X	X	

Flujo de Fondos Libres

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
EBITDA		-\$93.402	-\$22.197	\$22.005	\$105.551	\$282.557	\$421.861
Impuesto		\$0	\$0	\$0	\$6.629	-\$31.833	-\$50.546
Inversión NOF		-\$1.477,18	-\$1.565,18	-\$1.762,69	-\$2.020,10	-\$2.129,17	-\$2.241,16
Capex		-\$15.200,00	\$0,00	\$0,00	-\$3.200,00	\$0,00	\$0,00
FFL		-\$110.080	-\$23.762	\$20.243	\$106.960	\$248.595	\$369.073
Factor de Descuento		0,77	0,60	0,46	0,36	0,28	0,22
		-\$85.201	-\$14.235	-\$9.386	\$38.387	\$69.054	\$79.351
Valor del Negocio		-\$253.258					
Cash Beginning	\$350.000,00						
Cash at the End		\$239.920,42	\$216.158,05	\$236.400,64	\$343.360,99	\$591.955,86	\$961.028,82

Exit Multiple	
ECUADOR	
WACC	29,20%
VA	\$913.044,05
VAN	\$875.544,05
TIR	114%
Múltiplo Exit	\$3.796.745,19

9 (Promedio industria 9x)

DATOS GENERALES

rF	2,83%
PM	5,50%
Riesgo País EC	9,89%
Riesgo País LATAM	3,97%
BE	1,18
Ke	9,31%
Adj. Ke (EC) c/	29,20%
Adj. Ke (LATAM) c/	23,27%
g	3,00%
Ajuste por liquidez	10%

Prom. Ind.⁴⁶

rF⁴⁷

PM⁴⁸

Riesgo País EC⁴⁹

Universidad de
San Andrés

⁴⁶ (Damodaran, 2022)

⁴⁷ (Bloomberg, 2022)

⁴⁸ (Aswath, 2022)

⁴⁹ (Aswath, 2022)