



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN AL MERCADO MEXICANO PARA
UN LABORATORIO FARMACÉUTICO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

VANIA DANAÉ SILVA SEPÚLVEDA

PROFESOR GUÍA:

JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA

RODRIGO GONZÁLEZ HONORATO

SANTIAGO DE CHILE

2023

RESUMEN

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN AL MERCADO MEXICANO PARA UN LABORATORIO FARMACÉUTICO

Alkem Laboratories Limited, empresa de orígenes indios fundada en 1973, ha decidido penetrar nuevos mercados con sus productos farmacéuticos genéricos en territorio mexicano. Esto se llevará a cabo a través de su subsidiaria chilena, Ascend Laboratories SpA, la cual estará a cargo de la creación de la nueva empresa y de supervisar la realización de los registros sanitarios pertinentes que habiliten la comercialización futura.

La creación de una nueva subsidiaria genera ciertos desafíos que deben ser analizados desde una perspectiva global con el fin de entender adecuadamente el nuevo mercado y para ello se propone una metodología de trabajo que comprende el análisis del entorno, mercado mexicano, fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades tanto de Ascend como de Alkem Laboratories. También diferencias culturales y la revisión crítica del modelo de negocios propuesto.

Los elementos mencionados anteriormente proporcionarán una sólida base para orientar de forma exitosa la creación de esta nueva empresa y su puesta en marcha. Asimismo, se realizará un análisis de los medicamentos a registrar basándose en las potenciales oportunidades de mercado en conjunto con las capacidades de Alkem Laboratories. Finalmente, serán proyectados los flujos de caja a 10 años, en línea con lo esperado por el directorio de la compañía.

Con la información obtenida de los análisis se creará el plan estratégico de gestión integral de la empresa, considerando las estrategias de operaciones, *marketing* y ventas, capital humano y financiera que sustenten la operación esperada en un horizonte de 10 años. Esto se realizará considerando un *Balanced Scorecard* que permitirá hacer seguimiento a la estrategia integral propuesta.

En el ámbito financiero los costos fijos y variables se estiman en una proporción estable del 74 y 13% respectivamente, el *breakeven* se alcanzará al tercer año de operación y el *payback* por su parte al séptimo año. A nivel de resultados, el VAN se estima en 1.074 kUSD y la TIR se calculó como un 23%.

Con la puesta en marcha de la empresa y los 44 registros sanitarios a someter se espera obtener rentabilidades de un 20% al décimo año e ingresos de 31.486 kUSD sosteniendo una fuerte relación con los futuros clientes de *retail* y mercado público convirtiendo a Ascend Laboratories en un referente de productos de calidad a un costo razonable.

Dedicatoria

A las mujeres científicas que se decidieron a caminar fuera de su zona de confort. Da susto a ratos porque es muy distinto de lo que sabemos y parece un idioma complejo de entender, pero es posible hacerlo.

Life is not easy for any of us.

But what of that?

*We must have perseverance and,
above all, confidence in ourselves.*

*We must believe that we are gifted for something
and that this thing must be attained.*

Marie Skłodowska–Curie

Agradecimientos

A José Miguel *a.k.a.* Oso, por ser mi pilar y compañero de vida. Por amar la mejor y peor versión de mí, por creer en quien soy y lo que se cuándo yo ni yo lo hago. *I love you 3000.*

A Sandra *a.k.a.* Mom, por enseñarme a soñar y a ponerle una sonrisa a la adversidad.

A José *a.k.a.* Chipín, por empujarme a cumplir mis sueños de la forma más pragmática posible.

A Matilde *a.k.a.* Dopamina y Sofía *a.k.a.* Serotonina, por no abandonarme en momentos adversos mostrándome alguna flor aromática o una mariposa blanca en el camino.

A mis amigos, por haberme esperado estos meses en que me desaparecí y les dije: *no puedo, tengo que estudiar o escribir la tesis.* Son los mejores.

A Jorge y Rodrigo, por sus pacientes enseñanzas y apoyo en los espacios de Seminario Final I y II.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Descripción de la organización	3
2.1. Cadena de Valor de Alkem Laboratories Limited	4
2.1.1. Investigación y desarrollo	4
2.1.2. Manufactura.....	4
2.2. Ventas	5
3. Descripción del mercado	6
3.1. Mercado mexicano	6
3.1.1. Fortalezas	6
3.1.2. Debilidades	7
3.1.3. Oportunidades	7
4. Descripción del tema y las preguntas clave.....	8
4.1. Motivación del tema	8
4.2. Preguntas clave	8
5. Alcance del tema a abordar	10
6. Objetivos y resultados esperados	11
6.1. Objetivo general	11
6.2. Objetivos específicos	11
6.3. Resultados esperados.....	11
7. Factores críticos de éxito (FCE)	12
8. Marco Conceptual.....	13
8.1. Análisis FODA	13
8.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter (+2)	13
8.3. <i>Readiness Assessment</i>	13
8.4. Análisis PESTLE	13
8.5. Análisis de diferencias culturales	13
8.6. Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva.....	13
8.7. <i>Business Model Canvas</i>	13
8.8. <i>Marketing</i> y ventas	14
8.9. Control financiero	14
9. Análisis del entorno y de la empresa	15

