



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios

Magíster en Administración y Negocios

bioTank

Autor: María Belén Agotborde

DNI: 35.657.263

Director de Tesis: Claudio Darín

Buenos Aires, Julio 2021

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 3 |
| AGRADECIMIENTOS | 4 |
| INTRODUCCIÓN y ANTECEDENTES..... | 5 |
| MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS..... | 7 |
| I. EL CLIENTE | 8 |
| <i>Planteo de la necesidad</i> | 8 |
| <i>Segmentos de Clientes Potenciales</i> | 8 |
| <i>Segmentación target</i> | 12 |
| II. LA PROPUESTA DE VALOR | 13 |
| <i>Propuesta de valor del negocio y sus beneficios</i> | 13 |
| <i>Positioning statement</i> | 15 |
| III. EL PRODUCT MARKET FIT | 16 |
| IV. EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA | 20 |
| <i>Tamaño de la Oportunidad – Mercado Objetivo</i> | 21 |
| <i>Competencia</i> | 22 |
| <i>Contexto</i> | 23 |
| <i>Industria</i> | 24 |
| V. EL MODELO DE NEGOCIO | 27 |
| <i>Actividades, Recursos y Alianzas</i> | 28 |
| <i>Modelo de Rentabilidad</i> | 29 |
| VI. GO TO MARKET | 33 |
| <i>Estrategia de Pricing</i> | 34 |
| <i>Get – Keep - Grow</i> | 34 |
| VII. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO | 36 |
| VIII. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO | 40 |
| <i>Expectativas de crecimiento</i> | 40 |
| IX. EQUIPO EMPRENDEDOR..... | 42 |
| X. RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN..... | 45 |
| <i>Contexto Macro y Microeconómico</i> | 45 |
| <i>Modelo de Generación de Beneficios</i> | 47 |

| | |
|---|----|
| <i>Requerimientos de Inversión y Financiamiento</i> | 50 |
| XI. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO | 53 |
| <i>Viabilidad Financiera del Negocio</i> | 53 |
| <i>Principales Riesgos y Estrategias de Cobertura Asociadas</i> | 54 |
| <i>Aspectos Legales y Regulatorios</i> | 54 |
| XII. BIBLIOGRAFÍA | 56 |
| XIII. ANEXOS | 59 |



Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo final de graduación, propondremos la construcción de un Corporate Venture Capital, bajo el nombre bioTank, dentro de la afiliada argentina de un laboratorio con presencia multinacional desde hace más de cien años.

El objetivo del mismo será, por un lado, alimentar estratégicamente y lograr la diversificación de su negocio actual, en función de las necesidades y la evolución del mercado de la salud de cara al futuro.

Por otro lado, (y de la manera por la cual se logrará el primer objetivo), el CVC dará la posibilidad a emprendedores que tienen un extenso conocimiento de las necesidades del mercado de la salud por estar inmersos en él (pero que no cuentan con las herramientas para poder transformar sus ideas en negocios de impacto para la sociedad) a acceder a *mentoring* y financiamiento.

El Corporate Venture Capital constará de un programa de tres etapas: *scouting*, impulso e inversión. A lo largo de estas etapas se irá haciendo una tamización de los proyectos con mayor potencial para que los emprendedores logren finalmente acceder al financiamiento necesario para concretar la realización de sus iniciativas. bioTank pondrá a disposición hasta USD 500.000 por proyecto, más del doble de la media de mercado de inversión para emprendimientos de esta naturaleza. De esta manera el laboratorio podrá no solo lograr su objetivo de negocio, sino que estará también fortaleciendo el ecosistema emprendedor de nuestro país.

La inversión inicial para la validación del MVP será de USD14.500 dólares, sumado al nivel de inversión que dispondrá el laboratorio año a año destinado a los proyectos que concreten su participación en el programa y sean merecedores de recibir financiamiento. Se estima que para el décimo año de funcionamiento de bioTank, proyectando un crecimiento sostenido del 15%, obtendremos un valor actual neto por USD 545.098.493,55 y una tasa interna de retorno del 74%. Paralelamente, y con el mismo nivel de importancia, a través de potenciales fusiones o adquisiciones con la mayor cantidad de proyectos posibles una vez que los mismos estén en una etapa de mayor madurez, el laboratorio logrará así diversificar su negocio.

AGRADECIMIENTOS

A Roche. Por darme la oportunidad y el tiempo para seguir desarrollándome como profesional.

A Fran. El gran motor e impulsor para que haga este MBA. Gracias por todo tu apoyo y paciencia a lo largo de estos dos años y por siempre, siempre, creer en mí.

A toda mi familia. Por haberme inculcado los valores y la importancia de la educación, y por haberme dado las herramientas que hicieron que hoy pueda llegar hasta acá.

A Nacho. Por tu tiempo, por guiarme y ayudarme en el tramo final de este trabajo. A mis compañeros de cohorte. Porque tengo la suerte de haber compartido este MBA con excelentes personas y profesionales, y por ser enormes motivadores y fuentes de inspiración para seguir creciendo.

A mi mentor, Claudio Darín. Por el desafío constante, que fue lo que logró que en cada instancia de este trabajo vaya por la milla extra.

A mi coach, Fernando Cofman. Por ayudarme a conocer mis fortalezas y debilidades y ayudarme a construir mi plan de desarrollo.

A Andrés Porcel y Alejandro Mashad, por ayudarme a entender el mundo del Corporate Venturing y a acceder al Programa de Corporate Venturing de UdeSA.

A San Andrés. Porque es un lugar que volvería a elegir una y otra vez para crecer como profesional y como persona. Logré encontrar y ser parte de una comunidad de calidad humana y académica que me enorgullece.

Y por último al G8. Anto, Luqui, Santi, Euge y Nacho. Por lo excelentes personas que son, por ser generosos, por el “modelo colaborativo” de trabajo que implementamos, por hacer que gracias a ustedes todo lo bueno de esta experiencia se transforme en muy bueno, y lo malo en menos malo. Porque de este MBA me llevo grandes amigos.

A todos ustedes ¡¡GRACIAS!!

INTRODUCCIÓN y ANTECEDENTES

La industria farmacéutica es una de las industrias con mayor crecimiento en los últimos años¹. Favorecida por los avances en tecnología a pasos cada vez más acelerados, sumado a la interminable lista de necesidades insatisfechas existentes relacionadas al diagnóstico y tratamiento de distintas enfermedades, es hoy una de las industrias con mayores oportunidades a futuro. Un claro ejemplo de esto es el protagonismo que la misma tomó a raíz de la pandemia por COVID19.

Los avances en tecnología y los distintos descubrimientos en el área de la salud del último siglo, desde la introducción del uso de antibióticos en 1900 hasta el descubrimiento de la ingeniería genómica en el 2000, revolucionaron en muchos casos la forma de ejercer la medicina y el abordaje de varias patologías.

Estos avances y descubrimientos, trajeron aparejados también cambios desde una perspectiva de negocio en esta industria. Comenzamos a ver, de manera muy reciente, pero con una evolución muy clara, la complejización del mercado dada por la aparición de nuevos actores, o por el protagonismo que pasan a ocupar algunos de ellos. Algunos de estos ejemplos podrían ser los siguientes: los sistemas de salud cuentan con presupuestos cada vez más ajustados, situación dada principalmente por el torrente de innovación y “*customización*”² de la salud, con mejores resultados pero con impactos presupuestarios cada vez más grandes tanto en los sistemas de salud públicos como privados; los pacientes u organizaciones de pacientes empoderados por el acceso a la información con un rol cada vez más activo en el mercado de la salud; los médicos no remunerados acorde a la preparación y dedicación que requiere la práctica clínica.

Esta situación tan reciente, pero con una tendencia de avance muy sólida, lleva a que la industria farmacéutica deba replantearse su rol no solo en el mercado, sino en la sociedad. El papel cuasi- “monopólico” que cumplían, o cumplen todavía hoy algunas grandes farmacéuticas, tiene un claro desenlace: la

¹ Según informes publicados en <https://www.euromonitor.com/top-100-global-manufacturing-companies/report/> y <https://www.plantadoce.com/entorno/la-industria-farma-un-mercado-que-genera-mas-riqueza-que-espana.html>. Consultado en mayo 2021.

² En referencia al concepto de “Medicina Personalizada / Medicina de Precisión” <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5989714/>. Consultado en mayo 2021.

diversificación en la competencia no solo en cuanto a cantidad de competidores, sino también del tamaño e industria proveniente de los mismos. Esto hace que la reconfiguración del modelo de negocio, relacionamiento con los diferentes *stakeholders* y con los nuevos actores, sea una necesidad inminente con el fin de seguir manteniendo la relevancia en un mercado tan dinámico. Solo a modo de ejemplo, la competencia en el mercado de la salud dejó de darse entre grandes empresas farmacéuticas únicamente. Hoy un potencial, incluso un actual, competidor puede ser desde una empresa farmacéutica tradicional hasta un investigador con ansias de emprender en su laboratorio o una *start-up* dedicada a la tecnología y análisis de datos. Algo impensado hasta hace muy poco tiempo.

Es imprescindible, entonces para esta industria, que ha mantenido el poder o controlado el mercado en algunos casos por tantos años, en primer lugar, tener una clara comprensión del cambio que se está dando, para poder actuar en consecuencia y evitar un nuevo "*momento kodak*" en nuestra historia.

En segundo lugar, pero con el mismo nivel de relevancia, es importante entender esta situación como una gran oportunidad, visualizando la complejidad del mercado y la diversificación de competidores como el terreno propicio para comenzar a construir alianzas, hacer sinergias y migrar de un modelo de competencia a uno que resulte colaborativo.

La industria farmacéutica se encuentra hoy ante la posibilidad de generar un modelo de negocio totalmente innovador para un mercado de gran interés tanto a nivel económico, político y social, por lo que resulta sumamente atractivo comenzar a emprender e indagar en distintas iniciativas que propicien esta transformación en el sector.

MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS

Para llegar a la propuesta de valor presentada en este trabajo, se realizó un proceso de ideación e iteraciones partiendo del uso de *Empathy Maps*³. A partir del uso de esta herramienta se lograron reconocer por medio de entrevistas en profundidad, los principales *insights* y necesidades de los distintos segmentos de clientes planteados originalmente, logrando tener un amplio conocimiento de cada uno de ellos.

Luego de una tamización y priorización de los hallazgos mencionados, se seleccionaron los segmentos target y se construyó la propuesta de valor mediante la utilización del *Value Proposition Canvas*⁴, que otorgó claridad en cuanto a la precisión del perfil del segmento target, y al valor que estamos construyendo, obteniendo así el *product market fit*.

Para el diseño del modelo de negocio, se partió del *Business Model Canvas*⁵, comprendiendo distintos puntos claves más allá de la propuesta de valor en sí: estructura de costos, actividades, socios y recursos claves, canales de comercialización y comunicación, y el flujo de ingresos.

Todo este proceso llevó a una consolidación de la propuesta de valor, para la que posteriormente se utilizaron distintas herramientas de *management*, tales como las cinco fuerzas de Porter⁶ y análisis PESTLE, para hacer el análisis del entorno competitivo y del contexto en general.

³ Última actualización publicada en <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>. Consultado en mayo 2021.

⁴ Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Deusto.

⁵ Ibídem

⁶ Porter, Michael (1979). Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis. Harvard Business Review.

I. EL CLIENTE

Planteo de la necesidad

A partir de lo descrito en la introducción en relación a los cambios que se están dando en el mercado de la salud, vamos a centrarnos en dos situaciones puntuales. Por un lado, la competencia en este sector, dejó de darse exclusivamente entre grandes empresas farmacéuticas, hay nuevos jugadores en el mercado, como, por ejemplo, los investigadores o emprendedores independientes, *start-ups* y grandes empresas –inclusive- de tecnología aplicada. Por otro lado, la industria farmacéutica está perdiendo el protagonismo y poder de negociación que ha tenido históricamente, como consecuencia de la potencia y el pujante rol que han adquirido pacientes y financiadores.

En función de estas dos situaciones detectamos una primera necesidad: para los laboratorios es momento de repensar y/o diversificar su modelo de negocio.

En contraposición, pero estrechamente relacionada con la primera situación descrita, hay una necesidad detectada en los investigadores/emprendedores independientes con proyectos relacionados a salud. En muchos casos estos emprendedores cuentan con un *background* de carreras relacionadas al mundo científico - lo que hace que la gran mayoría de las propuestas de valor sean realmente valiosas- pero cuentan con poca visión del potencial comercial de sus proyectos, u orientación en cuanto a la gestión y capitalización de los mismos.

Segmentos de Clientes Potenciales

Hay dos segmentos de clientes que se pueden destacar a partir de la necesidad percibida. Por un lado, encontramos a las compañías farmacéuticas enfocadas en innovación; por el otro, emprendedores con proyectos relacionados a salud. Sobre estos últimos, podemos hacer una división entre dos sub-segmentos hallados luego de las distintas interacciones que tuvimos con ellos: aquellos emprendedores provenientes de carreras y/o entornos afines a la ciencia, y en menor medida, pero también presentes, los emprendedores con proyectos relacionados a salud provenientes de carreras relacionadas al mundo de los negocios. Si bien este trabajo se centrará en el segmento de emprendedores con proyectos relacionados a salud provenientes de carreras afines a la ciencia, es

necesario describir en profundidad cada uno de ellos para entender que nos lleva a inclinarnos por el segmento target seleccionado finalmente.

Compañías farmacéuticas con enfoque en innovación

Partiendo de lo mencionado anteriormente, los cambios que se están dando en el mercado y en el contexto que nuclea el mercado, llevan a que haya una clara necesidad por parte las compañías farmacéuticas de hacer una revisión a nivel estratégico de su operación y/o de su modelo de negocios. Esto se da particularmente en aquellas compañías con sus esfuerzos alocados a la innovación, donde, por ejemplo, las nuevas tecnologías y diversas disciplinas (robótica, inteligencia artificial, big data, etc.) aplicadas a salud empiezan a cobrar un rol relevante en este mercado por la utilidad que las mismas aportan. Hay una clara detección de la necesidad por parte de este segmento, en comenzar a trabajar para mantener el posicionamiento en el mercado y para mantenerse competitivos, sin perder de vista la sustentabilidad del negocio. Algunas compañías farmacéuticas incluso, ya han avanzado en iniciativas, reestructuraciones y transformaciones para hacer frente a esta situación, priorizando la adquisición de recursos humanos o *upskilling*⁷ de los recursos actuales, en pos de satisfacer las necesidades del mercado en el futuro cercano. Otras iniciativas con las que han comenzado a trabajar es en el acercamiento con distintos *stakeholders* (antes eran vistos pura y exclusivamente como clientes) con el fin de poder encarar actividades y traer soluciones en conjunto, las cuales tengan múltiples benefactores: la sociedad, los pacientes, el sistema de salud, los médicos y los laboratorios. Estas iniciativas suelen ser jornadas de *design thinking*, *hackatones*, concursos de iniciativas, etc. Parece una tarea difícil, pero estas actividades han tenido muy buena recepción por parte de los *stakeholders*, que solían tener una visión de las compañías farmacéuticas como meras “generadoras de gasto al sistema de salud” (dado el incremento, en gran medida por los productos innovadores, de los precios de las drogas)⁸.

⁷ En referencia a que los empleados pueden sumar habilidades a las que ya cuentan, en función de las necesidades actuales y futuras del mercado laboral.

⁸ Según informe publicado en <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6442120/>. Consultado en mayo 2021.

Más allá de lo mencionado, queda pendiente todavía para estas compañías encontrar la forma de poder acelerar la llegada de la innovación al mercado de la salud, - y primordialmente a los pacientes. El mercado de la salud dejó de ser un terreno exclusivo para la ciencia y los ensayos clínicos, sino también es un mercado donde empiezan a tener lugar la tecnología, la información y otras tantas disciplinas, y donde, además, el paciente pasó de tener un rol completamente pasivo, a tener uno mucho más activo en cuanto a la toma de decisiones en relación a su diagnóstico y tratamiento⁹. A partir de esto, entonces, una salida posible para los laboratorios a fines de mantenerse competitivos en este mercado y contexto tan dinámico, pero al a vez lleno de oportunidades, es poder diversificar su negocio, incluyendo todas estas nuevas variables y herramientas a su modelo de negocios.

Emprendedores con proyectos relacionados a salud

En una primera instancia, definimos como segmento target a los emprendedores con proyectos relacionados a salud, como un grupo homogéneo. Pero al comenzar a analizar en profundidad este segmento, a través de las entrevistas en profundidad y conversaciones, fue muy claro que cuando se trata de emprendimientos relacionados al área de salud, hay una marcada diferenciación entre dos tipos de emprendedores: aquellos que provienen de carreras afines a ciencia y salud (definiremos como grupo A), y, por otro lado, aquellos que cuentan con un *background* relacionado al mundo de los negocios (grupo B). Esta diferenciación, o sub-segmentación que tenemos que hacer para este cliente es clave, ya que los *jobs*, *pains* y *gains* para uno son totalmente diferentes a los del otro.

