

Gestión empresarial

Estudio de caso: Medimatters

Para uso en noviembre de 2016

Instrucciones para los alumnos

- Cuadernillo de estudio de caso para la prueba 1 de nivel superior y para la prueba 1 de nivel medio de los exámenes de gestión empresarial.

Medimatters

Carlo, Bella, Didi, Emma, Falit y Ahmed estudiaron en el Colegio Internacional Sudamericano Unido, en Brasil, y hace ocho años recibieron su Diploma del IB. Decidieron hacer una reunión de reencuentro en julio de 2015. Mientras conversaban, descubrieron el deseo de poner en práctica algunas de sus ideas y las teorías empresariales que habían estudiado juntos.

- 5 Carlo, investigador médico en una universidad de Canadá, es inventor por naturaleza. Sus investigaciones han generado una idea empresarial que entraña el uso de teléfonos inteligentes para la supervisión médica. La idea de Carlo es que, utilizando una aplicación y la cámara de un teléfono inteligente, se podrían analizar las picaduras de insectos. El uso de esta tecnología podría ayudar al diagnóstico y el tratamiento tempranos. Las picaduras se podrían clasificar
10 como peligrosas o no. Además, la aplicación podría comunicarse con un profesional de atención de la salud apropiado en caso de que hubiera un riesgo considerable para la salud.

“Sé todo sobre el aspecto médico de esta idea, pero poco y nada de programar la aplicación, y tampoco entiendo de marketing”, dijo Carlo.

- 15 Bella, entusiasmada, comentó: “Yo estoy trabajando en TI (tecnología de la información) en el Reino Unido, y he ganado premios con los programas que he creado para algunas aplicaciones. Me encantan los desafíos”.

- 20 Didi dijo: “Yo también puedo ayudar. Me especialicé en contabilidad de gestión después de graduarme de la universidad”. Didi es cauto ante las cuestiones empresariales. Ha visto en muchos casos cómo empresarios impacientes apresuraban ideas buenas sin una planificación minuciosa.

Emma, graduada en marketing y empleada en una oficina de relaciones públicas, siempre ha querido desempeñar un papel más creativo e independiente.

Falit trabaja en el departamento de planificación de la producción de una gran multinacional petrolera. Le gusta su trabajo pero odia la burocracia.

- 25 Ahmed es carismático y seguro de sí mismo, y trabaja como gerente de proyectos en una constructora.

El grupo decidió que Ahmed era la persona ideal para gestionar el proyecto y el grupo, debido a sus habilidades de gestión y liderazgo.

- 30 Decidieron bautizar a la aplicación como “IBAT” (por las siglas en inglés de “prueba para analizar picaduras de insectos”). Harían reuniones en línea regularmente para desarrollar la idea.

- 35 En septiembre de 2015, el grupo acordó que seguirían adelante con la idea empresarial en su tiempo libre. Todos ellos habían hablado con amigos, familiares y cualquier otra persona que conocieran y que trabajara en atención de la salud. A todas estas personas les había gustado la idea. Los seis amigos decidieron llamar a la empresa *Medimatters*.

IBAT sería una aplicación de paga que, mediante un teléfono inteligente:

- tomaría una fotografía de buena calidad de la picadura
- enviaría la fotografía a la base de datos automatizada y en línea de IBAT.

40 Luego, la base de datos automatizada:

- compararía la fotografía con la biblioteca en línea de imágenes escaneadas
- elaboraría un informe sobre los datos obtenidos de la comparación para enviarlo al usuario de IBAT y, de ser posible, también para uso de los profesionales de la medicina, entre ellos los médicos.

45 Después de consultar con algunos médicos, Carlo descubrió un problema técnico. La calidad de la imagen de los teléfonos inteligentes varía de uno a otro. Para obtener el detalle necesario de las picaduras, se requeriría de una lupa externa como accesorio, a fin de convertir la lente del teléfono inteligente en un microscopio. Se requeriría un diseño distinto de la lupa para cada marca de teléfono inteligente. La necesidad de la lupa implica que IBAT no sería una aplicación

50 convencional, como las que se compran en la tienda de aplicaciones en línea. Los clientes, que podrían ser miembros del público o profesionales de atención de la salud, comprarían un producto físico (la lupa) y una contraseña para descargar la aplicación. Por lo tanto, IBAT sería un servicio y un producto/bien, con consecuencias para el marketing y la gestión de operaciones.