9.1.	Análisis del entorno	15
9.1.1.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter + 2	15
9.1.2.	Análisis PESTLE.....	16
9.1.3.	Análisis de diferencias culturales.....	18
9.1.4.	Conclusiones de los análisis de entorno.....	19
9.2.	Análisis de la empresa	19
9.2.1.	Análisis FODA para Ascend Laboratories México	19
9.2.2.	<i>Readiness Assessment</i>	20
9.2.3.	Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva	21
9.2.4.	<i>Business Model Canvas</i>	25
9.2.5.	Conclusiones de los análisis de la empresa	26
10.	Conociendo al cliente	27
10.1.	Entrevistas	27
10.1.1.	Entrevistas a potenciales clientes <i>retail</i>	27
10.1.2.	Entrevistas a agentes de mercado público mexicano	27
10.1.3.	Entrevistas a <i>business partner</i> de asuntos regulatorios	28
10.1.4.	Conclusiones de las entrevistas	28
11.	Estrategia de <i>Marketing</i> y Ventas.....	29
11.1.	Listado de medicamentos a registrar	29
11.2.	Embudo de ventas para <i>retail</i>	32
11.3.	Embudo de ventas para mercado público.....	33
11.4.	Plan de <i>marketing</i>	36
11.4.1.	<i>Marketing</i> Estratégico.....	36
11.4.2.	<i>Marketing Mix</i>	42
12.	Estrategia de operaciones.....	47
12.1.	Potenciando la cadena de valor.....	47
12.2.	Actividades centralizadas o esenciales.....	47
12.3.	Tercerización de actividades no esenciales.....	47
12.4.	Administración de productos terminados	48
12.5.	Estimación de participación de mercado y demanda	50
13.	Estrategia de capital humano	52
13.1.	Diseño de estructura organizacional y cargos asociados	52
13.2.	Plan de desarrollo de capital humano.....	54
13.3.	Plan de incentivos	55

14.	Flujo de caja proyectado a 10 años.....	57
14.1.	Fuentes de ingresos.....	57
14.2.	Costos de ventas (Costos variables).....	58
14.3.	Costos fijos.....	59
14.4.	Fuentes de Financiamiento	60
14.5.	Otras consideraciones	60
14.5.	Análisis de sensibilidad	61
15.	Plan estratégico de gestión integral.....	63
15.1.	Visión	63
15.2.	Misión	63
15.3.	Valores fundamentales	63
15.4.	<i>Balanced Scorecard</i>	64
15.4.1.	Iniciativas asociadas.....	65
15.5.	Plan de contingencia.....	67
16.	Conclusiones y recomendaciones	68
17.	Bibliografía	70
	Anexos	74
	Anexo A: Gráfico de distribución del mercado farmacéutico de <i>retail</i> en México	74
	Anexo B: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter+2 para Ascend Laboratories México	75
	Anexo C: Análisis PESTLE para la industria farmacéutica mexicana	78
	Anexo D: Análisis de diferencias culturales explorado para India, Chile y México.....	80
	Anexo E: Análisis FODA para Ascend Laboratories México	84
	Anexo F: Resultados <i>Readiness Assessment</i>	86
	Anexo G: <i>Business Model Canvas</i> de Ascend Laboratories México.....	88
	Anexo H: Listado de medicamentos estudiados para registro en México	90
	Anexo I: <i>Customer Journey</i> para clientes B2B <i>retail</i>	93
	Anexo J: <i>Customer Journey</i> para clientes B2B Mercado Público	94
	Anexo K: Cargos propuestos para el año 1 de la operación	95
	Anexo L: Detalle de demanda proyectada por producto	96
	Anexo M: Ingresos proyectados por producto para el mercado de <i>retail</i>	102
	Anexo N: Ingresos proyectados por ronda de licitaciones para mercado público	103
	Anexo O: Objetivos estratégicos e indicadores de control propuestos para Ascend Laboratories México.....	104

Índice de tablas

Tabla 1: Recursos Tangibles e Intangibles de Ascend Laboratories México.	23
Tabla 2: Lista de moléculas a registrar en México.	31
Tabla 3: Porcentaje conversión embudo de ventas mercado público.	36
Tabla 4: Productos y sus presentaciones para retail y mercado público.	43
Tabla 5: Precios ponderados por número de estuches y tasa de descuento	45
Tabla 6: Estrategias planteadas para estimación de participación de mercado y demanda	50
Tabla 7: Resumen demanda proyectada al décimo año en número de estuches	51
Tabla 8: Flujo de caja proyectado para Ascend Laboratories México	57
Tabla 9: Ingresos proyectados para retail	58
Tabla 10: Ingresos proyectados para mercado público.....	58
Tabla 11: Ingresos proyectados totales para Ascend Laboratories México	58
Tabla 12: Sensibilidad del VAN.....	61
Tabla 13: Sensibilidad de la TIR.....	61
Tabla 14: Sensibilidad del <i>Payback</i>	62
Tabla 15: Sensibilidad del <i>Breakeven</i>	62
Tabla 16: Plan de contingencia para Ascend Laboratories México	67
Tabla 17: Resultados del <i>Readiness Assessment</i>	87
Tabla 18: Listado de productos estudiados para registro en México.....	92
Tabla 19: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Cefixima.	96
Tabla 20: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Esomeprazol.	96
Tabla 21: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Ezetimiba / Simvastatina.	97
Tabla 22: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Atorvastatina.	97
Tabla 23: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Cefuroxima.....	97
Tabla 24: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Amlodipino.	98
Tabla 25: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Azitromicina.	98
Tabla 26: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Omeprazol.	99
Tabla 27: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Azatioprina.	99
Tabla 28: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Clortalidona.....	99
Tabla 29: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Finasteride.	100
Tabla 30: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Aripiprazol.....	100
Tabla 31: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Cetirizina.....	100
Tabla 32: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Levetiracetam.	101
Tabla 33: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Cinacalcet.	101
Tabla 34: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Everolimus.	101
Tabla 35: Ingresos proyectados para <i>retail</i>	102
Tabla 36: Ingresos proyectados para mercado público.....	103