Grupo A:

Lo que podemos destacar de este segmento es que este perfil de emprendedores, suelen generar propuestas de valor innovadoras y/o de alto impacto como respuesta a las necesidades y *gaps* que perciben de primera mano, de parte del entorno que los rodea y con el que lidian como consecuencia de la práctica de su profesión (burocracia del sistema de salud, ya sea público o

⁹ Coulter, Parsons & Ashkam (2008). Where are the patients in decision-making about their own care? WHO European Ministerial Conference on Health Systems.

privado, dificultad en el diagnóstico y decisión de tratamiento de diversas patologías, acceso de los pacientes a la medicación correspondiente en el tiempo adecuado, calidad de atención médica, falta de recursos, etc.). En muchos casos, estas propuestas o iniciativas, quedan únicamente en fase de ideación, ya que la falta de tiempo, de *know how* comercial o de visión de negocios dificultan a estos emprendedores en cómo avanzar para concretar su proyecto y, en muchos casos desconocen la posibilidad de poder acceder a financiamiento a través de distintos instrumentos.

Por otra parte, hay motivos por los cuales, en muchos casos, esas ideas resultan ser exitosas, o por lo menos llegan a un grado de desarrollo mucho mayor. Gran parte de los profesionales provenientes de carreras afines a ciencia y salud sufren desmotivación en relación a la práctica de su carrera, generalmente dada por la dificultad en conciliar la vida profesional con la vida laboral, por no poder cumplir con las expectativas que la carrera les generaba en un inicio, o por no poder alcanzar el nivel de vida económico y social al que aspiran. A partir de esta desmotivación es entonces, que estos profesionales, ven la posibilidad de concretar esas ideas en proyectos, como una forma de generar valor e impacto en la sociedad haciendo valer sus habilidades y conocimiento, pero redefiniendo el rol de su profesión sin dejarlo de lado, sumado a la posibilidad de seguir aprendiendo.

Grupo B:

Los emprendedores que no provienen de carreras afines a salud y/o ciencia suelen ser emprendedores con instinto y visión para los negocios, dado, en muchos casos, por el *background* académico y en otros tantos, de manera natural.

A diferencia del grupo anterior, las necesidades del mercado a las cuales apuntan suelen ser detectadas de forma indirecta (no por la propia vivencia de las dificultades o necesidades que el propio contexto de trabajo les presenta). Esta distancia con el mercado de la salud, y la complejidad que el mismo presenta por la multiplicidad de actores que intervienen en el, hace que en muchos proyectos en los que hay una clara necesidad detectada por parte del emprendedor, sea difícil diseñar el modelo de negocio alrededor de la propuesta de valor. El gran desafío es entonces poder validar la idea inicial con

un usuario *y/o stakeholder* clave y tener una comprensión exhaustiva del mercado de la salud.

La motivación de estos emprendedores radica en el atractivo del mercado por las oportunidades que el mismo presenta en relación a potencial económico, posibilidad de aplicación de todo tipo de tecnologías, relevancia e impacto en la sociedad.

Segmentación target

En función de las características de cada uno de los segmentos potenciales explicados anteriormente, se definió para la propuesta de valor que estará desarrollada a lo largo de este trabajo, focalizarse en el *product market fit* (que será descrito en profundidad más adelante) que la misma tendrá entre las compañías farmacéuticas y los emprendedores de proyectos en salud con background de carreras afines a ciencia y salud.

La propuesta de valor será presentada como una iniciativa de *intrapreneurship* dentro de la afiliada argentina de una compañía farmacéutica multinacional, a la que denominaremos de acá en adelante “el laboratorio¹⁰”, por lo tanto, a fines de trabajar en un MVP para esta propuesta, nuestro cliente será el Grupo A de emprendedores únicamente.

Universidad de
San Andrés

¹⁰ Por temas de confidencialidad, el nombre de la compañía no será revelado en el presente trabajo.

II. LA PROPUESTA DE VALOR

Propuesta de valor del negocio y sus beneficios

El proyecto descrito y analizado en el presente trabajo, está planteado en torno a la propuesta de valor ideada en función de las características (*jobs, pains y gains*) de los segmentos de clientes estudiados y comentados previamente.

La propuesta de valor consiste en generar una iniciativa de Corporate Venturing¹¹ dentro del laboratorio. Concretamente, a partir de la creación de un Corporate Venture Capital (CVC)¹², bajo el nombre “bioTank”. La elección del CVC como iniciativa de inversión en capital emprendedor, se da a raíz de que es la herramienta que ofrece mayor libertad y flexibilidad para su gestión y funcionamiento frente a otras herramientas y/o vehículos de inversión, lo que da la posibilidad de que el mismo cuenta con ciertas particularidades a fines de lograr una diferenciación. Por otro lado, es la herramienta que mejor balancea los objetivos de retorno financiero con los objetivos de retorno estratégico.

El objetivo de bioTank será otorgar a los emprendedores de carreras afines a ciencia y salud, una oportunidad y un espacio para que puedan armar un negocio a partir de sus iniciativas, obteniendo asesoramiento en los asuntos relacionados a la construcción, planificación y gestión del mismo. Finalmente, tendrán la posibilidad de acceder a financiamiento.

El CVC funcionará a través de la generación de un programa anual, que constará de tres etapas, cuyo rol será que las mismas actúen como un *funnel* de emprendimientos, para llegar a que los proyectos con mayor potencial de crecimiento e impacto y alineación estratégica con los intereses del laboratorio, sean los que accedan a financiamiento por parte del CVC. Estas tres etapas serán:

- 1) Promoción del programa y *scouting* de iniciativas
- 2) Impulso de proyectos
- 3) Decisión de inversión

¹¹ Según el informe de EY, ARCAP y Endeavor “Corporate Venturing: ¿Qué es? ¿Qué está pasando en Argentina?” publicado en agosto 2020, el *Corporate Venturing* puede definirse como cualquier esfuerzo por parte de una empresa para crear nuevas iniciativas emprendedoras (*entrepreneurial ventures*).

¹² *Ibidem*. Corporate Venture Capital fue la elección dentro de las iniciativas que comprenden el Corporate Venturing.

A partir de la selección de proyectos en los cuáles el CVC hará la inversión, se estima que alrededor de un 15%¹³ de esos proyectos, lograrán tener crecimiento exponencial. Son estos proyectos los que resultarán de particular interés por parte del laboratorio, ya que, a lo largo del ciclo de vida de esos proyectos, el laboratorio será una de las fuentes de financiamiento que sostendrán el crecimiento del emprendimiento. Esta relación dará la posibilidad de un posible M&A¹⁴ entre el emprendimiento y el laboratorio en un futuro, en caso de interés por motivos estratégicos, financieros, operativos, etc. de ambas partes.

De esto se desprende el beneficio que esto representa para el laboratorio: desde el momento en que comienzan a invertir a través del CVC en alguno de estos proyectos, el laboratorio está diversificando su cartera de negocios, una tarea que se observó como clave para mantenerse competitivo en función de la evolución del mercado. A fines de que esa diversificación se complemente estratégicamente con los objetivos, prioridades y visión del laboratorio, será de suma relevancia plantear con claridad las verticales de interés de los proyectos sobre los que se hará la búsqueda desde el inicio de cada programa.

Si bien en nuestro país existen incubadoras, Venture Capital y aceleradoras enfocadas en este tipo de proyectos, bioTank, tendrá como diferencial los siguientes puntos:

1. La duración y modalidad del programa estará ajustada a que el mismo pueda compatibilizarse con la práctica profesional de los emprendedores. Uno de los principales *pains* que surgieron en las entrevistas era que el tiempo de dedicación que debían asignarle y los horarios en que se desarrollaban las actividades de las incubadoras/aceleradoras tradicionales, hacían que fuera muy dificultoso para ellos poder lidiar en paralelo con su práctica profesional por los horarios ajustados (ej: médicos de guardia) y terminaban abandonando los programas en los que estaban participando.
2. El *mentoring* que tendrán los emprendimientos que accedan a la etapa de aceleración será principalmente enfocado en lo relacionado a la monetización de la idea y gestión del emprendimiento como negocio, que

¹³ Estimación en base a información recopilada en entrevistas en profundidad con referentes del sector emprendedor. Agosto 2020.

¹⁴ Mergere & Acquisition / Fusión y Adquisición

son los principales gaps de conocimiento que tienen estos emprendedores.

3. El laboratorio en cuestión tiene un profundo conocimiento del mercado de la salud dada por su vasta experiencia en él. La clara comprensión del sistema de salud, el mapeo y relaciones establecidas con *stakeholders* clave, el nivel de profundidad en el conocimiento de los clientes y actores que intervienen en este mercado tan complejo, confluyen en una especificidad del *know-how* que el laboratorio puede transmitir acerca del mercado que no es fácil de conseguir. A esto se suma el poder de red que estas características otorgan, que también lo alimenta la presencia del laboratorio a nivel multinacional con *partners* internacionales.

Positioning statement

“bioTank es un CVC enfocado en proyectos con impacto en salud, que ofrece a los emprendedores con *background* científico de iniciativas en esta área, una oportunidad y un espacio para armar un negocio a partir de sus iniciativas, brindándoles *know-how* en cuanto a construcción, planificación y gestión del mismo, así como también acceso al financiamiento para la concreción de su proyecto a través de una empresa con vasta experiencia en el mercado de la salud y su red de *partners*, a diferencia de las aceleradoras convencionales existentes actualmente, donde el enfoque de aceleración e inversión no se ajusta a los tiempos y gaps de conocimiento de este tipo de emprendedores.”

III. EL PRODUCT MARKET FIT

La propuesta de valor fue diseñada de forma tal que la misma se componga de una serie de *pain relievers* y *gain creators* para el segmento de clientes target, como así también para el laboratorio donde estará funcionando el CVC, que fue tomado inicialmente como un cliente potencial. La propuesta de valor está planteada como un *two sided business model*¹⁵, a partir de la detección de *Jobs*, *pains* y *gains* de cada una de las partes intervinientes que se complementan.

En función de la naturaleza del modelo del negocio explicaremos el *product market fit* tanto para el segmento target de clientes como para el laboratorio, con el fin de mostrar con mayor claridad el *product market fit* en función del *two sided business model*.

El Product Market Fit para la compañía farmacéutica

A partir del VPC, se observa con claridad que para este segmento hay dos necesidades muy claras a resolver: el mantener el posicionamiento en el mercado y la competitividad, pero también, y para lograr esto, dar lugar a la innovación desde una perspectiva distinta a la forma en la lo venían haciendo, pudiendo sumergirse en las nuevas tendencias del mercado de la salud.

El mayor miedo para lograr a esto radica en la sensación de que no tienen las habilidades, ni el conocimiento para innovar de una manera distinta que se ajuste a los avances que el mercado muestra, la única manera de innovar a través de los años ha sido invertir en I+D a través de estudios clínicos y no mucho más. Hay muchas disciplinas que comienzan a tener un rol relevante en la salud, las cuáles las compañías farmacéuticas tradicionales desconocen por completo (las más nombradas son *big data*, *analytics*, inteligencia artificial, *machine learning*, internet de las cosas). A partir de esta realidad, también surge otra preocupación, que es que observan que sus competidores están cada vez más diversificados tanto en lo que ofrecen como en el perfil de los mismos (*start ups*, grandes empresas, empresas fusionadas con otras, etc.).

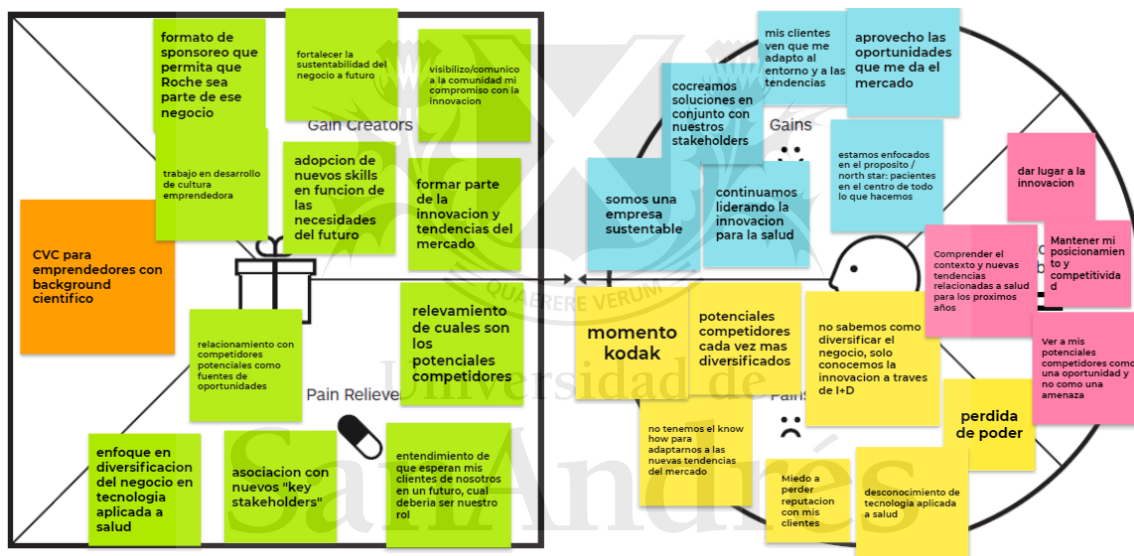
Las compañías farmacéuticas que atraviesan esta realidad aspiran a poder mantener la competitividad y seguir siendo reconocidas por el mercado como

¹⁵ Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Deusto.

líderes en innovación y sostener la reputación construida a lo largo de los años, manteniendo la sustentabilidad del negocio.

A partir entonces del análisis en profundidad de este segmento, la propuesta de valor se construye sobre los siguientes *pain relievers*: a) posibilidad de relacionarse con competidores potenciales, con una oportunidad de construir un modelo colaborativo de trabajo; b) enfoque en la diversificación del negocio a través de la inversión en innovación financiando a quien ya tiene el conocimiento sobre determinada área, producto o servicio; c) entendimiento de quienes son los nuevos “*key stakeholders*” en esta nueva era del mercado de la salud, y relacionamiento con ellos a través de la construcción de *partnerships*, modelos de cooperación, financiamiento de los mismos, etc.

Cuadro 1. Value Proposition Canvas Compañía Farmacéutica



Al mismo tiempo, la propuesta de valor también estará compuesta por una serie de *gain creators* en función de las aspiraciones observadas para este segmento: a) la posibilidad de comunicar y hacer visible a la comunidad, el compromiso del laboratorio con la innovación mediante la implementación del CVC, colaborando de esta manera con la reputación de la empresa; b) oportunidad de invertir en emprendimientos que fortalezcan la sustentabilidad del negocio, más allá de la solución que los mismos aporten; c) mantenerse enfocado en el propósito de llevar innovación en salud a los pacientes de manera oportuna.

El *Product Market Fit* para los emprendedores

La propuesta de valor para este segmento, se construye a partir de las necesidades detectadas en el VPC que podrían resumirse en, en primer lugar, poder concretar y transformar una idea propia en un emprendimiento y, en segundo lugar, poder darle un giro a su carrera profesional para mejorar su estilo/calidad de vida actual.

Muchos de estos emprendedores sienten descontento y frustración respecto al lugar en la sociedad que todos los años de esfuerzo en cuanto sus estudios y preparación, finalmente les permitió alcanzar. En general, el malestar más frecuente está dado por la enorme cantidad de tiempo que dedican a su práctica profesional (en muchos casos involucra trabajar muy lejos de sus hogares, tener hasta más de dos trabajos en un día en horarios poco convencionales) sin una contraprestación acorde a ese esfuerzo.

A raíz de esto, surge la necesidad de poder emprender en algo que esté relacionado a todos esos años de esfuerzo y que redunde en un beneficio para el sistema en el que están inmersos, pero que logre también mejorar su calidad de vida actual (“quiero tener horarios normales, poder cenar, aunque sea una vez a la semana con mis hijos¹⁶”, “estudí durante diez años y por cuestiones económicas solo pude irme de vacaciones una vez en cinco años desde que terminé la residencia”¹⁷).

Las principales trabas para lograr esto radican en la falta de tiempo y de conocimiento del “mundo de los negocios”. En algunos casos, las ideas directamente no avanzan ni siquiera a una fase de validación, y en otros casos, algunos emprendimientos si lo hacen, logran entrar en distintos concursos, incubadoras o aceleradoras, pero abandonan por no poder dedicarle el tiempo o poder compatibilizar su participación en las mismas con la vida personal y laboral.