55 Ahmed actuó con decisión. Asignó a cada miembro del grupo tareas que deberían completar dentro de un plazo de tres meses. En enero de 2016 se reunieron cara a cara e informaron sobre los datos obtenidos y el progreso que habían logrado (Apéndice 1).

Emma consideró a quién tomar como objetivo. En otra reunión en línea, dijo al grupo que el mejor enfoque de marketing era concentrarse en segmentos de mercado particulares. Sería

60 más fácil enfocarse en los profesionales de atención de la salud, por ejemplo los médicos. Emma sugirió que la mejor opción para ponerse en contacto con estos potenciales clientes era a través de conferencias y de revistas y otras publicaciones periódicas de medicina. También estaba investigando otros posibles segmentos de mercado y canales de distribución. Identificar a estos clientes potenciales sería un desafío considerable y requeriría efectuar investigación

65 de mercado. ¿Sería posible tomar como objetivo el público en general, a través de las grandes cadenas de tiendas que venden productos relacionados con la salud? Ahmed piensa que deberían concentrarse en lanzar el producto en Brasil antes de llevarlo a escala global, pero esto podría dar como resultado que algunos competidores copiaran la idea en otros países.

En muchas áreas el proyecto marchaba sobre rieles, pero empezaban a despuntar

70 frustraciones. A Bella le gustaba avanzar mucho y rápido. Pensaba que se debería poner en marcha el proyecto lo más pronto posible y luego ajustarlo en función de las experiencias de los consumidores. Didi tenía en claro que debían tener el producto absolutamente perfeccionado antes del lanzamiento. También afirmaba que *Medimatters* necesitaría financiamiento para comenzar a operar. A Carlo le preocupaba dónde se producirían las lupas. A Ahmed le queda

75 mucho trabajo por hacer para dilucidar estas frustraciones.

Apéndice 1: Enero de 2016 – Datos obtenidos por los miembros del grupo y avances

	Miembro del grupo	Datos obtenidos y avances
80	Ahmed Gerente de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de negocio preliminar: completo • Potenciales inversores: identificados • Solicitud de derechos de propiedad intelectual/patentes: en curso • Tamaño del mercado: poco claro, cree que hay un potencial enorme nacional y global
	Bella TI	<ul style="list-style-type: none"> • Prototipo del software para toma de imágenes: escrito y ensayado • Desarrollo del software para diagnóstico médico: en curso
85	Carlo Experto médico	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes de picaduras de insecto: 75 % compiladas y catalogadas en la base de datos • Canales de comunicación con profesionales de atención de la salud: sin avances • Formato de elaboración de informes de diagnóstico médico: algún progreso • Aprobación del uso de la aplicación para fines médicos: las autoridades de salud no pueden otorgarla hasta que se haya completado el diseño de la lupa
90		
95	Didi Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de producción de la aplicación y la lupa: por determinar • Otra información financiera para el plan de negocio: en elaboración • Costo de creación: \$60 000
100	Emma Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado: sin avances, excepto por el descubrimiento de un dispositivo/aplicación que mide el color de piel para ayudar a elegir cosméticos, y otro que ayuda a detectar el cáncer de piel • Lista de potenciales segmentos de mercado y mercados objetivo: completa • Estrategias de promoción orientadas a la profesión médica: en curso • Plan de marketing: en curso
105	Falit Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de la lupa: investigar dónde producir la lupa, posible fabricante identificado • Método de producción: investigar por lotes o en flujo
110	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Ahmed, Bella y Carlo podrían invertir \$2000 cada uno, y los demás, \$1000 cada uno. Se necesitaría encontrar \$51 000 extra. ¡La lista de problemas se alarga!

Términos adicionales no incluidos en la Guía

Derechos de propiedad intelectual/patentes

Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.