Índice de gráficos

Gráfico 1: Desempeño Ascend Laboratories Chile.....	3
Gráfico 2: Desempeño de Alkem Laboratories	4
Gráfico 3: Comparación cultural	18
Gráfico 4: Porcentaje de representación de costos variables para embarque aéreo	59
Gráfico 5: Porcentaje de representación de costos variables para embarque marítimo	59
Gráfico 6: Costos fijos para Ascend Laboratories México	60
Gráfico 7: Gráfico de distribución del mercado farmacéutico de retail en México.	74

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Esquema de las 5 Fuerzas de Porter +2.....	15
Ilustración 2: Análisis PESTLE para la industria farmacéutica mexicana	17
Ilustración 3: Análisis FODA de Ascend Laboratories México	20
Ilustración 4: Cadena de valor de Alkem Laboratories Limited.....	22
Ilustración 5: Cadena de valor de Ascend Laboratories Chile	22
Ilustración 6: Business Model Canvas de Ascend Laboratories México.....	25
Ilustración 7: Diagrama de proceso de fabricación de comprimidos recubiertos.....	29
Ilustración 8: Embudo de ventas para retail	33
Ilustración 9: Embudo de ventas para mercado público	36
Ilustración 10: Logo de Ascend Laboratories	41
Ilustración 11: Formato de estuche que contiene medicamentos de marca Ascend.....	41
Ilustración 12: Imagen de un local urbano de Farmacias Benavides	44
Ilustración 13: Cadena de suministros para Ascend Laboratories México	48
Ilustración 14: Estructura organizacional propuesta para el año 1	52
Ilustración 15: Estructura organizacional propuesta para el tercer año de operación	53
Ilustración 16: Estructura de capital humano aumentada al décimo año y posterior luego de inversión en bodega y Lab QC	54
Ilustración 17: Balanced Scorecard para Ascend Laboratories México.....	65
Ilustración 18: Pirámide CTD.....	79
Ilustración 19: Customer Journey Clientes B2B retail	93
Ilustración 20: Customer Journey para clientes B2B de mercado público.....	94
Ilustración 21: Balanced Scorecard para Ascend Laboratories México.....	105

1. Introducción

Alkem Laboratories Limited, compañía farmacéutica multinacional originaria de India, tiene cerca de 50 años en el mercado siendo desarrollador, fabricante y distribuidor de productos farmacéuticos genéricos, nutracéuticos y dispositivos médicos tanto en India, como en países de diferentes continentes como Australia, Estados Unidos, Reino Unido, Chile, entre otros. Alkem Laboratories expandió sus horizontes a Sudamérica, iniciando sus actividades en Chile bajo el nombre de Ascend Laboratories SpA en el año 2013 y actualmente tiene una presencia menor en Colombia y Brasil¹.

El mercado farmacéutico se distingue en dos grandes clases: medicamentos innovadores y genéricos, siendo estos últimos las alternativas costo eficientes a los fármacos nuevos. Cuando los medicamentos genéricos entran al mercado lo hacen usualmente después de que las patentes de invención o modo de uso de los medicamentos innovadores han caducado. Esto provoca una marcada disminución de la participación del *market share* de los innovadores y como consecuencia positiva para la población los precios de las terapias bajan su costo facilitando el acceso a más usuarios.

Durante el año 2021 y a causa de la pandemia COVID-19, México realizó una modificación de emergencia a la normativa NOM-177-SSA1-2013 (Diario oficial de la Federación, 2021) de intercambiabilidad de medicamentos, siendo provechosa para la industria farmacéutica genérica eliminando temporalmente una barrera de entrada relevante: los estudios de bioequivalencia no tendrían que ser realizados, al menos en una primera etapa, en población mexicana. Esto impulsó a varios actores de la industria a fijar sus ambiciones en el mercado mexicano y pensar en realizar inversiones en este país.

En una etapa inicial la subsidiaria chilena de Alkem, Ascend Laboratories, estará a cargo de la penetración a este mercado, siendo de gran importancia la experiencia ganada durante los casi 9 años en Chile y, también, apalancándose del idioma español que facilita la comunicación fluida entre los actores, además de la zona horaria similar en la que ambos países habitan.

México es el décimo país más poblado del mundo, con 130 millones de habitantes y cerca del 79% vive en áreas urbanas. El producto interno bruto corresponde a 1,29 trillones de dólares (The World Bank, 2021) y per cápita alcanza los 20.000 dólares anuales a paridad de poder adquisitivo. El 94% de la población adulta (15+ años) es alfabeta.

En salud, México gasta anualmente cerca de 1.150 dólares por persona, sin embargo, el acceso a medicamentos es restringido.

El mercado farmacéutico mexicano es altamente competitivo y fragmentado con cerca de 400 participantes, teniendo un valor de 11.7 billones de dólares (IQVIA, 2021),

¹ <https://www.alkemlabs.com/about-us.php>

considerando esta variable y las anteriormente mencionadas, resulta ser de alta relevancia planificar estratégicamente la penetración a este país con el fin de capturar valor y convertirlo en beneficio económico, siempre en línea con los valores de Alkem Laboratories, calidad, responsabilidad, honestidad, seguridad, entre otros (Alkem Laboratories Limited, 2022).