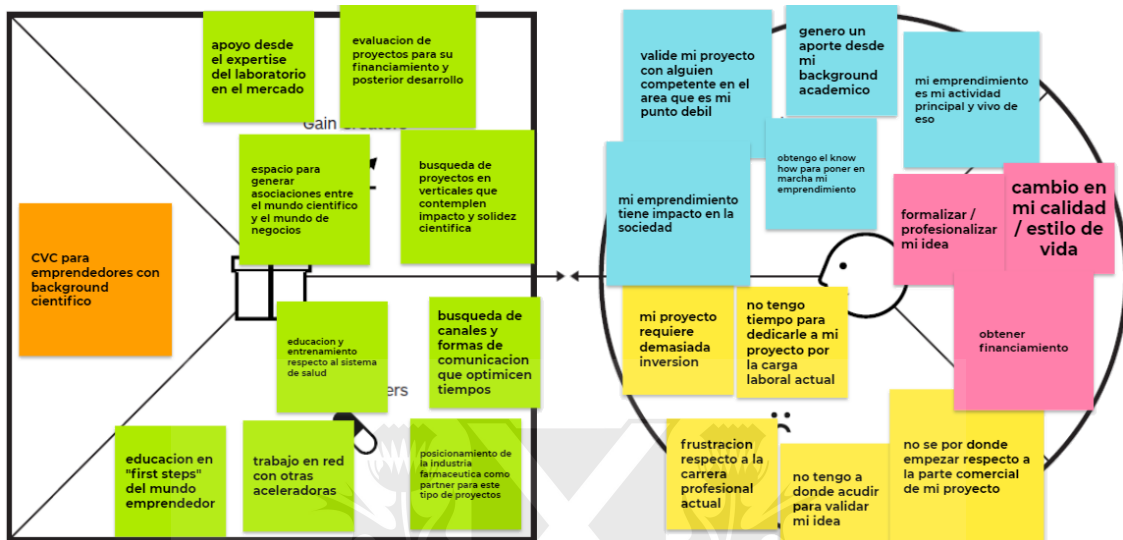
A partir del análisis en profundidad de este segmento, la propuesta de valor para el mismo se basa en los siguientes *pain relievers*: a) creación de un CVC enfocado 100% en emprendedores de la comunidad científica, no solo en el proyecto en sí, lo que permitirá otorgar un funcionamiento del mismo que se ajuste a los tiempos y capacidad de trabajo y dedicación de esos emprendedores

¹⁶ Entrevista realizada a profesional de la salud especializado en Hematología, 42 años.

¹⁷ Entrevista realizada a profesional de la salud especializado en Ginecología y Obstetricia, 30 años.

al proyecto ingresado en el programa; b) *mentoring* orientado a gestión de emprendimientos; c) trabajo en red con otros CVC y aceleradoras a nivel local e internacional, en función de las necesidades de inversión y aceleración de este tipo de emprendimientos.

Cuadro 2. Value Proposition Canvas Emprendedores con Background Científico



La propuesta de valor también comprende una serie de *gain creators*, tales como: a) búsqueda de proyectos desde el CVC en verticales que contemplen el impacto de los mismos en cualquiera de las aristas y actores del sistema de salud; b) oportunidad de validar el proyecto desde un punto de vista comercial y de negocio.

San Andrés

IV. EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA

En la Argentina hay casi de 800.000 profesionales de la salud¹⁸, de los cuales se estima que un 43% trabaja en el sector público y un 57% en el sector privado¹⁹, y que más del 50% de ellos tiene menos de 45 años.²⁰

En esta franja etaria se encuentran los profesionales de la salud que recién comienzan su práctica profesional, de los cuales se estima que uno de cada cuatro profesionales de este grupo observa y toma conocimiento de alguna dificultad del sistema que los rodea sobre la cual elabora algún tipo de solución²¹. Estas soluciones van desde cosas muy sencillas, como por ejemplo solución de temas de gestión administrativa en un hospital público con solo instalar un programa de gestión de turnos, hasta ideas mucho más innovadoras que van más allá y podrían impactar directamente en una mejora en el diagnóstico y tratamiento de pacientes. Estas ideas, más innovadoras²², representan un 40% del total de iniciativas que surgen en este ámbito.

De acuerdo a las entrevistas realizadas en el proceso de validación de la propuesta de valor de bioTank, pudimos observar que un 100% de los profesionales con estas iniciativas perciben que necesitan financiamiento y/o asesoramiento a nivel de proyección y gestión comercial de sus iniciativas²³.

Por falta de tiempo, de conocimiento, de no poder coordinar la práctica profesional y todos los motivos que ya hemos mencionado es que solo un 40% de estas ideas acceden a participar en incubadoras, aceleradoras y concursos de financiamiento (ya sean iniciativas gubernamentales, de empresas públicas o

¹⁸ Según informe provisto por OSINSA disponible en <https://www.osinsa.org/2015/08/25/segun-el-ministerio-de-trabajo-en-argentina-existen-766-000-trabajadores-en-el-sector-salud/#:~:text=MUNDO-Seg%C3%BAn%20el%20Ministerio%20de%20Trabajo%2C%20en%20Argentina%20existen,trabajadores%20en%20el%20sector%20salud>. Consultado en mayo 2021.

¹⁹ *Ibidem*

²⁰ Estimación para la totalidad de los trabajadores del sector sanitario en función del comportamiento de la pirámide poblacional de médicos 2019 disponible en <https://www.argentina.gob.ar/salud/observatorio/datos/fuerzadetrabajo>. Consultado en mayo 2021.

²¹ Estimación en función de datos recopilados a través de encuestas propias (n=50 profesionales de la salud).

²² Estableciendo como innovadoras aquellas que tienen mayor impacto en la sociedad a través de la aplicación de nuevas tecnologías o descubrimientos propios.

²³ Validación a través de experimento digital. Ver Anexos.

privadas, locales e internacionales). Finalmente, un 60% de este total termina abandonando estos programas, por estas mismas dificultades.²⁴

En síntesis, si aplicamos todos estos porcentajes sobre el total de iniciativas que teníamos en un principio, sabemos que en conclusión solo hay un 2,4% de iniciativas que se concretan, que llegan a una instancia de obtener inversión sin contemplar que después tengan éxito o no como negocio.

Esto nos dice que hoy, en nuestro país, estamos perdiendo casi un 98% de oportunidades de mejorar la atención y el acceso a la salud, y el diagnóstico y tratamiento de distintas enfermedades.

Tamaño de la Oportunidad – Mercado Objetivo

A partir entonces del análisis realizado, se calcula que en Argentina (que será a donde estará en funcionamiento el CVC) el Total Available Market (TAM) está dado por el total de profesionales de la salud que tiene nuestro país sobre los cuales aplicamos el porcentaje de al menos una idea innovadora: 320.00 profesionales de la salud.

A los fines de la realización de este proyecto, y contemplando que la primera etapa a ejecutarse será un MVP, el *scouting* de proyectos estará orientado a realizarse con las especialidades de profesionales de la salud con las que ya se tiene un vínculo y un relacionamiento establecido apalancado en el negocio actual del laboratorio en el cual se construirá el CVC, lo que podría permitir la optimización de algunos costos (como por ejemplo, esfuerzos de comunicación del programa, etc.) que ampliaremos más adelante.

Estas especialidades son: hematología – oncología – neurología – reumatología – bioquímicos, que representan un total de 3500²⁵ profesionales de la salud que podríamos convertir a 1400 proyectos²⁶ (aplicando el 40% de PS con iniciativas innovadoras) viables para su participación en el programa.

Esos 1400 proyectos serían entonces nuestro *Serviceable Available Market* (SAM).

Ahora bien, a los fines de testear el MVP en esta primera etapa, del total del mercado disponible que se ajusta al enfoque y recursos actuales que podemos

²⁴ Estimación propia de datos recopilados en entrevistas en profundidad.

²⁵ Según el fichero médico proporcionado por el laboratorio.

²⁶ Contemplando al menos una iniciativa por profesional de la salud emprendedor.

otorgarle al mismo, estimamos que para las, por lo menos cuatro primeras ediciones del programa (es decir los cuatro primeros años de funcionamiento del CVC, contemplando que el programa tendrá una duración de un año) intentaremos capturar un 5% de esos proyectos, es decir unos 80 proyectos sobre los cuales luego se empezarán a aplicar los filtros relacionados ya al programa. Este 5% del total de iniciativas representan entonces el Serviceable Obtainable Market (SOM).

Competencia

El ecosistema emprendedor es uno de los sectores con mayor crecimiento de los últimos años²⁷. Potenciando posiblemente por la coyuntura argentina, la necesidad de reinventarse de muchos emprendedores por los constantes altibajos de la economía, o por no alcanzar las expectativas en relación a su carrera profesional, el sector está alcanzando un grado de maduración en nuestro país comparable al de muchos países desarrollados.

Pero para alcanzar ese grado de madurez que hoy tenemos, es necesario tener en cuenta como premisa fundamental que lo que alimenta el crecimiento del sector es la inyección de capital constante en el mismo. Si hay más inversión, hay más posibilidades de profesionalizar las ideas, generando que haya más emprendedores con más proyectos con la posibilidad de que los mismos trasciendan y sean exitosos, generando un impacto positivo tanto para el que emprende, como para la sociedad.

Partiendo de esto, es que entonces no consideramos las incubadoras, aceleradoras, VCs y demás vehículos de apoyo e inversión existentes en nuestro país (Endeavor, GridX, Wayra, Globant Ventures, Sancor Seguros Ventures, Raizen, SMG Innova, Academia BA Emprende, por mencionar algunos de los actores más relevantes del ecosistema) como meros “competidores”. Hoy en día cada una de estas organizaciones, empresas e instituciones, trabaja en líneas generales, en red.

No existe en Argentina un CVC dentro de un laboratorio. Si existen programas y concursos para acceder a financiamiento otorgados por laboratorios, pero no

²⁷ Según informes publicados en <https://www.endeavor.org.ar/la-cultura-emprendedora-argentina/> y <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0533.pdf>. Consultados en mayo 2011.

trabajan en formato de CVC, siendo los principales organizadores de estos, Novartis²⁸ y Sanofi Aventis²⁹. Estos programas y concursos se asemejan más a una iniciativa de RSE³⁰ de parte de los laboratorios. El foco de la actividad no está puesto en que los emprendimientos que acceden a inversión formen parte del portfolio de negocios de la empresa, sino que la organización y el modelo de estas actividades, están enfocados desde una perspectiva de *engagement* con los diferentes *stakeholders* y de reputación y compromiso con la sociedad de parte de la empresa.

Consideramos entonces a todas las incubadoras, aceleradoras y organizaciones e instituciones públicas y privadas que participan del proceso de potenciación de los distintos emprendimientos, como una oportunidad de construcción de alianzas clave, en pos de fortalecer el sector, y también de fortalecer la calidad de emprendimientos que llegarán a bioTank.

Contexto

Como mencionamos en un principio, el sector de la salud es uno de los sectores con mayor velocidad de avance de los últimos años, directamente influenciado por los avances y descubrimientos en ciencia y tecnología.

Este rápido avance generó, que, durante la última década, una de las partes clave del mercado de la salud como son las compañías farmacéuticas comiencen a replantearse su rol en una nueva era para la salud. Esta era se caracteriza por el pujante rol de pacientes cada vez más empoderados y con mayor acceso a todo tipo de información, sistemas de salud cada vez más congestionados, mayor especificidad en los diagnósticos, personalización de tratamientos y tecnologías, que hasta hace un tiempo eran impensadas.

Por otro lado, tenemos el ecosistema emprendedor. Cada vez hay, en Argentina, (y también a nivel mundial) un mayor impulso para el funcionamiento de este ecosistema, mediante una red de alianzas a nivel público y privado que cada vez

²⁸ Compañía farmacéutica multinacional enfocada en innovación origen suizo. 450 empleados en Argentina. www.novartis.com.ar

²⁹ Compañía farmacéutica multinacional enfocada en innovación origen francés. 700 empleados en Argentina. www.sanofi.com.ar

³⁰ Responsabilidad Social Empresaria

destinan un mayor porcentaje de presupuesto para la financiación de emprendimientos.

Desde una perspectiva política y económica, hay que tener en consideración los cambios constantes y los altibajos que tenemos en nuestro país desde estos dos puntos de vista, que lo vuelven un entorno geográfico completamente volátil e incierto. El principal impacto que esto genera es, dependiendo de lo que esté sucediendo a nivel económico y/o político, la prioridad y el nivel de inversión que se le podrá dar al CVC dentro del laboratorio, en función de cómo esté funcionando el principal negocio del mismo (la venta de medicamentos).³¹

Afortunadamente, y para impulsar el crecimiento del ecosistema emprendedor, hoy contamos en nuestro país con una serie de leyes y regulaciones que apuntan a beneficiar y fomentar emprendimientos, particularmente aquellos relacionados a tecnología. Algunos ejemplos de esto son la Ley de Economía del Conocimiento³² y el acceso a beneficio fiscal por medio del Registro de Instituciones de Capital Emprendedor³³.

En función de lo mencionado, estamos en la presencia de un contexto propicio y que ofrecer una enorme oportunidad para la búsqueda de emprendimientos con el fin de impulsarlos a nivel estratégico, económico y de gestión.

Industria

Nuestro CVC, bioTank estará inmerso en la industria farmacéutica. El objetivo de bioTank será contribuir a que, mediante la apertura hacia el ecosistema emprendedor, la cadena de valor se vea fortalecida por el desarrollo de nuevos y mejores productos / servicios, adaptados a las necesidades y siguiendo las tendencias del entorno.

A lo largo del trabajo, se ha hecho mención de la situación actual de la industria farmacéutica, la cual radica básicamente en la necesidad de adaptarse a los

³¹ A considerar: el 40% del sistema de salud de nuestro país es público, por ende, casi un 40% de la venta de los laboratorios es hacia el Estado, lo que genera que la situación económica y política del momento sean influyentes primarios en la dinámica del negocio principal del laboratorio (que es el que traccionará la inversión para el funcionamiento del CVC).

³² Según lo publicado en http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004949_2021_03_19. Consultado mayo 2011.

³³ Según lo publicado en <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-beneficio-fiscal-para-inversores-en-capital-emprendedor>. Consultado mayo 2011.

avances en ciencia y tecnología en un contexto cada vez más complejo, con una multiplicidad de actores cada vez mayor.

Muchas empresas que conforman esta industria, han percibido la necesidad y ya se encuentran trabajando en el abordaje de esta situación, mientras que otras no ven la urgencia en hacerlo.

Más allá de la situación actual, es interesante observar cuáles son las perspectivas futuras y cuáles son las oportunidades y amenazas que se presentan. El conocimiento del mercado con el que cuenta la industria farmacéutica y el poder de negociación y las relaciones que han logrado construir a lo largo de su historia son innegables, pero dados los cambios a nivel económico, político, tecnológico y social que atraviesa el mundo, son muchas las empresas que ya han comenzado a apalancarse en todo esto, para reconstruir las empresas para la sociedad del futuro. Una gran mayoría apunta a estar orientadas 100% en la construcción de soluciones para el paciente, estando más cercanos a ellos, teniendo una comprensión más clara de lo que atraviesan, contemplando el rol cada vez más activo que tienen en momentos de tomas de decisiones claves en cuanto al diagnóstico y tratamiento de distintas patologías. Otra gran mayoría de las empresas que conforman hoy la industria farmacéutica está poniendo todos sus esfuerzos en apoyar la innovación potenciando la utilización de la tecnología. Otras empresas se enfocan en la integración de tecnología y producto con el propósito primario de llevar soluciones integrales para el paciente y/o para los sistemas de salud. Pero como se mencionó antes, hay algunas empresas que no están vislumbrando la urgencia de hacer estos cambios, o por lo menos replantearse su futuro y es aquí donde se observa la peor amenaza: muchas empresas, que hoy están fuera de la industria farmacéutica y que tienen claridad del entorno están interesadas en ser parte de la misma, pudiendo desplazar fácilmente a quienes no logren adaptarse a la evolución que tiene el mercado.

Haciendo un análisis de la industria en función del marco conceptual de las 5 fuerzas de Porter³⁴, vale la pena mencionar que las amenazas de ingreso se encuentran en casi todos los cuadrantes (a partir de lo cual resulta tan prioritario repensar el modelo y la estrategia de negocio que venimos mencionando).

³⁴ Porter, Michael (1979). Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis. Harvard Business Review.

Desde una perspectiva de negociación con clientes, esos clientes están cada vez más diversificados, no alcanza con educar al médico para que prescriba un determinado medicamento para determinada patología o negociar con los financiadores públicos y privados del sistema de salud para que accedan a comprarlo. Hoy también hay que dar lugar a la voz del paciente, y hasta negociar con ellos, con las organizaciones de pacientes, que tienen cada vez una opinión más sólida e informada cuando se trata de temas relacionados a su salud.

En cuanto la negociación con proveedores, muchas veces son compañías pertenecientes a la industria que se proveen unas a otras, por lo cual las posibilidades de integración y/o competencia son muy altas.

Estamos ante la aparición de nuevos competidores, diversificados más que nunca: empresas de otras industrias, investigadores individuales, sociedades médicas, *start ups*, etc. ya que las barreras de ingreso son cada vez más bajas. El acceso a la información, al financiamiento y las necesidades insatisfechas del mercado hacen que estos sean los *drivers* para que se allane el camino para que los nuevos actores se inserten en la industria.

Por último, en relación a productos sustitutos, podemos considerar como potenciales sustitutos todas estas nuevas tecnologías. Hay diagnósticos que se hacían a través de maquinarias o incluso a través de médicos que hoy las hace la inteligencia artificial.

Universidad de
San Andrés

V. EL MODELO DE NEGOCIO

A partir de la investigación realizada y con el análisis realizado sobre la misma, se desarrolla el modelo de negocio para bioTank, un CVC que funcionará dentro de un laboratorio.

Este CVC buscará proyectos que se alineen a las verticales de interés para el laboratorio, cuyos emprendedores tengan un *background* científico y provengan del área de salud. Los proyectos seleccionados ingresarán en un programa que constará de una etapa de 9 meses de duración, en el que recibirán *mentoring* y asesoramiento, particularmente enfocado en aspectos relacionados a la gestión del negocio, con el objetivo de ser impulsados. En una próxima etapa, se hará una selección de proyectos sobre los cuáles se decidirá invertir desde bioTank. A cambio de la inversión, el laboratorio tomará un *stake* del emprendimiento, lo que generará que el laboratorio amplíe, en la medida que vaya considerando (básicamente en función de la decisión de capital a destinar a inversión en cada ronda), su portfolio de inversión de manera estratégica. Como mencionamos anteriormente, muchos laboratorios enfocados en innovación tienen la clara necesidad de incorporar nuevas formas de innovación, de manera ágil en pos de la sustentabilidad de su modelo de negocio, en función de los cambios que se dan de forma tan acelerada en el entorno que los rodea. En este caso, a través de la inversión en proyectos que se alinean estratégicamente a los objetivos de la compañía, el laboratorio tendrá la posibilidad de diversificarse de manera mucho más rápida que si tuviera que hacerlo mediante el desarrollo de soluciones desde cero, en áreas o disciplinas en las que no tiene experiencia hasta el momento.

A lo largo del ciclo de vida del proyecto, se hará una reinversión constante para lograr apreciar y valorizar el mismo.

Se estima que no más de un 15%³⁵ de los proyectos invertidos tendrá en un horizonte de 5-7 años un crecimiento exponencial (o la denominada curva de crecimiento “J”). El laboratorio eventualmente podrá fusionarse o adquirir el proyecto en función del retorno que el mismo tenga, así como también la

³⁵ Fuente: <https://startupxplore.com/es/blog/la-curva-j-y-la-distribucion-de-retornos-inversion-startups/>

alineación estratégica que el mismo otorgue a fines de la integración con el laboratorio.

Es importante mencionar que el planteo de bioTank para una primera etapa es en formato MVP. Los puntos sobre los cuales nos explayaremos de acá en adelante, detallando el modelo de negocio, son los que se consideran básicos para que pueda ponerse en marcha la primera edición del programa.

Actividades, Recursos y Alianzas

El paso inicial para poner en funcionamiento la primera parte del programa que es el *scouting* de proyectos, es definir qué se va a estar buscando: proyectos con qué características, en que ámbito de la innovación dentro de la salud, enfocados en alguna disciplina en particular o en búsqueda de soluciones para un *stakeholder* o sector definido, etc.

El proceso de análisis, entendimiento y priorización de verticales que se alineen a la misión y estrategia de los próximos años para la compañía es determinante para el inicio del programa. Sobre estas verticales y condiciones específicas es sobre las cuales se hará la búsqueda de proyectos, que funcionarán también como el primer filtro del programa. Si no hay alineación con los objetivos de la compañía, el objetivo del CVC y su funcionamiento posiblemente carecerán de valor a futuro o no será consistente con lo planteado inicialmente.

El valor que añade el proceso de aceleración entregado por bioTank va a estar dado principalmente por dos cuestiones: la calidad, experiencia y conocimiento sobre distintos temas de los recursos humanos que estén asesorando a los emprendedores, y el poder de red que tenga el CVC. De esto resulta entonces, que la consecución de estos recursos humanos y la construcción de alianzas con distintas instituciones sean dos puntos primordiales.

Los recursos humanos clave los podemos tipificar dentro de los siguientes grupos: a) recursos humanos para el *mentoring* y asesoramiento de los proyectos (algunos expertos serán empleados que ya forman parte del laboratorio, de los cuales su participación es clave por el conocimiento y *expertise* en el mercado, y otros serán externos); b) recursos humanos para la conformación de un comité evaluador de proyectos para inversión (en este punto

será necesario contar con asesoramiento externo, mediante la alianza con un *partner* externo que pueda brindar know how en esta instancia); c) recursos humanos dedicados al seguimiento de los proyectos en los que se invierte, para decidir y analizar la tendencia de crecimiento que el emprendimiento tenga ;d) personal administrativo para la gestión del día a día y operatoria del CVC (coordinación de días y horarios de distintas actividades entre emprendedores y mentores, comunicación de fechas e instancias claves, etc.).

La construcción de alianzas será, lo que posiblemente sea, uno de los puntos de diferenciación frente a las iniciativas de otros laboratorios que mencionamos en un principio (más allá de ser un programa integral con todas las características mencionadas). Por eso es tan importante construir alianzas: para que nos generen inputs de proyectos, para tener acceso al mundo emprendedor en el que el laboratorio casi que no tiene conocimiento y poder generar mayores instancias de financiamiento.

La red de alianzas con las que cuente bioTank deberían estar conformadas en una primera instancia por lo menos con, sociedades médicas, CVCs implementados en otras afiliadas del laboratorio (si las hubiera), el VC global de la compañía y con un VC/aceleradora externo. Estas alianzas darán apoyo necesario en algunas de las actividades clave, pero también ofrecerán a los emprendedores estar inmersos en un ecosistema que les ofrecerá más y mejores oportunidades de crecimiento para sus proyectos.

Esta red podrá ir creciendo, generando alianzas futuras con universidades, CONICET³⁶, CAEME³⁷, gobierno local en sus distintos niveles (nacional, provincial, etc.) y otras aceleradoras relacionadas de alguna manera al ámbito de la salud a nivel nacional, regional e internacional.

Modelo de Rentabilidad

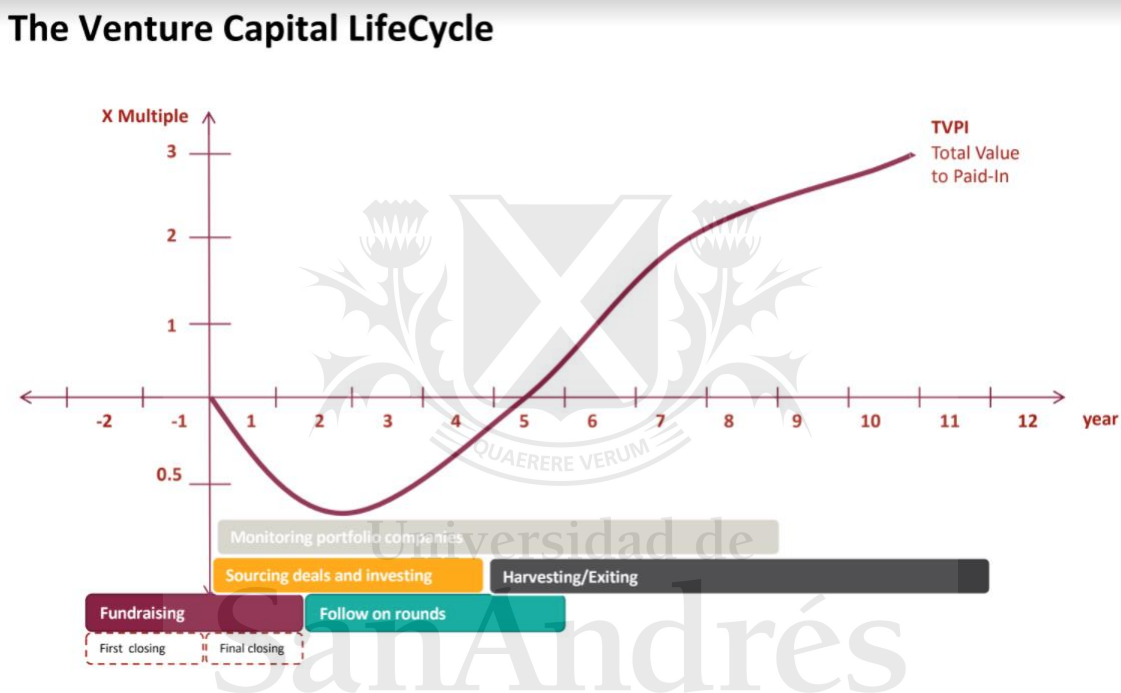
Para comprender cómo estará dada la rentabilidad del negocio, es importante entender en primer lugar que el “negocio” del CVC es invertir y que la rentabilidad

³⁶ Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Principal organismo público dedicado a la promoción de la ciencia y tecnología.

³⁷ Cámara Argentina de Especialidades Medicinales. Conformada por empresas farmacéuticas y biotecnológicas multinacionales que desarrollan y comercializan medicamentos innovadores en nuestro país.

va a estar dada por el éxito que tenga el proyecto en el que se invirtió (de aquí la importancia que tiene la rigurosidad en la definición las verticales de interés, la calidad del *mentoring* otorgado y la conformación del comité evaluador de inversión por expertos). La premisa de este modelo de negocio es que es un negocio a largo plazo, por lo que no veremos ingresos en nuestro estado de resultados hasta por lo menos dentro de 5 a 7 años posteriores a la realización de la inversión. En el gráfico a continuación podemos observar como es el ciclo de vida estándar de un Venture Capital (aplicable a CVCs):

Cuadro 3. “The Venture Capital LifeCycle”³⁸



Con el fin de tener mayor claridad en el modelo de rentabilidad, podemos analizarlo tal cual son las etapas del programa.

En las etapas de *scouting* y promoción, aceleración y decisión de inversión, se generará la inversión inicial sumado a los costos de funcionamiento del CVC. A grandes rasgos, la inversión inicial estará dada por la puesta a punto del espacio físico para el funcionamiento de bioTank y capacitaciones básicas necesarias en distintos temas para los recursos humanos (aspectos básicos del mundo emprendedor, asesoramiento para la puesta en marcha del CVC, etc.), sumado a los gastos de lanzamiento del CVC. En relación a los costos, tendremos los

³⁸ Presentación de Suarez, Lorena durante el Programa Ejecutivo de Corporate Venturing dictado por UdeSA y ARCAP. Edición octubre 2021.

costos fijos generados por el propio funcionamiento del CVC (plan de comunicación, sueldos y fees de asesoramiento, gastos alquilados relacionados al uso de las oficinas como espacio de coworking). En las instancias de inicio de la etapa de impulso y de decisión de inversión estará incluido el total de capital desembolsado para inversión de los proyectos en ambos momentos.

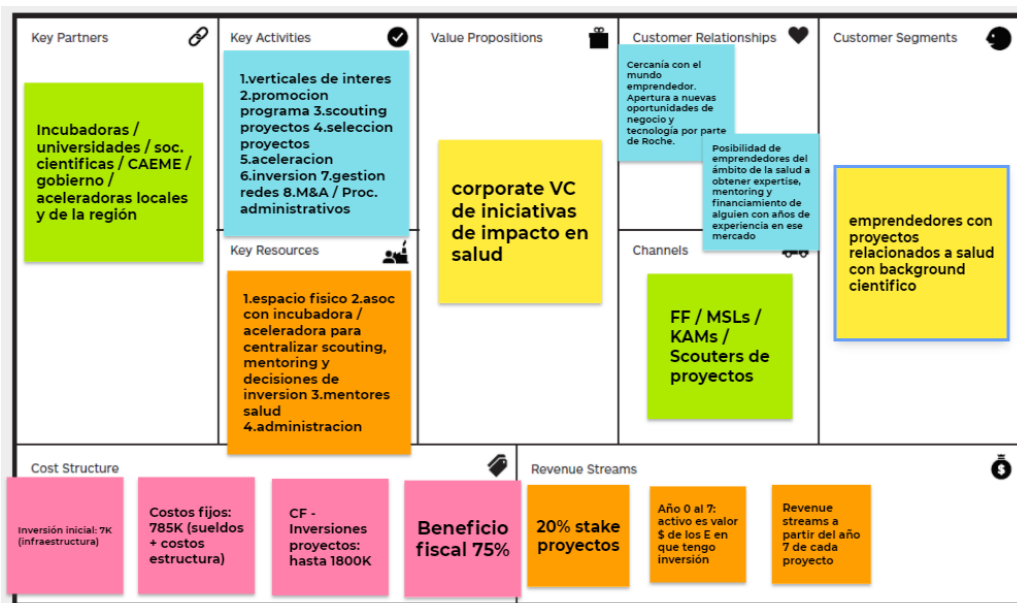
A partir de la decisión de inversión, el CVC tomará un porcentaje de stake de los proyectos en los que decida otorgar financiamiento, y el flujo de ingresos estará dado por el *exit* del emprendimiento desde el CVC (estimado, de manera conservadora, hacia el año 7). Ahora bien, apuntando al crecimiento exponencial por parte de los proyectos es necesario que los mismos tengan una reinversión constante, es por eso mismo que los ingresos que el mismo proyecto genere entre los años 1 y 6 no será contemplado como retorno de la inversión aún, ya que se estima los emprendimientos harán una reinversión de esos ingresos para potenciar el crecimiento de los emprendimientos (así como también la búsqueda de capital a través de otros actores o instrumentos de inversión).

Las inversiones en proyectos pasarán a formar parte del activo del CVC y su valor estará dado por el valor de mercado de esos emprendimientos y del porcentaje de *stake* tomado en cada caso.

Luego de esta instancia será clave el seguimiento de las inversiones y tener un entendimiento del grado de crecimiento que vaya teniendo cada proyecto.

Todos los aspectos mencionados al momento conforman entonces el Business Model Canvas (BMC) ideado para el funcionamiento de bioTank.

Cuadro 4. BMC bioTank



El mismo fue diseñado para la puesta en funcionamiento en formato MVP, con muchísimas oportunidades de crecimiento y mejora.



Universidad de
San Andrés

VI. GO TO MARKET

La estrategia ideada para el ingreso al mercado de bioTank está pensada de manera tal que, al ser un CVC que estará inmerso en una compañía farmacéutica en funcionamiento desde hace noventa años en nuestro país, el mismo funcione como propulsor del negocio actual del laboratorio también.

El lanzamiento de bioTank se hará en una primera etapa, en un segmento de la comunidad científica donde el laboratorio ya tiene presencia y una relación establecida, de manera tal que el CVC pueda cumplir con los siguientes propósitos: fidelización con los clientes actuales brindándoles una nueva forma de relacionamiento, optimizar los canales de comunicación y promoción a través de las figuras que ejercen el *customer facing* actualmente con los profesionales de la salud (fuerza de ventas, ejecutivos de cuentas, *medical scientific liasons*³⁹, monitores de estudios clínicos), potenciar la reputación de la compañía demostrando interés en la innovación continua y adaptación al contexto.

Las especialidades de la comunidad científica target entonces de esta primera etapa serán: hematólogos, oncólogos, reumatólogos, neurólogos y bioquímicos. El lanzamiento, comunicación y promoción de bioTank se realizará a través de del canal ya establecido apalancado en herramientas digitales para estar alineado a uno de los pilares estratégicos del laboratorio que es la migración hacia modelos de interacción digital.

Es importante destacar nuevamente, que al momento del *go to market* estaremos implementando un MVP, con el objetivo de validar todas las hipótesis realizadas en cuanto al funcionamiento del CVC y la posibilidad de capturar la cantidad de proyectos que se buscan, de la calidad/contenido que se buscan y si se logrará que estén alineados a la estrategia planificada.

Al estar implementando un MVP entonces iremos a un segmento específico, que son las especialidades mencionadas anteriormente, con un CVC enfocado en búsqueda de proyectos en determinadas verticales de interés, seleccionando una cantidad reducida de los mismos para su ingreso al programa, con un capital de inversión también reducido, pero competitivo en relación a la disponibilidad de capital para inversión disponible en el mercado.

³⁹ Trabajadores de campo empleados por el laboratorio que ejercen un rol de asesoramiento de cara al cliente en relación a temas de índole científica, asegurándose que el profesional de la salud reciba la correcta y más actualizada información en relación a un producto o área terapéutica.

Se espera que todos estos aspectos vayan creciendo a medida que se validen los distintos parámetros del MVP y que finalmente el CVC logre “autogestionarse”, pudiendo aumentar la capacidad de inversión y de seguimiento de proyectos. Si creemos que el modelo de negocio y la operatoria del CVC están planteadas de forma tal que, en la medida que el CVC logre crecer y aumentar su capacidad operativa y financiera, todos estos sean escalables y flexibles al crecimiento que bioTank tenga.

Estrategia de Pricing

Teniendo en consideración el modelo de rentabilidad establecido para bioTank, en el que el CVC tomará un porcentaje de *stake* de los proyectos en los que decida otorgar financiamiento, el flujo de ingresos estará dado por el retorno de la inversión. Para que el retorno de la inversión se incremente, acompañado por el crecimiento del negocio, es necesario que los proyectos tengan una reinversión constante.

Entendiendo entonces el modelo de negocio, y el modelo de rentabilidad, cabe aclarar que no hay una estrategia de *pricing* planificada como tal, en línea con las características del negocio.

Si están establecidos los parámetros de inversión topes por proyecto, que serán en total equivalentes al 0,03% de la inversión global anual⁴⁰ del laboratorio en I+D. Sería un monto aproximado de hasta USD 500.000 por proyecto en la primera ronda de inversión. Los montos de reinversión estarán atados al funcionamiento y potencial de crecimiento que vaya logrando tener el emprendimiento, siendo evaluados año a año y revisando el % de *stake* tomado inicialmente.