En el Anexo A, es posible visualizar que el mercado farmacéutico de *retail* en México está altamente fragmentado, teniendo una gran presencia la industria extranjera dominando el 80% del mercado. Productos Infantiles S.A., PiSA, quien ocupa el tercer lugar en la lista, es la manufacturera mexicana de mayor presencia en el país, seguida de Sanfer y Liomont.

La penetración de medicamentos genéricos² luego de un año de haber caducado una patente es de 2.8%, comparado con el 10.1% en Estados Unidos. La penetración luego de dos años de la introducción del primer producto genérico alcanza valores comparables a economías relevantes (Pharmaceutical Export Promotion Council, 2020).

En México, el precio promedio de los medicamentos genéricos es de un 20% menos a los 6 meses luego de haberse lanzado el primer genérico y un 28.4% menos 24 meses después. En Europa, el precio varía hasta un 40% en 24 meses (Pharmaceutical Export Promotion Council, 2020).

² Se entiende como medicamentos genéricos a los que no corresponden a productos innovadores, por tanto, son copias de estos últimos.

2. Descripción de la organización

Alkem Laboratories Limited fue fundada en 1973 por Mr. Samprada Singh y actualmente es uno de los laboratorios con mayor presencia en India en medicamentos genéricos y de especialidad, asimismo, tiene mercados potentes en otras latitudes. Esta presencia entrega el 34% de los ingresos a la compañía y el resto lo entrega el mercado doméstico (local). Las oficinas corporativas están ubicadas en la capital comercial de India, Mumbai. (Alkem Laboratories Limited, 2022)

La compañía posee 20 plantas de manufactura de productos farmacéuticos terminados, a granel y principios activos (API) en India y Estados Unidos; sumado a lo anterior Alkem y sus subsidiarias tienen un extenso portafolio de productos farmacéuticos que apoyan diversos tratamientos como esclerosis múltiple, anti infectivos, cardio metabólicos, neurológicos entre otros. (Alkem Laboratories Limited, 2022)

Ascend Laboratories SpA Chile, fue fundada en el año 2013 como subsidiaria de Alkem Laboratories por Mr. Ashish Mallela, actualmente es la octava compañía de medicamentos genéricos en el país y espera posicionarse dentro de los top 5 en los próximos 3 años (Bhat, Rahul - Ascend Laboratories SpA).

En el Gráfico 1 se muestra la evolución de desempeño de Ascend Laboratories Chile y Alkem Laboratories en los últimos 5 años fiscales indios. En el caso de Ascend Laboratories Chile, se observa un crecimiento sostenido con excepción del año fiscal 2019-2020 particularmente afectado por el estallido social y la pandemia Covid-19.

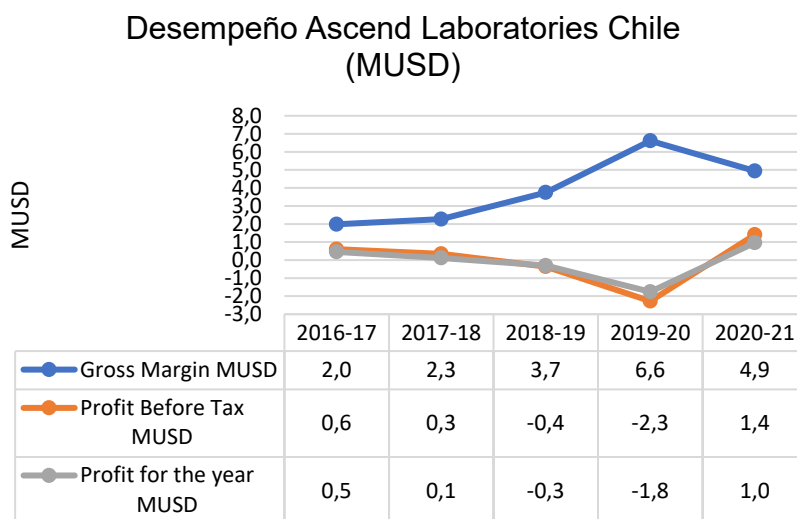


Gráfico 1: Desempeño Ascend Laboratories Chile. Elaboración propia a partir de <https://www.alkemlabs.com/subsidiary-accounts.php>.

Desempeño Alkem Global (MUSD)

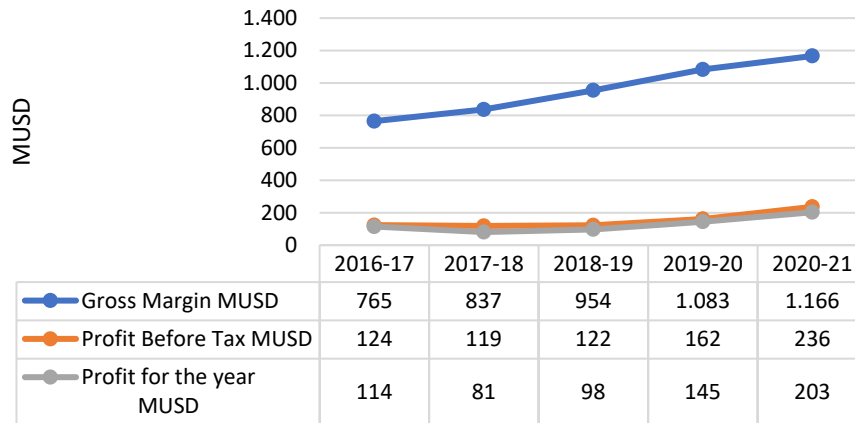


Gráfico 2: Desempeño de Alkem Laboratories. Elaboración propia a partir de <https://www.alkemlabs.com/annual-reports.php>.