Get – Keep - Grow

La gestión de los proyectos desde una perspectiva de marketing, estará apalancada en la experiencia de los emprendedores en el programa, lo que será determinante para el éxito del CVC. Todos los esfuerzos del “Get” deberán estar enfocados en la consecución de emprendedores con proyectos de interés para

⁴⁰ Los montos de inversión en I+D pueden verse alterados ante cambios significativos en los niveles de facturación global de la empresa.

el CVC, que se alineen a lo que bioTank busca en las verticales de interés establecidas. En este punto es importante la claridad en la comunicación de los requisitos del programa, como será el funcionamiento del programa, que es lo que el programa si es y lo que no es, y que ofrece a los emprendedores, cuál es el “*pain*” que viene a solucionar en esos emprendedores. Todo esto, con el objetivo de que las expectativas del emprendedor estén a la altura de lo que luego obtendrán, siendo que luego sean seleccionados para participar o no de la instancia de impulso.

El “*Keep*” de estos emprendedores, tanto para que permanezcan en el programa como para que vuelvan a participar con nuevas ideas y emprendimientos va a estar dado por dos cuestiones: por un lado, haber contribuido desde los “*pain relievers*” y “*gain creators*” planteados en nuestra propuesta valor, y por otro el alcance y la dimensión que tenga nuestra red de alianzas y *partners*.

Un “*Keep*” bien gestionado, contribuirá directamente al “*Grow*”, tanto de la relación como de nuestro negocio. Más emprendedores satisfechos, que permanezcan en la red y/o el programa, con una percepción positiva de su experiencia, más allá del éxito de su emprendimiento, serán embajadores directos de referencia a otros emprendedores. El segmento de emprendedores al que está dirigido bioTank, son aquellos que probablemente se encuentren dentro del círculo laboral / profesional de los participantes del programa.

Otro punto que es válido mencionar, es que, en la mayoría de los casos, los emprendedores que emprenden una vez, vuelven a hacerlo. Son una fuente inagotable de ideas e iniciativas, por lo tanto, la gestión del programa desde el marketing y de *customer experience* son aspectos fundamentales para que el programa logre alimentarse de ideas con potencial.

VII. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

El funcionamiento del CVC recaerá sobre el delineamiento de las etapas claves del programa en su totalidad que ya hemos mencionado: a) *scouting*; b) impulso y c) decisión de inversión. Estos son los puntos que hacen a la realización del programa y según como funcionen, al éxito o no del mismo. A partir de esto definiremos entonces cada una de estas partes en detalle.

Scouting

Previo al inicio de cada edición del programa, tendremos que hacer una clara comunicación y promoción del mismo. En esta instancia es sumamente importante definir asertivamente cuáles son las verticales de interés y requisitos para la postulación de proyectos. Este proceso se hará a través de los canales de comunicación ya establecidos, considerando que para nuestro MVP seleccionamos como target del programa las especialidades médicas en las que el laboratorio ya tiene presencia y con las que tiene una relación previamente construida.

La recopilación de los proyectos se realizará a través de una página web en la que los emprendedores tendrán que subir una presentación de los mismos, que responda los siguientes interrogantes: ¿Qué intenta resolver la iniciativa? ¿Cómo lo resuelve? ¿Qué se necesita para poner en marcha esa iniciativa? ¿Cuál es el impacto de no llevar a cabo este proyecto? ¿Qué presupuesto se estima será necesario para desarrollar el proyecto?

Los requisitos excluyentes para la presentación serán en una primera etapa del programa: a) que los emprendimientos ya se encuentren en fase de desarrollo o de ideación más bien avanzada, con un prototipo o MVP ya construido, el cual puede estar siendo testeado o no; b) requerir al menos U\$D100.000 de inversión; c) que el emprendedor tenga un *background* y/o su actividad principal sea relacionado a la ciencia (médicos, enfermeros, investigadores, científicos).

Sobre estos proyectos los *scouters* harán el primer filtro para seleccionar entre 35 y 40 proyectos potenciales para darles impulso. Las verticales de interés sobre las cuáles se seleccionarán los proyectos en, por lo menos, las dos primeras ediciones del programa son: a) soluciones en diagnóstico y tratamiento

de enfermedades raras/poco frecuentes; b) tecnología y digital (*big data, analytics*, BI, etc.) aplicados a soluciones en salud; c) soluciones enfocadas en mejorar alguna instancia del *patient journey*⁴¹. Se estima que en una primera edición se podrían presentar unas 80 iniciativas, de las cuales las 35/40 seleccionadas por los *scouters* accederían a una ronda de entrevistas con ellos. Este proceso demoraría un mes. Como resultado de este proceso, obtendríamos los 18-20 proyectos para ingresar a la etapa de impulso.

Impulso

Los 18-20 emprendimientos que se estima reclutaremos para que atraviesen el ingresen a la etapa “Impulso” recibirán una inversión inicial de USD 5000. Esta inversión inicial podrá estar destinada a cualquier tipo de gasto que apunte a hacer una validación de algún aspecto del proyecto, obtener *insights* de mercado, etc.

Cada emprendedor/equipo emprendedor tendrá asignado un sponsor. El sponsor será el encargado de elaborar, en conjunto con el emprendedor, un plan general de aceleración, evaluando los puntos fundamentales de trabajo y haciendo una priorización de los mismos. También guiará al equipo en la asignación de presupuesto en función de la inversión inicial recibida.

La etapa de impulso debería llevarse a cabo, en tiempos estándar, en un plazo de nueve meses, pero se contempla que a futuro haya proyectos que puedan requerir mayor tiempo para esta etapa. De todas formas, la elección de los proyectos para que ingresen las dos primeras ediciones del programa por lo menos, va a estar basada, en que los proyectos elegidos no requieran más de esos nueve meses. Esto es con el objetivo de que el CVC pueda tener un tiempo prudencial para generar su propio funcionamiento, y en ediciones posteriores del programa puedan hacerse modificaciones sobre una operatoria ya probada.

El sponsor guiará al emprendedor/equipo emprendedor a lo largo de estos nueve meses, coordinando el avance del proyecto y coordinando con mentores especializados en distintos temas su asesoramiento al proyecto. Estos mentores son parte del CVC y el costo de esos mentores, lo absorbe el CVC, no es un

⁴¹ El *patient journey* es una herramienta que utilizan los laboratorios para analizar la cadena de valor desde la perspectiva del paciente, es decir cómo es su navegación por el sistema de salud, como hace para llegar a determinado diagnóstico, acceder al tratamiento, etc.

costo que deban contemplar los emprendimientos dentro del presupuesto que elaboren a partir de la inversión inicial recibida.

El objetivo del sponsor y el compromiso que deben asumir los emprendedores será poder tener una propuesta de valor lo suficientemente sólida para poder presentarse en el Demo Day, en la que competirán los distintos proyectos para acceder a financiamiento.

Demo Day e Inversión

La jornada de Demo Day se realizará al concluir los nueve meses. Los emprendedores tendrán diez minutos para hacer un *pitch* de sus iniciativas. En ese tiempo deberán presentar el proyecto, la solución que trae, la inversión requerida y el potencial de crecimiento que otorgará esa inversión.

Un jurado de cinco personas, conformado por miembros del CVC, el laboratorio y asesores externos, definirán los 8-10 proyectos que recibirán inversión por hasta USD500.000.

En función de la inversión a realizar en cada emprendimiento, el CVC tomará un porcentaje de *stake* del mismo. La propuesta de inversión y porcentaje de *stake* se realizará caso a caso, tomando en consideración la valuación del proyecto actual y futura, el plazo de tiempo de recupero de la inversión, la situación financiera y societaria del emprendimiento.

Los proyectos no seleccionados ya estarán inmersos en la red de alianzas que ofrece el CVC, por lo que podrán capitalizar el trabajo realizado a lo largo de esos nueve meses haciendo una búsqueda de financiamiento en otras aceleradoras, VCs e inversores de la red.

Los proyectos con inversión tendrán, post-inversión, un seguimiento semestral con su sponsor para evaluar el avance y crecimiento del negocio, durante al menos 5-7 años, dependiendo del tipo de proyecto (contemplando una auto-reinversión constante).

Al cabo de ese tiempo aproximadamente, se definirá que hacer con el proyecto desde el CVC para hacer un exit del mismo: idealmente, como objetivo estratégico M&A con el laboratorio.

Recursos Clave para el MVP

Se estima que, por lo menos para los primeros tres años de funcionamiento del CVC, el mismo lo hará de manera asociada a un *partner* de innovación abierta corporativa⁴² ya establecido, con vasta experiencia en la generación de programas de *corporate venturing*. El objetivo radica exclusivamente en el nivel de experiencia y *know how* que el mismo aportará en un área totalmente desconocida para el laboratorio, así como también el aporte en velocidad de implementación del CVC, generando capacidad instalada para poder actuar, si fuera necesario, de manera independiente a futuro.

El *partner* seleccionado⁴³ es uno de los referentes en Latinoamérica en innovación corporativa, con una larga trayectoria trabajando como *partner* en la industria farmacéutica, como también en la gestión de capital destinado a inversión en *start ups* de compañías multinacionales.

Gracias a su *expertise*, su incorporación permitirá tener presencia en el ecosistema regional, acceder a los mentores de su *network* de carácter internacional, acceder a una mayor calidad de innovación y talento en los proyectos seleccionados.

El costo del *partnership* será de USD30.000 anuales. Este monto contempla en términos generales: el asesoramiento en la gestión del CVC, acceso ilimitado a la red de mentores, asesoramiento en el proceso de scouting y selección de proyectos a lo largo del *funnel*, organización del *demo day* (uno por año) y participación activa en la decisión de inversión y hasta cuatro instancias de capacitación general anuales para los participantes del programa.

⁴²La innovación abierta consiste en un modelo de gestión de la innovación basado en la colaboración con personas y entidades externas a la empresa. Los desafíos de innovación abierta suponen una ruptura con los silos internos de conocimiento y el secretismo tradicionalmente asociado al I+D empresarial. Para adoptar la innovación abierta, la compañía tiene que reconocer la oportunidad de co-crear con profesionales u organizaciones de fuera y también estar dispuesta a compartir el beneficio de dicha colaboración. Fuente: <https://www.ennomotive.com/es/innovacion-abierta>

⁴³ Por temas de confidencialidad no se revelará el nombre del *partner* en el presente trabajo.

VIII. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

Tal como hemos venido mencionando a lo largo del trabajo, la implementación del MVP será en una primera instancia en las especialidades médicas con las que ya hoy el laboratorio tiene una relación establecida.

En un principio se ideó hacerlo solo en la zona geográfica del Área Metropolitana de Buenos Aires, pero analizando el éxito que hubo en la virtualización de varias actividades en función del contexto actual⁴⁴, consideramos que todas las instancias del programa se pueden desarrollar de esta manera. A partir de esto, extenderemos la implementación del negocio a la totalidad del territorio argentino, apalancado también en que en todas las zonas del país y con todos los médicos de las especialidades mencionadas, hay alguna estrategia de *customer facing* implementada.

Esto generó también que, si bien habrá una localización física para el emprendimiento que será un anexo de las oficinas actuales del laboratorio en la Zona Norte de Buenos Aires, el mismo estará equipado y tendrá dimensiones acordes, a que un gran porcentaje de actividades se desarrollen de manera virtual. El CVC funcionará dentro de una de las partes de la planta con la que hoy cuenta el laboratorio en la zona de Gral. Pacheco, que hasta el momento estaba en desuso.

La decisión de que bioTank funcione dentro de las oficinas se dio por los siguientes motivos: a) optimización de costos y aprovechamiento de capacidad ociosa; b) dado que la mayor parte de las actividades se realizarán en forma virtual, no hay necesidad de ir hacia la zona céntrica o de mayor aglomeración de Buenos Aires lo que incrementaría costos; c) mayor posibilidad de interacción del CVC con el laboratorio.

Expectativas de crecimiento

En este punto es importante considerar, que como ya hemos mencionado, al ser un proyecto a largo plazo, no podremos corroborar los resultados financieros del CVC hasta los años 5 a 7 aproximadamente, por la naturaleza del modelo de negocio. Es por este motivo que entonces, que para los primeros cuatro años los

⁴⁴ En referencia a la pandemia por COVID19.

niveles de inversión y/o cantidad de proyectos potenciales de inversión quedarán constantes, y el crecimiento del CVC estará dado a niveles estratégicos y de calidad de la inversión.

Habiendo mencionado esto, las expectativas de crecimiento entonces para los primeros cinco años del funcionamiento del CVC serían las siguientes:

Año 1: Puesta a punto del plan operativo de funcionamiento del CVC. Validación de hipótesis iniciales en cuanto a cantidad de proyectos presentados y seleccionados.

Año 2: Implementación de aprendizajes en año 1 y validación del MVP en cuanto operatoria del mismo.

Año 3: Incorporación de nuevos verticales de interés y ampliación del entorno de búsqueda de iniciativas por fuera de las especialidades médicas definidas al momento de lanzamiento del programa, logrando generar un mix de iniciativas más interesante e innovador a nivel estratégico para el laboratorio.

Año 4: Incorporación de un 20% de emprendimientos que provengan directamente de la red de alianzas (CVCs de otras afiliadas del laboratorio, aceleradoras locales y regionales, etc.). Con esto lograremos tener emprendimientos con un nivel de madurez mayor.

Año 5: Asumiendo la validación del MVP desde un punto de vista financiero (para este momento posiblemente podremos ver tendencias de resultados de la inversión de los proyectos del año 1), crecimiento en un 20% en el mix inversión / cantidad de proyectos.

En función entonces de lo mencionado, las metas a alcanzar para los primeros cinco años del CVC quedarían resumidas en los siguientes puntos:

- Validación del MVP a nivel operativo (corto plazo).
- Crecimiento en calidad de iniciativas ingresadas en el programa, calidad del *mentoring* otorgado por el programa y rigurosidad de las inversiones. Podremos medirlo a partir del crecimiento en cantidad de postulaciones en cada etapa de *scouting* y de los resultados de crecimiento y progreso que tengan cada uno de los proyectos que recibieron inversión.
- Validación del MVP a nivel financiero (largo plazo). Se espera que al menos uno de los proyectos invertidos en el año 1, para el año 5 de funcionamiento de bioTank, tenga una curva de crecimiento exponencial.

IX. EQUIPO EMPRENDEDOR

Como mencionamos al principio del trabajo, bioTank es una iniciativa de *intrapreneurship* dentro de la afiliada argentina de un laboratorio multinacional. La validación de la iniciativa (en las distintas fases de ideación) y aprobación de presupuesto para el desarrollo de la misma, se realizó a Directores de la compañía a nivel local y en instancias más avanzadas, a líderes de la región latinoamericana e internacional.

El equipo emprendedor asignado a la iniciativa, está conformado por Belén Agotborde, como líder del proyecto en Argentina, con el acompañamiento de una serie de asesores internos y externos. Estos asesores fueron incorporándose en las instancias necesarias para la ideación del programa en su totalidad.

Belén Agotborde es Licenciada en Marketing (UCES) con estudios de posgrado en Agilidad Organizacional (Kleer) y Corporate Venturing (UdeSA). Desde sus inicios como profesional, se encuentra inmersa en la industria farmacéutica, trabajando particularmente en empresas multinacionales enfocadas en innovación para la salud. A lo largo de su carrera, ha ejercido distintas posiciones, estando a cargo del lanzamiento y comercialización de diversos productos de alto costo en salud, adquiriendo un gran aprendizaje del sistema de salud de nuestro país y construyendo contactos con una amplia red de actores del sector. También ha logrado representar a la afiliada en distintas oportunidades a nivel global, presentando distintos proyectos enfocados en la consecución del acceso por parte de la sociedad a tratamientos de alto costo, logrando conocer así las realidades del sistema de salud de otros países, así como también estableciendo sinergias con ellos.

Los cinco asesores internos, empleados de la compañía, provienen de las siguientes áreas de *expertise*:

- Legales y Compliance
- Asuntos Médicos y Regulatorios
- Fuerza de Ventas
- Economía de la Salud y Acceso
- Controlling (Finanzas)

La decisión de incorporar cada una de estas áreas de *expertise* se pensó en función de tener visibilidad desde una diversidad de perspectivas posibles que

hacen a la ideación del programa y del funcionamiento del mismo. Sumado a esto, la selección de cada asesor puntual, más allá de su área de conocimiento, contempló también que cada uno de ellos tenga habilidades estratégicas y conocimiento de las prioridades de la compañía hacia futuro.

La asesoría externa fue únicamente para el proceso de ideación del MVP. Esta asesoría estuvo a cargo de una organización cuyo objetivo es la promoción de la cultura emprendedora e identificación de negocios de alto impacto, con experiencia desde hace veinte años en Argentina y presencia a nivel internacional.

Para la etapa de implementación del CVC, como hemos mencionado anteriormente, se decidió avanzar con otro asesor y modificar el formato de colaboración, a través de una alianza con un *partner* enfocado en programas de CVC.

Estructura Directiva

Ahora bien, es importante mencionar como va a ser la estructura directiva y organizacional del CVC, que tendrá como función no solo dirigir el CVC sino también de tener un enlace continuo con el laboratorio dado el espíritu estratégico que persigue la creación del CVC. La propuesta de estructura sería la siguiente:

Cuadro 5. Estructura Directiva bioTank



La estructura directiva propuesta para bioTank se desarrolló de manera conjunta con el *partner* que nos estará acompañando y trabajando de manera directa e integrada con nosotros.

La estructura fue diseñada con el objetivo de generar “*Heads*” / Responsables en los asuntos que se consideran claves para el funcionamiento del CVC, que son los que se pueden observar en el cuadro 5.

Es así que entonces, se planteó tener un área de Operaciones que estará a cargo del funcionamiento y operatoria diaria del CVC, de la que dependerán *Mentoring* y *Scouting*, nucleados bajo un único responsable respectivamente.

El área de comunicaciones y PR tendrá como objetivo fundamental, más allá de lo que su nombre indica, la generación de alianzas y acuerdos con instituciones privadas y gubernamentales en pos del crecimiento del CVC.

El área de Gestión de Cartera de Inversiones, será la responsable de hacer el due dilligence al momento de concretar inversiones, dar seguimiento a las inversiones ya realizadas, evaluar reinversiones en las mismas, definir salidas, así como también fijar la pauta de inversión general para cada edición del programa.

Todas las áreas dependerán de la Dirección del Programa, que actuará en paralelo al Comité Ejecutivo del negocio del laboratorio para la afiliada argentina, así como también al Comité Ejecutivo Global. En ambos casos, se plantea de esta manera para asegurar la alineación estratégica y financiera de las prioridades de la compañía.

A los fines de estructura, contables y societarios, el CVC actuará como una división dentro del laboratorio.

X. RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN

Contexto Macro y Microeconómico

El escenario macroeconómico actual se muestra afectado principalmente por la pandemia por COVID-19. El 2020 fue un año de colapso a nivel mundial, desde un aspecto sanitario como económico. Argentina terminó siendo el decimoquinto país en contagios y fallecimientos y el tercer país en caída del PBI, teniendo también una preocupante situación inflacionaria: 36,1%⁴⁵. La aparición de vacunas para contrarrestar la pandemia, ha logrado que algunos países (potencias mundiales particularmente) logren revertir el impacto económico del coronavirus, siendo las perspectivas de crecimiento establecidas por el FMI las siguientes:

- El PBI a nivel mundial será de un 6% para 2021 y de un 4,4% para 2022, dejando atrás la contracción del -3,3% de 2020.⁴⁶
- Para Argentina se espera un crecimiento del 4,5% para 2021 y 2,7% para 2022, pero no hay que dejar de considerar la profunda caída que tuvo el país en 2020, del -10,4⁴⁷.

Se estima que nuestro país no logrará recuperarse hasta fines de 2023, principios de 2024. Esta situación se da particularmente por los siguientes motivos: la cantidad de quiebras en el sector privado a raíz de la pandemia, lenta recuperación en niveles de empleo, bajo nivel de confianza a nivel internacional, tensa situación financiera nacional, recupero en “U” (no en “V” como en los países con recuperación más rápida y exitosa).⁴⁸

Otra variable a tener en cuenta que no demuestra proyecciones alentadoras es la tasa de inflación. Si bien la economía de Argentina convive desde hace años en una realidad altamente inflacionaria, la estimación para los próximos meses no demuestra signos de mejoría. La estimación en un escenario conservador

⁴⁵Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2021/01/14/el-2020-cerro-con-una-inflacion-de-361-en-diciembre-trepo-al-4/>

⁴⁶Fuente: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

⁴⁷Fuente: <https://www.telam.com.ar/notas/202101/542769-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html>

⁴⁸ Fuente: Informe “Argentina Healthcare Outlook” realizado por la consultora Frontier Review. Mayo 2021.

indicaría una inflación anual de entre 45-59% para 2021, mientras que un escenario más pesimista indicaría valores mayores al 60%.⁴⁹ En ambos casos, seguiríamos en línea con los valores observados durante 2020, sin mostrar un alivio desde esta perspectiva. En cuanto al tipo de cambio oficial estimado también tenemos dos escenarios posibles, uno más conservador estimando un promedio de \$104,9 para 2021 dando un salto a \$136,2 para 2022; y un escenario más pesimista que indicaría \$115 para 2021 y \$189,9 para 2022.⁵⁰

Ahora bien, a nivel industria, y como ya hemos mencionado al inicio del trabajo, la situación actual ha dejado a la industria farmacéutica como uno de los protagonistas más relevantes en este contexto, dada particularmente por la carrera en el desarrollo de las vacunas y el abastecimiento de kits de testeo. Esta situación contribuyó a que sea uno de los sectores con menos impacto en la pérdida de empleos⁵¹ a nivel global y local. El crecimiento de la industria para 2021 se espera que sea del 2%, y de un 8% acumulado hacia 2025.⁵²

A nivel local, si bien el comportamiento de la industria es similar, dada la similitud en contexto por pandemia, es importante considerar que, si bien el presupuesto alocado a salud aumentó en 2020 versus años anteriores, la totalidad del incremental fue destinado al manejo de la pandemia, reduciéndose también el gasto en otras patologías, más que nada a nivel público.⁵³ Esta situación afectó particularmente los ingresos que la industria farmacéutica tiene del sector público, que representarían aproximadamente un promedio de 40% para laboratorios nacionales y multinacionales, por demoras y faltas de pago desde el Estado.

En síntesis, si bien el contexto macroeconómico para los próximos años se ve complejo, es importante destacar que, para la industria farmacéutica, y

⁴⁹ Ibídem

⁵⁰ Informe "Argentina Healthcare Outlook" realizado por la consultora Frontier Review. Mayo 2021.

⁵¹<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/el-empleo-en-el-sector-farmaceutico-resiste-a-la-pandemia.html>. Las probabilidades de ocurrencia para el escenario pesimista y conservador son 30% y 55% respectivamente.

⁵²Según informe publicado en <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/03/31/2202135/28124/en/Global-Pharmaceuticals-Market-Report-2021-Market-is-Expected-to-Grow-from-1228-45-Billion-in-2020-to-1250-24-Billion-in-2021-Long-term-Forecast-to-2025->. Consultado en mayo 2021.

⁵³ Informe "Argentina Healthcare Outlook" realizado por la consultora Frontier Review. Mayo 2021.

puntualmente para bioTank el futuro parecería ser más alentador. No solo porque el financiamiento para bioTank estará dado por el laboratorio, (y si el laboratorio tiene crecimiento tendrá más capital destinado a inversión) sino por las oportunidades que dejó la pandemia. La visibilización de centenares de problemáticas a las que potenciales emprendedores podrán hacer frente y la notoriedad de la velocidad con la que necesitamos traer soluciones a pacientes sumado a la percepción de velocidad que requieren los desarrollos por la industria⁵⁴, generan un terreno propicio para la puesta en marcha de bioTank.

Modelo de Generación de Beneficios

El modelo de generación de beneficios del proyecto está dado por el *revenue stream* proveniente de la apreciación de los proyectos invertidos y el posterior *exit* de los mismos desde el CVC. Ese exit puede ser a través de una posible fusión o adquisición de los proyectos (que sería el objetivo principal por el cual se desarrolló el CVC por parte del laboratorio) o mediante una oferta pública inicial (IPO) o la venta de la participación actual a los nuevos inversores entrantes.

El planteo del modelo de generación de beneficios se realizará como división de negocio, de manera independiente a las otras divisiones del laboratorio.

Ingresos

Para calcular los ingresos, se realizaron las siguientes suposiciones:

-Escenario conservador: asumimos que los proyectos lograrán apreciarse positivamente y permitiendo distribuir beneficios hacia el año 7, por considerarse proyectos relacionados a salud, que suelen tener ciclos de vida más extensos, mayores requerimientos de ciclos de inversión y validaciones en plazos de tiempo más extendidos.

-Desde al año 1 al 6 inclusive, los proyectos deberán hacer reinversiones constantes para lograr su apreciación, por lo que asumimos no habrá distribución de ganancias por parte de los mismos. Por este motivo los ingresos del año 1 al 6 son valor "0".

⁵⁴ Según informe publicado en <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/life-sciences/global-life-sciences-outlook.html>. Consultado en mayo 2021.

-A partir del año 7 estimamos lograremos la valorización positiva de los proyectos del año 1. Para calcular el valor de los mismos utilizamos la siguiente tabla de distribución de multiplicación de inversiones, calculando así una estimación futura del valor de la inversión actual.

Cuadro 9. Distribución de la Inversión y Multiplicadores Potenciales de Crecimiento⁵⁵

| Distribución de la Inversión | Multiplicador Bajo | Multiplicador Medio | Multiplicador Alto |
|------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| 65,0% | 0 | 0,5 | 1 |
| 25,0% | 1 | 2,5 | 5 |
| 6,0% | 5 | 7,5 | 10 |
| 2,5% | 10 | 15 | 20 |
| 1,0% | 20 | 35 | 50 |
| 0,5% | 50 | 50 | 50 |
| 100,0% | | | |

Asumimos un multiplicador medio para las inversiones de los años 1 y 2 (ingresos años 7 y 8) y un multiplicador alto para las inversiones de los años 3 y 4 (ingresos años 9 y 10), en función del planteo de metas en cuanto a mejora de la calidad del *mentoring* y selección de proyectos invertidos.

A partir de ese valor, estimamos que es al mínimo (manteniendo el escenario conservador) al cual esperamos hacer el exit del proyecto, generando así el ingreso. Si bien el exit puede hacerse, y es la manera ideal por la cual el CVC busca hacerlo, a través de una fusión o adquisición de los mismos, en ese caso el emprendimiento deja de estar bajo el ala del CVC. Por lo tanto, en este caso se considera también un “ingreso” para el CVC como división de negocio para el laboratorio.

-Asumimos que la totalidad de las inversiones se dan en el escenario de máxima inversión: USD 500.000 por proyecto por 10 proyectos del año 1 al 4. Sobre este valor se hace la multiplicación de valorización futura.

-El modelo de ingresos no contempla el “efecto de dilución”⁵⁶ ya que el valor futuro lo asumimos como múltiplo de la inversión inicial directamente, evitando

⁵⁵ Según informes de Correlation Ventures e información publicada en <https://startupxplore.com/es/blog/la-curva-j-y-la-distribucion-de-retornos-inversion-startups/>

⁵⁶ El “efecto dilución” se da cuando, debido a una ampliación de capital, nuestro % de participación en la sociedad se ve disminuido comparado con el % que teníamos antes de la ampliación de capital. Fuente: <https://www.ibvs.education/blog/la-dilucion-y-lasrondas>

entonces asumir que nuestro ingreso está representado por un porcentaje de participación.

Estimación de costos fijos y variables

Los costos variables (1 y 2 en estado de resultados) van a estar dados por la inversión inicial de ingreso al programa que se entrega a los 18-20 proyectos en la etapa de impulso, y la posterior inversión a los 10 proyectos definidos a partir del *demo day*. Se contemplan como costos variables porque pueden variar las cantidades de proyectos y/o montos de inversión en cada caso en función de situaciones particulares (requerimiento de menor inversión, potencial de los proyectos a nivel financiero y/o estratégico medio, como resultado del análisis del *due diligence*, etc.).

Los costos fijos son la sumatoria del costo anual del *partnership*, gastos administrativos y de operación del CVC (incluyendo sueldos) y los costos de marketing y comunicación del programa.

Punto de equilibrio

Dadas las características del modelo de negocio, el punto de equilibrio va a estar dado por la cobertura de los gastos fijos (USD 58.561). Esto será posible recién a partir del año 7 cuando el proyecto comience a generar ingresos.

Key Drivers del modelo económico

Las variables claves para la prosperidad del modelo económico serán: la correcta definición y renovación de verticales de interés, y la posterior alineación de los proyectos participantes del programa con esas verticales; la gestión de la disponibilidad de inversión en función de un riguroso análisis del potencial de los proyectos de inversión; la experiencia y el grado de satisfacción de los emprendedores participantes del programa, sea cuál sea la instancia de participación; preciso seguimiento de la cartera de inversión.

A continuación, podemos observar el estado de resultados y la proyección del mismo a diez años. El mismo fue confeccionado en dólares, al TC oficial promedio esperado para 2022 (\$136,20). No se aplicó una tasa de inflación año

a año, ya que se espera que la misma sea acompañada por la devaluación de la moneda.

Cuadro 10. Estado de Resultados

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 11.875.000 | \$ 11.875.000 | \$ 18.750.000 | \$ 18.750.000 |
| Costos Variables (1) | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 120.000 | \$ 120.000 | \$ 120.000 | \$ 120.000 | \$ 120.000 | \$ 120.000 |
| Costos Variables (2) | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 6.000.000 | \$ 6.000.000 | \$ 6.000.000 | \$ 6.000.000 | \$ 6.000.000 | \$ 6.000.000 |
| Contribución Marginal | -\$ 5.100.000 | -\$ 5.100.000 | -\$ 5.100.000 | -\$ 5.100.000 | -\$ 6.120.000 | -\$ 6.120.000 | \$ 5.755.000 | \$ 5.755.000 | \$ 12.630.000 | \$ 12.630.000 |
| Costos Fijos | \$ 58.561 | \$ 58.561 | \$ 58.561 | \$ 58.561 | \$ 58.561 | \$ 58.561 | \$ 58.561 | \$ 58.561 | \$ 58.561 | \$ 58.561 |
| EBITDA | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 6.178.561 | -\$ 6.178.561 | \$ 5.696.439 | \$ 5.696.439 | \$ 12.571.439 | \$ 12.571.439 |
| Depreciación | \$ 2.753 | \$ 2.193 | \$ 1.859 | \$ 1.660 | \$ 1.482 | \$ 1.323 | \$ 1.182 | \$ 1.055 | \$ 942 | \$ 841 |
| Tax | -\$ 1.547.568 | -\$ 1.547.568 | -\$ 1.547.568 | -\$ 1.547.568 | -\$ 1.853.568 | -\$ 1.853.568 | \$ 1.708.932 | \$ 1.708.932 | \$ 3.771.432 | \$ 3.771.432 |
| Resultado operativo neto | -\$ 3.613.746 | -\$ 3.613.186 | -\$ 3.612.852 | -\$ 3.612.653 | -\$ 4.326.475 | -\$ 4.326.316 | \$ 3.986.326 | \$ 3.986.452 | \$ 8.799.065 | \$ 8.799.166 |

El impacto del impuesto a la renta está estimado en un 30%. Si bien hay establecidos beneficios fiscales para la inversión en capital emprendedor⁵⁷, se decidió no contemplar los mismos así como tampoco el Impuesto a los Ingresos Brutos, ya que los ingresos no se estarán concretando a través de una facturación, sino por medio de una carta oferta (evitando así también el Impuesto de Sellos).

Para el cálculo de las amortizaciones de los equipos de oficina (a cuatro años) se hizo una estimación del tipo de cambio para su cálculo de los próximos diez años. Esta diferenciación se hizo dado que son valores fijos en pesos en pesos argentinos y la devaluación de la moneda favorecería su conversión a dólares:

Cuadro 11. Amortizaciones

| Tabla de Amortizaciones | | |
|-------------------------|---------------------|--------------|
| | TC Oficial Esperado | Amort en USD |
| 2022 | \$ 136,2 | USD 2.753 |
| 2023 | \$ 171,0 | USD 2.193 |
| 2024 | \$ 201,7 | USD 1.859 |
| 2025 | \$ 225,9 | USD 1.660 |
| 2026 | \$ 253,0 | USD 1.482 |
| 2027 | \$ 283,4 | USD 1.323 |
| 2028 | \$ 317,4 | USD 1.182 |
| 2029 | \$ 355,5 | USD 1.055 |
| 2030 | \$ 398,1 | USD 942 |
| 2031 | \$ 445,9 | USD 841 |

Requerimientos de Inversión y Financiamiento

Los requerimientos de inversión para la puesta en marcha del CVC están dados por la inversión en CAPEX, NOF y gastos relacionados desarrollo de marca (y

⁵⁷ Según lo publicado en <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-beneficio-fiscal-para-inversores-en-capital-emprendedor>. Consultado en mayo 2021.

su registraci3n) y capacitaciones necesarias de personal del laboratorio que vaya a participar del CVC como mentor en el mundo del *Corporate Venturing*. Estos 3ltimos gastos, m3s el CAPEX (alocado a equipos de oficina) suman USD 14.699.