2.1. Cadena de Valor de Alkem Laboratories Limited

2.1.1. Investigación y desarrollo

Alkem Laboratories invierte el 6% (Alkem Laboratories Limited, 2021) de sus utilidades en investigación y desarrollo. Esto con el fin de habilitar la comercialización en nuevos segmentos mediante moléculas genéricas formuladas de manera tal que no infrinjan patentes comerciales vigentes de los productos innovadores y sean de calidad y eficacia comparable. Los nuevos productos farmacéuticos para el mercado internacional son desarrollados íntegramente en el Alkem *Research Centre* ubicado en Taloja, Navi Mumbai, Maharashtra.

2.1.2. Manufactura

De las 20 plantas pertenecientes a la compañía, dos son las que abastecen el mercado internacional con productos terminados desde India: Baddi y Daman. Asimismo, hay colaboración de otras tres plantas utilizadas para la fabricación de principios activos farmacéuticos (APIs) como Ankleshwar, Sikkim y Mandva.

En cada planta de manufactura existen subunidades de apoyo continuo para que la manufactura sea robusta y consistente, elementos básicos a cumplir en las Buenas Prácticas de Manufactura (World Health Organization, 2015). Estas unidades corresponden a:

- Aseguramiento de calidad
- Control de calidad
- EH&S (*Environment, Health & Safety*)
- *Warehouse*³

Como fue mencionado, toda la manufactura debe estar en línea con las Buenas Prácticas de Manufactura y Buenas Prácticas de Laboratorio con el fin de asegurar consistencia en

³ Bodega, incluyendo bodega de materias primas, productos terminados y material de empaque.

la fabricación y a su vez seguridad y eficacia a los pacientes que consumen estos medicamentos.

2.2. Ventas

Las ventas de Alkem Laboratories se dividen globalmente en mercados internacionales y doméstico. Para el último existe una fuerza de ventas ubicada en cada uno de los diferentes estados de India que interactúa directamente con los médicos en el proceso de prescripción, además de *marketing* en medios como prensa, redes sociales y TV. En cuanto al mercado internacional, el acercamiento varía en cada país, siendo la base de ellos, el modelo de intercambiabilidad como resultado de los estudios de biodisponibilidad comparativa entre el medicamento innovador, en línea con las RLD (*Reference Listed Drugs*) de las agencias regulatorias de alta vigilancia sanitaria⁴ y el medicamento genérico. La intercambiabilidad puede ocurrir a nivel de prescripción, en donde el profesional habilitado para estos fines receta el producto manufacturado por Alkem o bien, en el punto de venta final cuando el vendedor de farmacia comunitaria realiza el cambio. Este último es el modelo que se ha empleado en el mercado *retail* en Chile por parte de Ascend Laboratories SpA.

En cuanto al mercado público, en Chile se realiza vía licitaciones que otorgan puntaje de acuerdo con criterios dictaminados por cada institución de salud. Estos criterios guardan relación con la calidad del producto, precio y el comportamiento del proveedor en cuanto a los despachos y su puntualidad.

⁴ FDA de Estados Unidos y EMA, de Europa.

3. Descripción del mercado

3.1. Mercado mexicano

El mercado farmacéutico mexicano es fragmentado en el ámbito genérico y se compone por industrias importadoras e industrias manufactureras, estas últimas representaron en el 2019 el 1.5% del PIB de acuerdo con información de INEGI⁵ del último censo económico. Sumado a lo anterior, se evidencia que desde antes de la pandemia COVID-19 existía una marcada deficiencia en el acceso a medicamentos tanto en el mercado público como el privado. En el sistema público a su vez, existen importantes carencias en el surtido y cantidad de medicamentos en centros de salud u hospitales de la Secretaría de Salud. En cuanto al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la mayoría de los pacientes consiguió los medicamentos necesarios para sus tratamientos. El sistema privado a su vez ha experimentado una creciente alza en los precios de los medicamentos lo cual dificulta el acceso a terapias de salud (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2021).

A nivel de actores en el sistema privado, se encuentran cinco principales farmacias: Farmacias de Similares (Dr. Simi), Farmacias Guadalajara, Farmacias del Ahorro, Grupo Femsa (Cruz Verde) y Farmacias Benavides.

En el mercado público, las compras están centralizadas en su mayoría a través del IMSS quien es la entidad que coordina acciones en este segmento del mercado farmacéutico.

3.1.1. Fortalezas

México constituye el segundo mercado más grande de medicamentos en Latinoamérica, luego de Brasil. Además, es uno de los mercados farmacéuticos más desarrollados, con estándares regulatorios superiores a sus vecinos de América del Sur de acuerdo con la clasificación Nivel 4 (al igual que Chile) otorgada por la Organización Panamericana de la Salud.

México ha concretado fuertes vínculos comerciales con Estados Unidos, Canadá y Europa. Sumado a lo anterior, la industria manufacturera farmacéutica es competitiva y altamente desarrollada incluyendo cerca de 200 compañías y una presencia sustancial de multinacionales.

El gobierno mexicano se comprometió recientemente a que aproximadamente el 80% de los medicamentos adquiridos por el estado deberían estar compuestos por medicamentos genéricos (IQVIA, 2021) (Pharmaceutical Export Promotion Council, 2020).