Ahora bien, para el c3lculo de la NOF, dado que no tendremos ingresos los primeros 6 a3os del funcionamiento del CVC, entendemos que es necesario que el Capital de Trabajo se componga de todos los gastos a los que tendremos que hacer frente para el funcionamiento del CVC:

Cuadro 12. Necesidad Operativa de Fondos

| NOF | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--------------------------------|-------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Partnership | | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| Gastos administrativos | | \$ 8.811 | \$ 8.811 | \$ 8.811 | \$ 8.811 | \$ 8.811 | \$ 8.811 | \$ 8.811 | \$ 8.811 | \$ 8.811 | \$ 8.811 |
| Sueldo personal administrativo | | \$ 17.181 | \$ 17.181 | \$ 17.181 | \$ 17.181 | \$ 17.181 | \$ 17.181 | \$ 17.181 | \$ 17.181 | \$ 17.181 | \$ 17.181 |
| Comunicaci3n y Mkt | | \$ 2.570 | \$ 2.570 | \$ 2.570 | \$ 2.570 | \$ 2.570 | \$ 2.570 | \$ 2.570 | \$ 2.570 | \$ 2.570 | \$ 2.570 |
| Funcionamiento CVC | | \$ 5.100.000 | \$ 5.100.000 | \$ 5.100.000 | \$ 5.100.000 | \$ 6.120.000 | \$ 6.120.000 | \$ 6.120.000 | \$ 6.120.000 | \$ 6.120.000 | \$ 6.120.000 |
| Total | | \$ 5.158.561 | \$ 5.158.561 | \$ 5.158.561 | \$ 5.158.561 | \$ 6.178.561 | \$ 6.178.561 | \$ 6.178.561 | \$ 6.178.561 | \$ 6.178.561 | \$ 6.178.561 |
| Variaci3n | | -\$ 5.158.561 | \$ - | \$ - | \$ - | -\$ 1.020.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

A partir de todos los elementos mencionados anteriormente, es que construimos el Cash Flow del proyecto a diez a3os:

Cuadro 13. Cash Flow del proyecto a 10 a3os

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|-------------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| EBITDA | | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 6.178.561 | -\$ 6.178.561 | \$ 5.696.439 | \$ 5.696.439 | \$ 12.571.439 | \$ 12.571.439 |
| Variaci3n K de Trabajo | | -\$ 5.158.561 | \$ - | \$ - | \$ - | -\$ 1.020.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| CAPEX | -\$ 11.013 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Otras inversiones | -\$ 3.686 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Flujo de Fondos Libres | -\$ 14.699 | -\$ 10.317.122 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 7.198.561 | -\$ 6.178.561 | \$ 5.696.439 | \$ 5.696.439 | \$ 12.571.439 | \$ 12.571.439 |

La inversi3n para la realizaci3n del proyecto va a estar dada por el laboratorio. Dado que el objetivo inicial por el cual se dio lugar a esta iniciativa por parte del mismo era en gran parte por el aporte a la diversificaci3n del negocio que los emprendimientos podr3an tener como potencial, es imprescindible que la inversi3n sea 100% propia. Lo es tambi3n para respetar el modelo de Corporate Venture Capital, y no convertirse en un capital de riesgo con participaci3n de m3ltiples inversores. Previo a dar inicio y aprobaci3n al CVC, se hizo un an3lisis retrospectivo de los resultados econ3micos y financieros del laboratorio de los 3ltimos 20 a3os, sumado a una proyecci3n econ3mica, financiera y estrat3gica de los posibles escenarios en los cuales se puede encontrar la compa3a a 15 a3os contemplando 3nicamente su negocio actual. A3un en un escenario

pesimista, se admitiría destinar un 0.03% de la inversión en I+D global a esta iniciativa.

La naturaleza de los CVCs es cumplir equitativamente con objetivos financieros, pero también estratégicos. Por esta razón es de suma importancia no alterar, a menos que fuera una decisión estratégica hacerlo, la razón de ser del mismo.



Universidad de
San Andrés

XI. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

Viabilidad Financiera del Negocio

En el capítulo anterior plasmamos el cash flow del negocio para los próximos diez años.

A partir del mismo, proyectamos un flujo de fondos sostenible con un crecimiento esperado del 15% anual a partir del año 10. Esta estimación está basada de nuevo, en un escenario conservador, pero habiendo logrado validar el MVP desde una óptica financiera. Esto permitiría, agilizar la inversión en proyectos con crecimiento interanual a una tasa de crecimiento que va en relación al crecimiento de los niveles de inversión estimados de la empresa a nivel global, destinando un porcentaje cada vez mayor de la misma a la iniciativa de CVC (una vez validado el modelo, por eso es a partir del año 10).

Para estimar el costo de capital, contemplamos que la inversión que se está realizando es en dólares, al obtenerse a nivel corporativo con aprobación de casa matriz del laboratorio. Por ende, el costo de capital estará construido en base al dólar como moneda de inversión (y por ende el costo de oportunidad que esto representa).

Para calcular el K_u (costo de capital) se utilizó la siguiente fórmula:

$$K_u = R_f + B_u * PRM + PRP$$

La tasa libre de riesgo es del 0,43%. Este valor resulta del rendimiento de inversión en Bonos del Tesoro Nacional en dólares a un año, licitación del 19 de mayo de 2021.⁵⁸

La Beta desapalancada de la industria (*Investments and Asset Management*) en países emergentes es de 0,22⁵⁹ y se asocia a una prima de riesgo de mercado estimada en un 5%.

La prima de riesgo país es del 14%.⁶⁰

Esto nos arroja un costo de capital de:

$$K_u = 0,43\% + 0,22 * 5,0\% + 14\% = 16\%$$

Es así que entonces, podemos proyectar el flujo de fondos libres:

⁵⁸ Fuente: <https://bcch.org.ar/app.php/Mailings>

⁵⁹ Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁶⁰ Fuente: <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>

Cuadro 14. Cash Flow a Perpetuidad

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 | |
|------------------------|------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|------------------|
| EBITDA | | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 6.178.561 | -\$ 6.178.561 | \$ 5.696.439 | \$ 5.696.439 | \$ 12.571.439 | \$ 12.571.439 |
| Variación K de Trabajo | | -\$ 5.158.561 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| CAPEX | -\$ 11.013 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Otras inversiones | -\$ 3.686 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Flujo de Fondos Libres | -\$ 14.699 | -\$ 10.317.122 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 7.198.561 | -\$ 6.178.561 | \$ 5.696.439 | \$ 5.696.439 | \$ 12.571.439 | \$ 12.571.439 | |
| Perpetuidad | | | | | | | | | | | | \$ 2.371.969.634 |
| FFL con Perpetuidad | -\$ 14.699 | -\$ 10.317.122 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 5.158.561 | -\$ 7.198.561 | -\$ 6.178.561 | \$ 5.696.439 | \$ 5.696.439 | \$ 12.571.439 | \$ 12.571.439 | \$ 2.384.541.073 |

Surgen del cuadro superior, los siguientes resultados:

TIR 74%

VAN \$ 545.098.493,55

Tal como podemos observar, estaríamos unos 58 puntos porcentuales por encima de la tasa de descuento, confirmado por un VAN positivo.

Principales Riesgos y Estrategias de Cobertura Asociadas

Toda inversión conlleva un riesgo, por lo que el modelo de negocio y la propuesta de valor presentada a lo largo de este trabajo representan un riesgo constante desde el punto de vista económico y financiero. Al estar construyendo y gestionando una cartera de inversión a lo largo de los años de funcionamiento del CVC, estamos ante la presencia de un riesgo constante en caso de que las inversiones realizadas no den los resultados esperados.

Por otro lado, estamos asumiendo un riesgo reputacional para la compañía en caso de involucramiento con algún proyecto que genere un costo político para la empresa, conflictos de interés no declarados o cualquier situación que genere un daño a la imagen de la compañía.

Por todos estos motivos es que se decidió incluir un *partner* con experiencia en esta área, más allá del costo que esto conlleva.

Aspectos Legales y Regulatorios

Es importante destacar que, desde una perspectiva societaria, bioTank funcionará como una división de negocio dentro de la empresa. En tal sentido no será necesario constituir una nueva sociedad en los términos de la Ley 19.550⁶¹, sino que solamente será necesario convocar y celebrar una Asamblea General Extraordinaria de accionistas para modificar el objeto social de la empresa, a

⁶¹ Según lo publicado en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>. Consultado en junio 2021.

efectos de que en el mismo se incluya la finalidad del proyecto analizado. Es así que el actual objeto deberá incluir dentro de sus actividades *“el desarrollo e impulso de proyectos individuales y empresariales con base en la salud, ciencia, tecnológica, biotecnología, nanotecnología, software, eHealth, y cualquier otra actividad de salud que resulta innovadora, ya sea en el ámbito nacional o internacional, proporcionando los recursos necesarios que contribuyan a impulsar la transformación de ideas y proyectos emprendedores en empresas o individuos factibles de alto potencial de desarrollo.”* Una vez aprobada la modificación, la misma deberá ser presentada ante la Inspección General de Justicia o el registro de las personas jurídicas de la jurisdicción en la que esté constituida la empresa.

Por su parte, cada vez que se presente una iniciativa o proyecto que pueda resultar de interés para bioTank, será necesario contactarse con los departamentos de Legales, Finanzas y la Dirección Técnica de la empresa a efectos de evaluar los aspectos jurídicos, contables, financieros, impositivos y regulatorios atinentes a la idea presentada. Es de suma importancia el involucramiento de estas áreas desde una etapa inicial para definir la viabilidad legal del cada proyecto, el capital que se invertirá en cada uno, evaluar el pago de impuestos derivados de los mismos, suscribir los contratos que resulten necesarios, hacer las registraciones marcarias pertinentes, solicitar patentes ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial, obtener autorizaciones o realizar inscripciones ante la ANMAT o el Ministerio de Salud, y en líneas general adoptar todas las medidas tendientes a asegurar la protección de los derechos intelectuales derivados del proyecto, los cuales variarán en función de las propuestas que sean presentadas ante bioTank.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2011). Generación de modelos de negocios. Deusto.
- Porter, Michael & Kramer, Mark (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review.
- Porter, Michael (1979). Porter's five forces of competitive position analysis. Harvard Business Review.
- Coulter, Parsons & Ashkam (2008). Where are the patients in decision-making about their own care? WHO European Ministerial Conference on Health Systems.
- Siota, Jose Maria & Prats, Julia (2020). Corporate Venturing Latam. IESE Business School & Wayra.
- Prats, Julia; Amigó, Pau; Ametller, Xavier & Batlle, Adria (2017). Corporate Venturing: Achieving Profitable Growth Through Startups. mVentures Barcelona, IESE Business School & Mobile World Capital Barcelona.
- World Economic Forum (2019). Health and Healthcare in the Fourth Industrial Revolution Global Future Council on the Future of Health and Healthcare
- Informe "Argentina Healthcare Outlook" realizado por la consultora Frontier Review. Mayo 2021.
- ARCAP, Endeavor & EY (2021). Corporate Venturing ¿Qué es? ¿Qué está pasando en Argentina?
- Salvatella, Josep & Huguet, Laia (2019). Modelos de Valoración de Startups. Roca Salvatella.
- Ley N° 19.550. De Sociedades Comerciales.
- Ley N° 27.550. De Economía del Conocimiento.
- Damodaran Online.
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- https://www.ey.com/es_ar/strategy-transactions/corporate-venturing

- <https://www.euromonitor.com/top-100-global-manufacturing-companies/report/>
- <https://www.plantadoce.com/entorno/la-industria-farma-un-mercado-que-genera-mas-riqueza-que-espana.html>
- <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5989714/>
- <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6442120/>
- <https://www.osinsa.org/2015/08/25/segun-el-ministerio-de-trabajo-en-argentina-existen-766-000-trabajadores-en-el-sector-salud/#:~:text=MUNDO-,Seg%C3%BAn%20el%20Ministerio%20de%20Trabajo%2C%20en%20Argentina%20existen,trabajadores%20en%20el%20sector%20salud>
- <https://www.argentina.gob.ar/salud/observatorio/datos/fuerzadetrabajo>
- <https://www.endeavor.org.ar/la-cultura-emprendedora-argentina/>
- <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0533.pdf..>
- http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004949_2021_03_19
- <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-beneficio-fiscal-para-inversores-en-capital-emprendedor>
- <https://startupxplore.com/es/blog/la-curva-j-y-la-distribucion-de-retornos-inversion-startups/>
- <https://www.ennomotive.com/es/innovacion-abierta>
- <https://www.infobae.com/economia/2021/01/14/el-2020-cerro-con-una-inflacion-de-361-en-diciembre-trepo-al-4/>
- <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>
- <https://www.telam.com.ar/notas/202101/542769-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html>
- <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/el-empleo-en-el-sector-farmaceutico-resiste-a-la-pandemia.html>
- <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/03/31/2202135/28124/en/Global-Pharmaceuticals-Market-Report-2021-Market-is-Expected-to-Grow-from-1228-45-Billion-in-2020-to-1250-24-Billion-in-2021-Long-term-Forecast-to-2025->

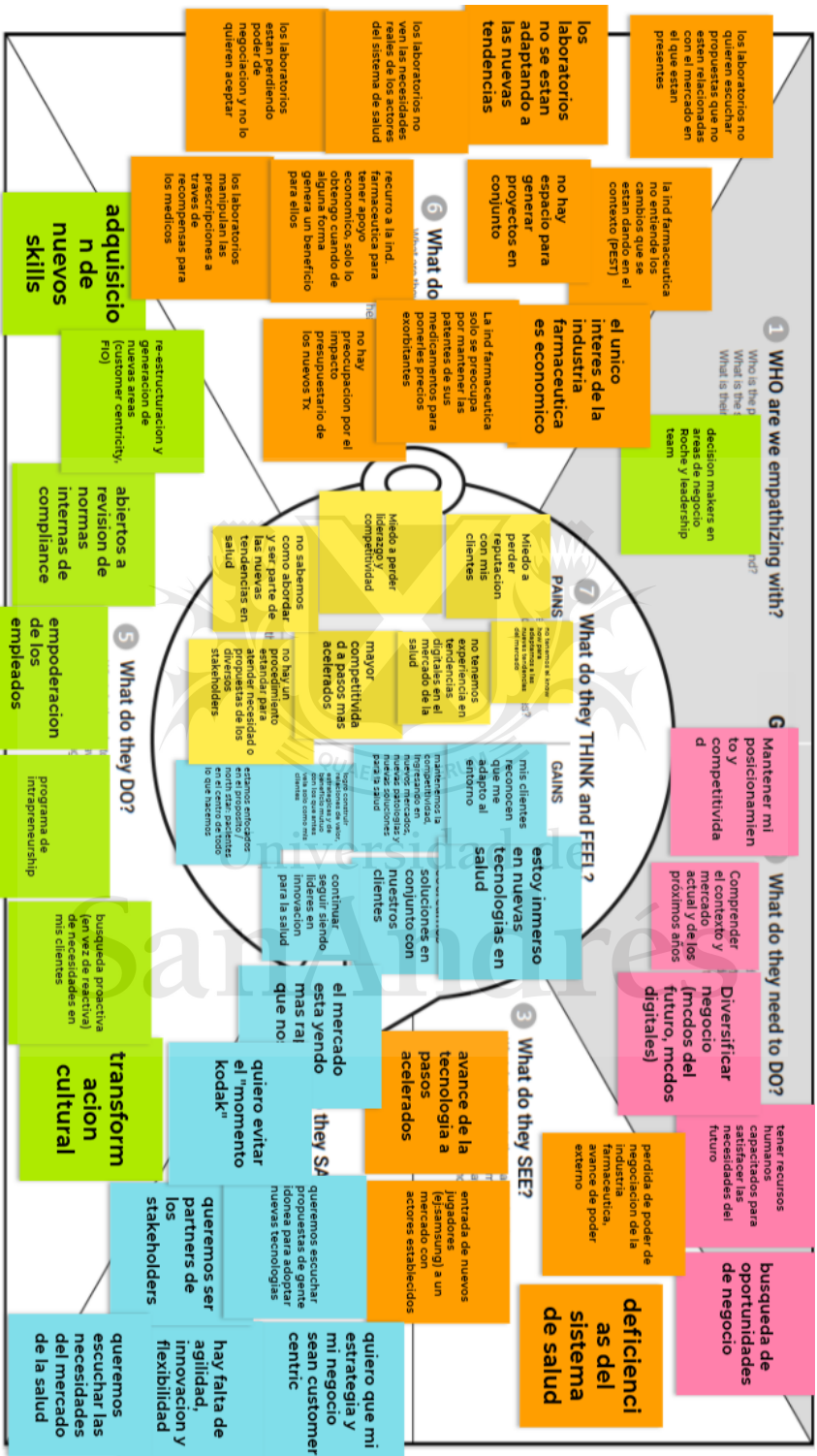
- <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/life-sciences/global-life-sciences-outlook.html>. Consultado en mayo 2021.
- <https://startupxplore.com/es/blog/la-curva-j-y-la-distribucion-de-retornos-inversion-startups/>
- <https://www.ibvs.education/blog/la-dilucion-y-lasrondas>
- <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-beneficio-fiscal-para-inversores-en-capital-emprendedor>
- <https://bcch.org.ar/app.php/Mailings>
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>