⁵ Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

3.1.2. Debilidades

A pesar de las reformas recientes, la aplicación de la legislación nacional sobre patentes sigue siendo caótica generando carencias en la disponibilidad de terapias farmacéuticas para la población.

El mercado farmacéutico mexicano es altamente sensible a las crisis económicas, puesto que el 10% de la población no cuenta con seguro médico.

Los precios de los medicamentos son bastante altos debido a una coordinación ineficiente de las políticas regulatorias y de atención médica, además de la lenta entrada al mercado de genéricos han contribuido a los altos precios de los productos farmacéuticos (IQVIA, 2021) (Pharmaceutical Export Promotion Council, 2020).

3.1.3. Oportunidades

La mencionada reforma del sector salud, así como la expansión de programas como el Seguro Popular, deberían impulsar el gasto en atención médica, generando espacios para poder ingresar con nuevos medicamentos y hacerlos disponibles a la población.

Debido a la creciente carga de enfermedades crónicas en los programas de salud los productos para las enfermedades de alta prevalencia e incidencia tienen un potencial significativo para aumentar las ventas.

Al haber baja penetración genérica existen oportunidades en este mercado (IQVIA, 2021) (Pharmaceutical Export Promotion Council, 2020).

4. Descripción del tema y las preguntas clave

4.1. Motivación del tema

Alkem Laboratories a través de su subsidiaria en Chile, Ascend Laboratories SpA busca ampliar sus horizontes comerciales en el mercado mexicano, apalancándose en la modificación de emergencia emitida por Cofepris⁶, sumado a la experiencia ganada en el país latinoamericano.

Las normativas sanitarias regulatorias en ambos países son similares en cuanto a la presentación de documentación técnica y ambas tienen como base estándar el modelo CTD⁷, aplicable a varias latitudes del mundo. Además, Cofepris, mediante la Convocatoria para reconocimiento de registros sanitarios obtenidos en agencias de referencia (Comisión federal para la protección contra riesgos sanitarios, 2022), permitirá la revisión acelerada de los expedientes que cuenten con aprobación en Chile y Estados Unidos, entre otros, siendo esto beneficioso para lograr los registros en México.

En cuanto a la cultura, ambos países latinoamericanos tienen una estructura social jerárquica. México es más centrado en la familia y la lealtad es uno de sus pilares más relevantes para la sociedad. En este país, las personas viven para trabajar, en cambio en Chile, se privilegia la motivación personal individual. Ambos países prefieren un sistema de reglas que los rijan, tienen una gran preocupación por establecer la verdad absoluta y un alto nivel de respeto por las tradiciones (Hofstede Insights, 2022).

El plan se basa en crear una empresa desde cero con el fin de penetrar el mercado y en un plazo de 7 a 8 años⁸ decidir con cuáles continuar realizando el estudio de bioequivalencia en población mexicana si la legislación se mantiene intacta en el futuro, sin embargo y de acuerdo con conocimiento experto, es probable que el escenario cambie y sea derogada por tanto se necesita vigilar las leyes que afectan al mercado farmacéutico continuamente. La rentabilidad esperada al décimo año es de un 20% (Bhat, Rahul - Ascend Laboratories SpA). La estrategia de penetración será manejada por etapas las que serán descritas en los capítulos venideros de la tesis.

Se busca crear y consolidar una propuesta de valor basada en los valores de Alkem Laboratories, sumados a los particulares de la nueva subsidiaria, que satisfagan las necesidades de los clientes de *retail* y mercado público en línea con las enfermedades de mayor prevalencia e incidencia en México.

4.2. Preguntas clave

Segmento de clientes: ¿Cuáles son los clientes potenciales de Ascend Laboratories S.A. de C.V.?; ¿Cuáles son los segmentos en el mercado mexicano?; ¿Cuáles son los

⁶ Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.

⁷ *Common Technical Document*, formato estandarizado para presentación de dossiers sanitarios.

⁸ Tiempo estimado basado en la aprobación y los 5 años de vigencia del registro.

requerimientos de cada segmento? ¿En qué son distintos los clientes mexicanos de los chilenos?

Canales: ¿Cómo hacer a Ascend Laboratories S.A. de CV conocido en el mercado mexicano considerando la alta fragmentación del mercado? ¿Mediante que vías mantener el contacto con las instituciones públicas y privadas? ¿Qué estrategia de comunicación es efectiva en el medio mexicano? ¿Por qué vía compran más medicamentos?

Propuesta de Valor: ¿Cómo diferenciar a Ascend Laboratories S.A. de C.V. del resto de los competidores? ¿Cuál es el beneficio que se quiere entregar? ¿Cómo se ayudará a la población mexicana?; ¿Qué ventajas tenemos frente a otros laboratorios importadores y nacionales?

Actividades y recursos: El listado de medicamentos a registrar, ¿está de acuerdo con las necesidades del país en términos de enfermedades prevalentes e incidentes? ¿Cómo realizar la cadena de suministro, propia o tercerizada? ¿Dónde implementar la oficina de Ascend Laboratories?; ¿Cuánto es el capital humano requerido para el nivel de operación?

Socios estratégicos: ¿Es necesario iniciar la operación tercerizando actividades como bodegaje y control de calidad?; ¿Iniciar los registros por cuenta de Ascend Laboratories México o con terceros? ¿Cómo escoger a esos terceros?

Estructura de costos e ingresos: ¿Cuáles son los costos fijos y variables estimados de la operación?; ¿Cuáles son los ingresos estimados por año?; ¿Cómo realizar la cobranza a instituciones públicas?; ¿Cuál es la rentabilidad esperada durante los primeros 5 y 10 años?; ¿Qué nivel de instrucción necesitaremos del capital humano a contratar?; ¿Qué planes de capacitación son necesarios para desarrollar las actividades en México correctamente?; ¿Deberá implementarse un plan de *marketing* específico a nivel de *retail*?

5. Alcance del tema a abordar

En esta tesis se desarrollará la creación de Ascend Laboratories S.A. de C.V. en México, estableciendo la compañía desde cero escogiendo el sistema de entrada de forma metodológica. Además de la evaluación de los productos a registrar en el mercado, socios estratégicos que eventualmente colaborarán en la cadena de suministro de los productos de Alkem Laboratories y la estructura de capital humano requerida para la operación esperada.

Asimismo, se desarrollará un plan estratégico de formación y crecimiento de la compañía, alineado con los valores de la casa matriz que contemple el cumplimiento de las expectativas de rentabilidad en un periodo de 10 años de acuerdo con las expectativas de la casa matriz, Alkem Laboratories.

En esta tesis no serán discutidos los siguientes tópicos:

- Incorporación de productos farmacéuticos manufacturados por terceras partes distintas de Alkem Laboratories.
- Implementación total del plan estratégico y sus iniciativas.
- Incorporación de marcas registradas para productos farmacéuticos.
- Planificación del negocio en un horizonte posterior a 10 años.

6. Objetivos y resultados esperados

6.1. Objetivo general

Crear Ascend Laboratories S.A. de C.V. en México, registrando productos farmacéuticos manufacturados por Alkem Laboratories Limited, generando al décimo año rentabilidades de un 20%, en línea con lo requerido por el directorio de la compañía.

6.2. Objetivos específicos

- Dar a conocer a Ascend Laboratories S.A. de C.V. en el mercado farmacéutico público y privado mexicano.
- Convertir a Ascend en sinónimo de un producto de calidad a un costo razonable.
- Crear una estructura de capital humano requerida y competente para el nivel de operación esperado.
- Incorporar nuevas terapias genéricas, facilitando el acceso a nuevos medicamentos a la población mexicana.
- Mejorar considerablemente la vida y salud de la población mexicana mediante la incorporación de medicamentos de calidad y precio asequible.

6.3. Resultados esperados

- Rentabilidad del 20% al décimo año.

7. Factores críticos de éxito (FCE)

Para lograr la adecuada formación de Ascend Laboratories S.A. de C.V. y sostener su crecimiento esperado, se consideran los siguientes factores críticos de éxito:

Clientes: Los clientes potenciales serán instituciones públicas o privadas, en ambas formas será un negocio B2B y/o B2B2C.

Operaciones: La operación debe satisfacer las necesidades de los potenciales clientes en cuanto a: *stock* de productos, tiempos de despacho, manejo de reclamos, farmacovigilancia y control de calidad.

Propuesta de valor: buscar la diferenciación en un mercado genérico y altamente fragmentado como el mexicano es relevante para el éxito de la iniciativa.

Capital humano: el equipo a contratar debe tener mucha más experiencia de lo que se pueda aportar desde Chile o India a nivel técnico y financiero.

Finanzas y contabilidad: para proyectar en qué estado se encontrará la empresa, si es requerida mayor inversión, etc.

Apoyo de casa matriz y Chile: en una etapa inicial, para el proceso de registro sanitario ante Cofepris, la colaboración desde Asuntos Regulatorios de India y Chile es altamente requerida.

Regulación sanitaria: juega un rol primordial al ser el primer punto de encuentro de Ascend México. Permitirá o no habilitar los productos a ser registrados para su posterior comercialización.

Cultura: entrar a un nuevo país supone riesgos en lo financiero, operacional, económico y sobre todo en cómo se enfrente la cultura de este nuevo país. Es relevante conocer sus costumbres y demostrar con hechos de que los medicamentos de Ascend serán de una alta calidad.

8. Marco Conceptual

Con el fin de estudiar, analizar y posteriormente concretar la estrategia de penetración de mercado de Ascend Laboratories al mercado mexicano y dar respuesta satisfactoria a los factores claves del éxito, se adjunta el marco conceptual descrito a continuación.

- 8.1. **Análisis FODA:** se analizarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y su interacción con el entorno mexicano. El FODA utiliza análisis individuales que proporcionan juicios analíticos finales, representando un resumen de los resultados más importantes de los esfuerzos analíticos parciales anteriores (Vanek, 2014). Desarrollado en la década de los 60-70 por Albert Humphrey, ha sido una herramienta ampliamente utilizada por tomadores de decisiones (Humphrey, 2005).
- 8.2. **Análisis de las 5 fuerzas de Porter (+2):** se revisarán las 5 fuerzas que permiten reconocer los poderes con quienes tendrá que interactuar la empresa, poder de proveedores, compra, amenazas de entrada, de sustitutos y la rivalidad entre la industria. Las dos fuerzas adicionales son propuestas por Eduardo Kohler (Kohler, 2021) y dicen relación con las barreras de entrada y salida. La esencia de la formulación estratégica es copiar con competitividad (Porter M. E., 1979).
- 8.3. **Readiness Assessment:** con el fin de analizar cuán preparado está Alkem Laboratories para formar una nueva empresa y exportar medicamentos desde India, identificando los desafíos potenciales que podrían aparecer durante la implementación (Government of Alberta, 2022).
- 8.4. **Análisis PESTLE:** para definir el entorno en términos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y de medioambiente al que se enfrentará Ascend Laboratories México (The University of Sidney, 2022).
- 8.5. **Análisis de diferencias culturales:** un nuevo mercado en un país desconocido supone entender no solo al cliente, sino que a toda persona con la que se tendrá interacción. Se utilizará como base la información de Geert Hofstede (Hofstede, 2022) (Hofstede Insights, 2022).
- 8.6. **Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva:** de acuerdo con Porter, la cadena de valor es la principal fuente de ventaja competitiva. El análisis considerará las actividades primarias y de soporte de la empresa con el objetivo de aportar el mayor valor posible al cliente (Porter M. , 1985). Asimismo, se utilizará el modelo de Michael Hitt (Hitt, 2008) para desarrollar el análisis de este punto.
- 8.7. **Business Model Canvas:** como toda empresa, se sigue la lógica de generar rentabilidades futuras, para ello se utilizará el *Business Model Canvas* con el fin de determinar cómo la empresa pretende generar valor y ganar dinero (Osterwalder, 2022).