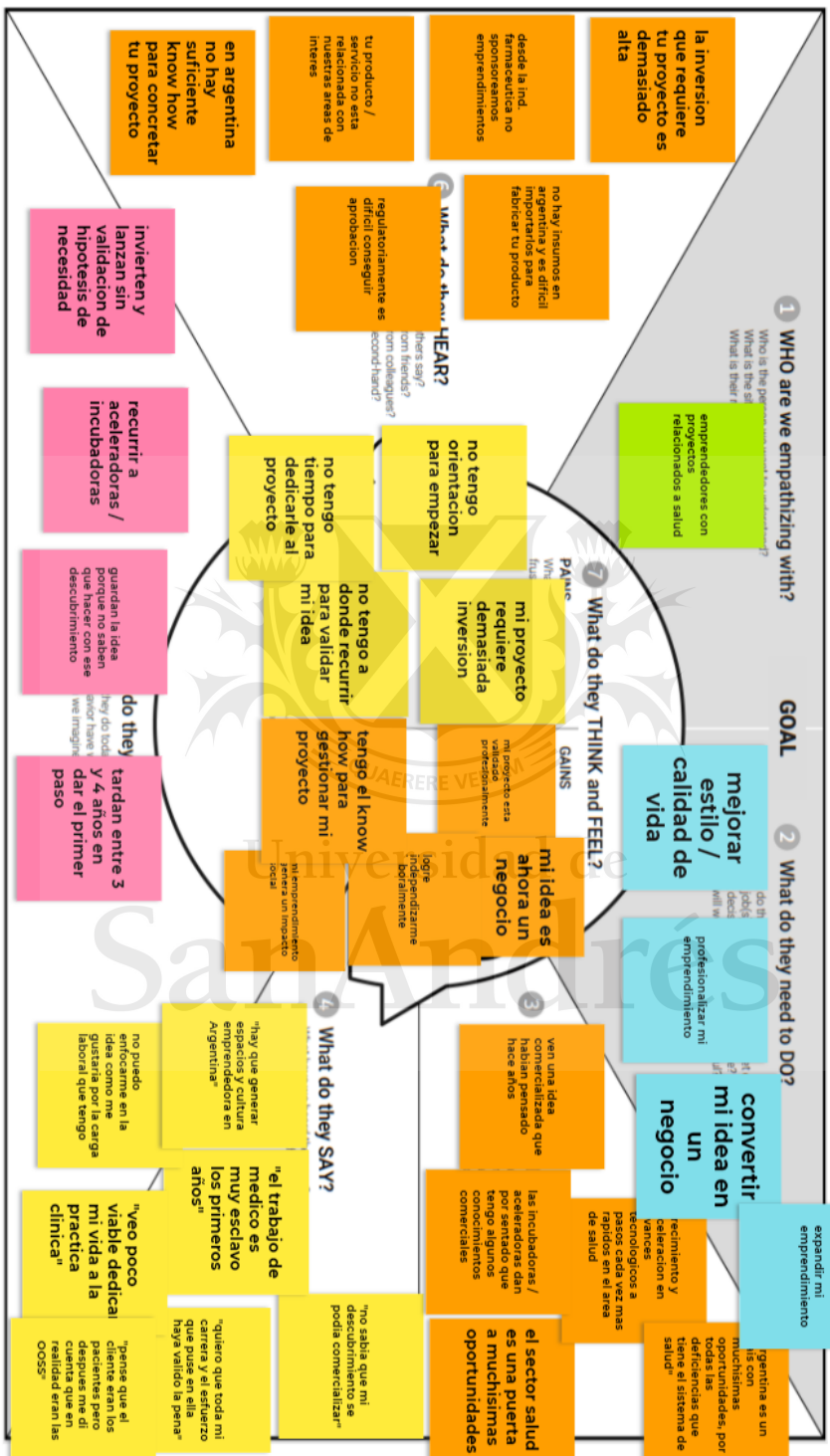
Universidad de
San Andrés

XIII. ANEXOS

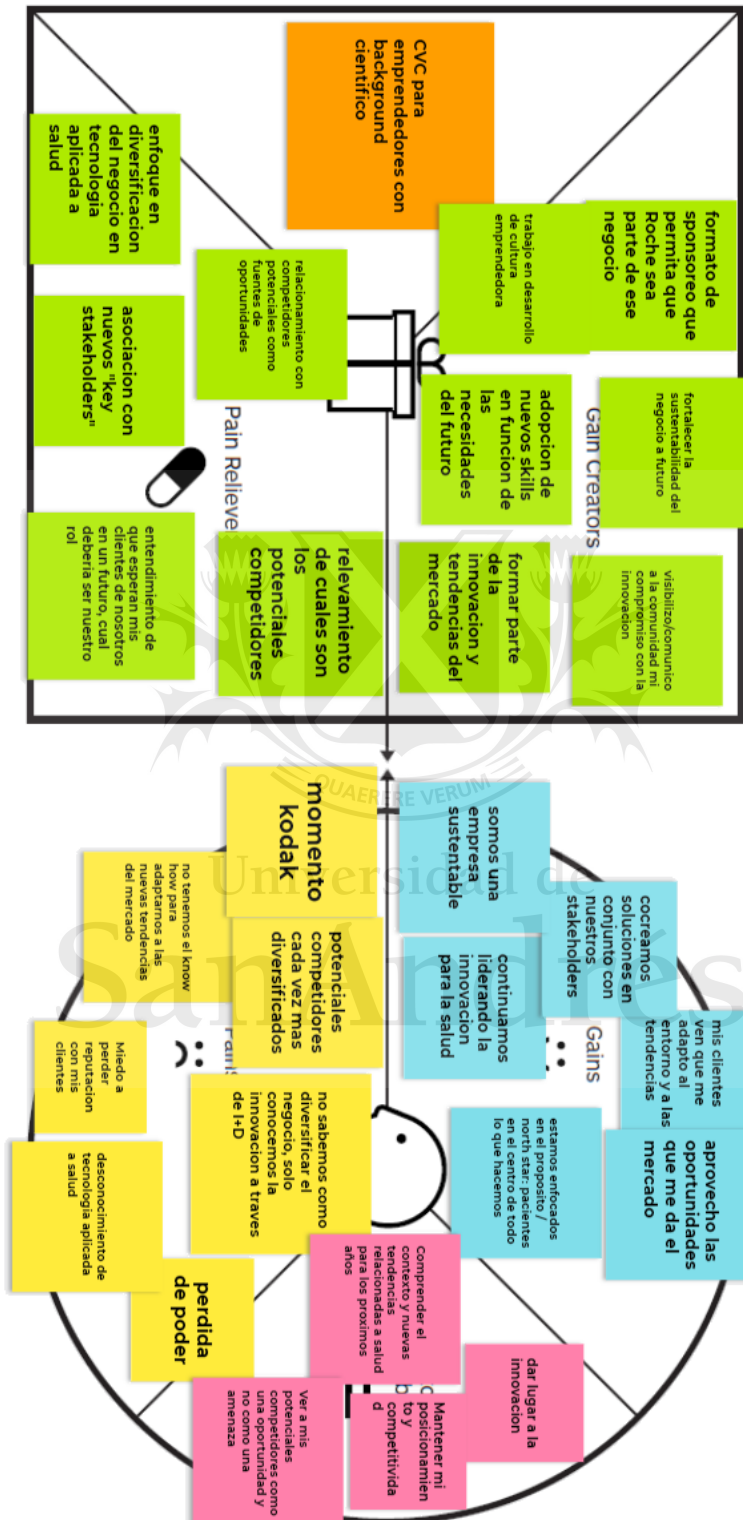
ANEXO 1 | MAPA DE EMPATÍA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA



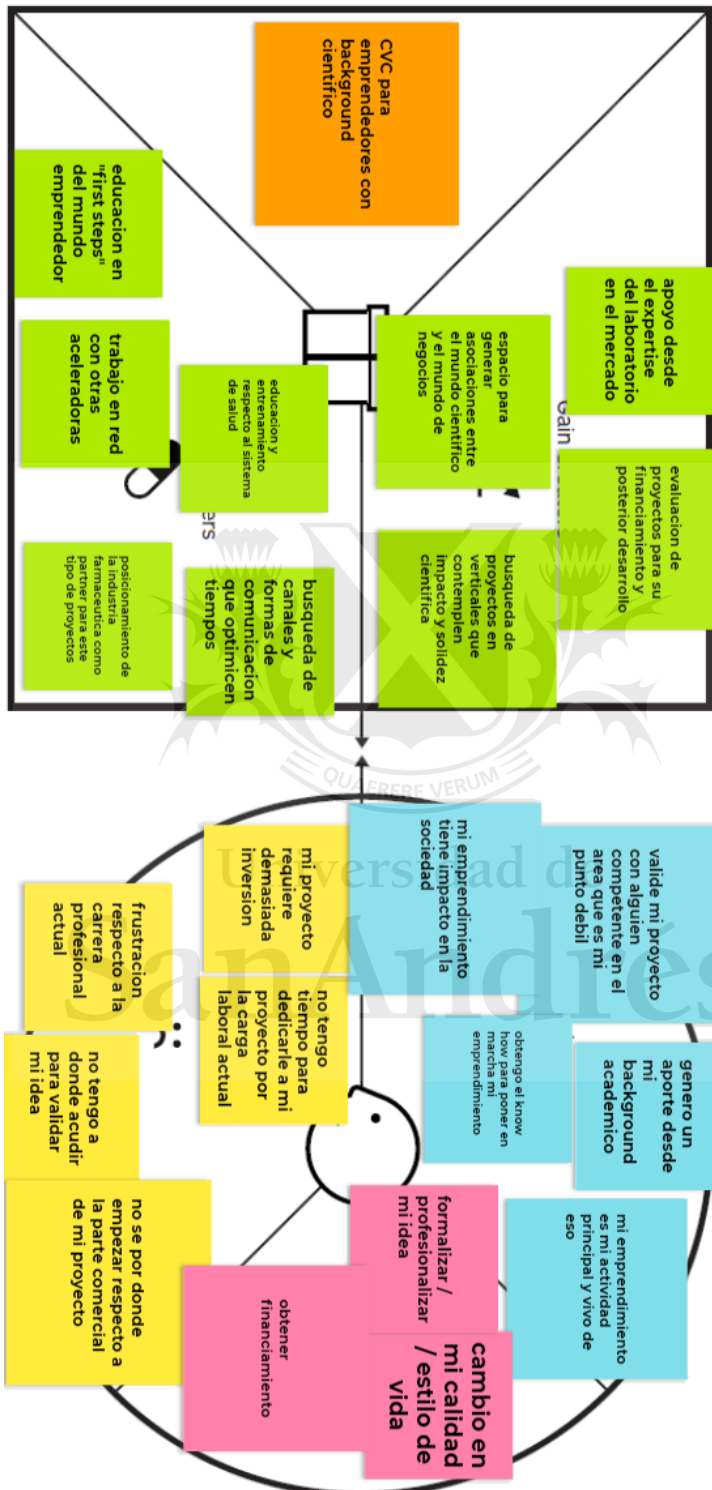
ANEXO 2 | MAPA DE EMPATÍA EMPRENDEDORES CON BACKGROUND CIENTIFICO



ANEXO 3 | VALUE PROPOSITION CANVAS COMPAÑÍA FARMACÉUTICA

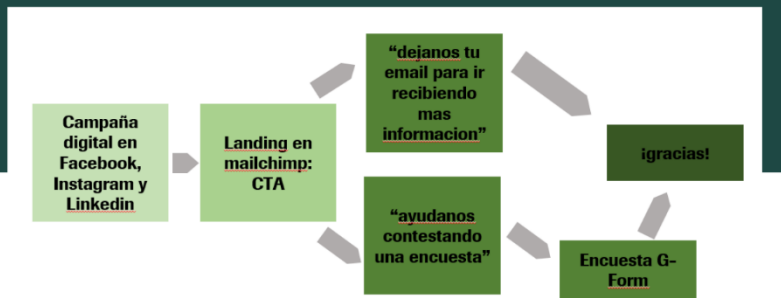


ANEXO 4 | VALUE PROPOSITION CANVAS EMPRENDEDORES CON BACKGROUND CIENTÍFICO



ANEXO 5 | EXPERIMENTOS DIGITALES

flow del experimento



ACTIVOS DIGITALES

ADS FACEBOOK, LINKEDIN, TWITTER & INSTAGRAM



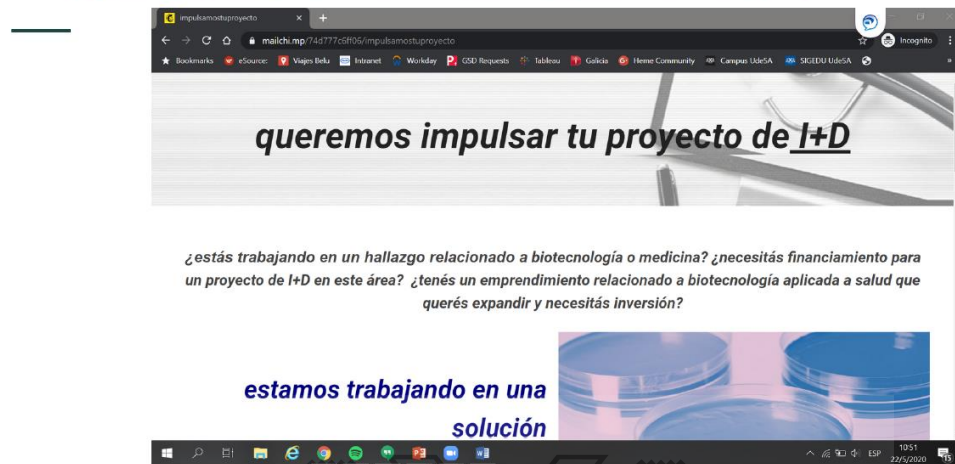
DAMOS IMPULSO A TU PROYECTO DE I+D



ACTIVOS DIGITALES

LANDING EN MAILCHIMP:

[HTTPS://MAILCHI.MP/74D777C6FF06/IMPULSAMOSTUPROYECTO](https://mailchi.mp/74d777c6ff06/impulsamostuproyecto)

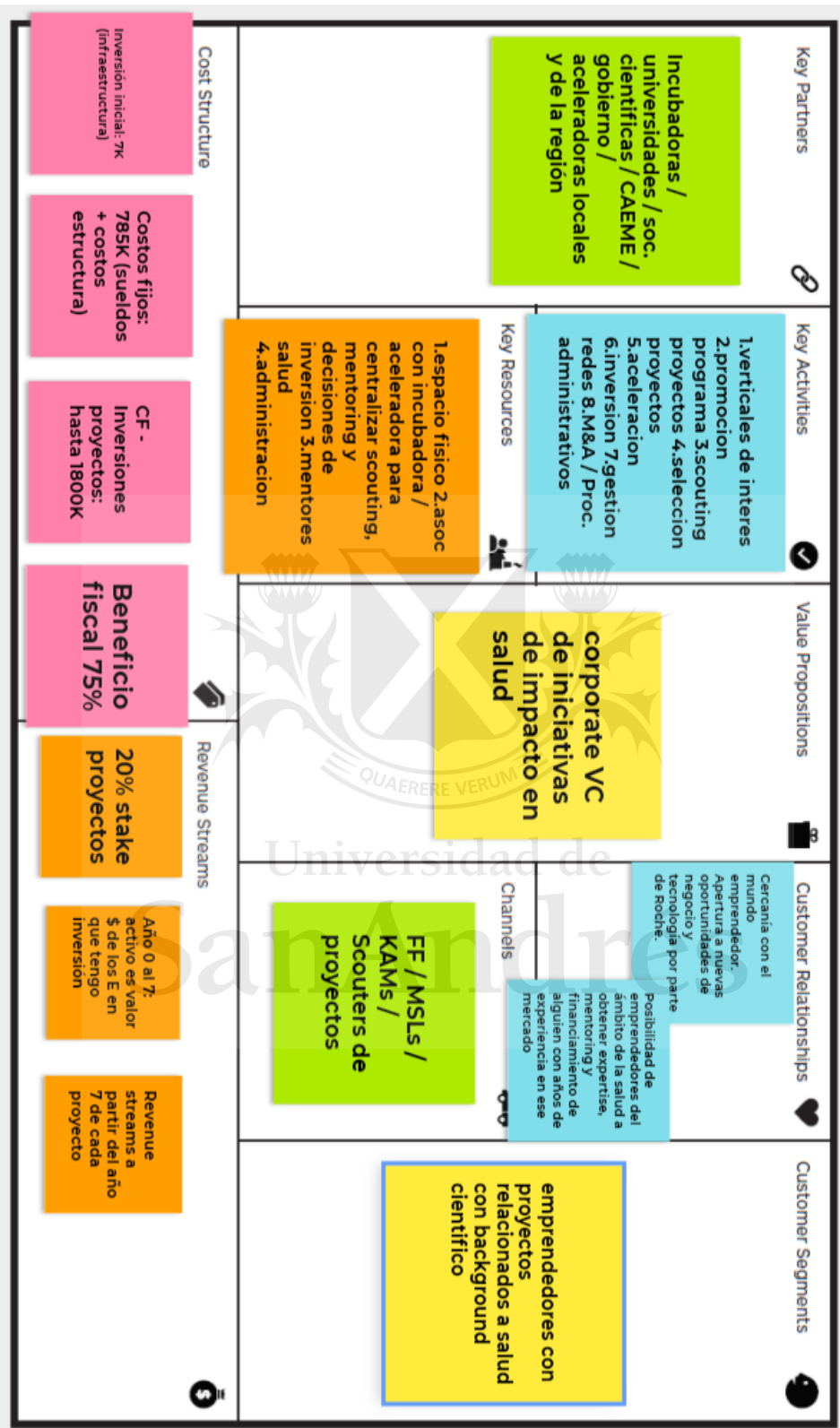


ENCUESTA EN SURVEYMONKEY (REDIRECCIONADA DESDE LANDING PAGE)

[HTTPS://ES.SURVEYMONKEY.COM/R/V89P6GP](https://es.surveymonkey.com/r/V89P6GP)



ANEXO 6 | BUSINESS MODEL CANVAS



ANEXO 7 | LOGO bioTank



bioTank



Universidad de
San Andrés