- 8.8. **Marketing y ventas:** la actividad clave de toda empresa es vender y generar relaciones de largo plazo con los clientes, para ello se considerará la información propuesta por Kotler y Armstrong (Kotler, 2007).
- 8.9. **Control financiero:** la incorporación a un nuevo mercado mediante una nueva empresa precisa tener un buen control financiero. El capital de trabajo, gastos, costos, activos, flujo de caja, estado de resultados, entre otros. Es importante contar con un control adecuado de las finanzas con el fin de sustentar las decisiones estratégicas, tácticas y operacionales de la empresa. La metodología para seguir será la del profesor Joan Massons Rabasa (Massons, 2016).

9. Análisis del entorno y de la empresa

9.1. Análisis del entorno

9.1.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter + 2

En la Ilustración 1 se muestran los puntos de mayor relevancia del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter + 2 y el detalle de este se encuentra en el Anexo B.

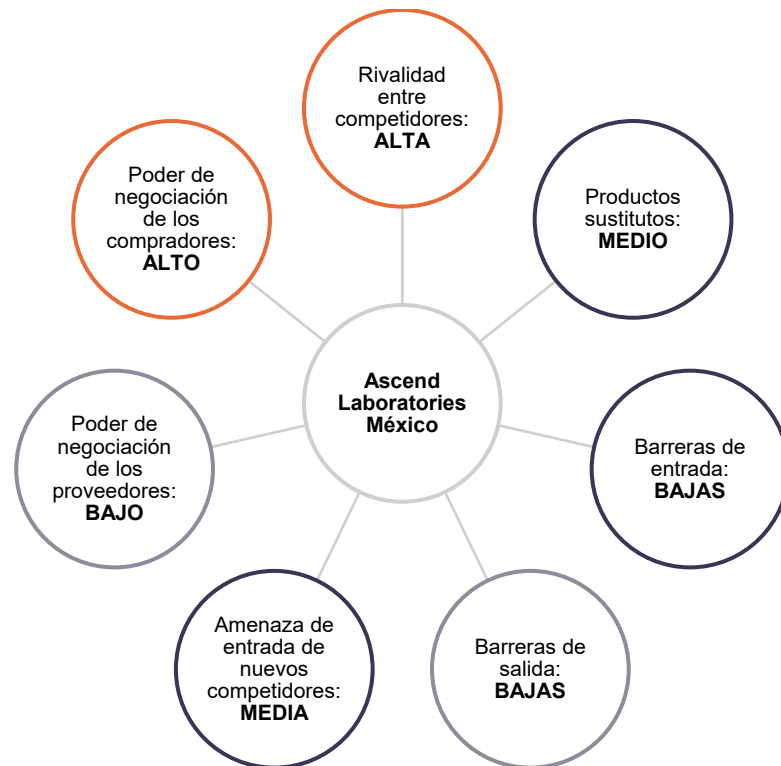


Ilustración 1: Esquema de las 5 Fuerzas de Porter +2. Elaboración propia.

La rivalidad entre competidores es alta, por cuanto para subsanar los puntos detallados en el Anexo B, es posible considerar una reducción de precios sin perder calidad o incorporar nuevos servicios a los clientes B2B, de esta forma se conseguirá una ventaja con respecto a los otros competidores.

Por su parte los productos sustitutos existen en una gran diversidad de alternativas y opciones para la primera línea de terapia como se detalla para una enfermedad de alta prevalencia e incidencia en el país mexicano en el Anexo B, sin embargo, no existe una oferta amplia de productos de segundas y terceras líneas terapéuticas. De esta forma, los usuarios finales no disponen de un surtido nutrido para estos productos.

A nivel de poder de compradores y considerando que el mercado puede ser dividido en dos grandes grupos (*retail* (5 grandes actores) y mercado público (1 gran actor)) el poder ostentado por los agentes es altísimo, de esta forma las relaciones basadas en confianza, honestidad, transparencia y calidad son de suma relevancia para evitar que los compradores cambien de proveedor, además de fortalecer una estrategia de

diferenciación principalmente en el servicio entregado. Con lo anterior, se tiene que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que existen muchas alternativas que pueden alimentar la cadena de valor para los fabricantes de medicamentos.

Por su parte, la amenaza de entrada de nuevos competidores es de tipo media principalmente porque México representa un mercado de alto interés que resulta atractivo para industrias extranjeras. Pese a lo anterior, es medianamente probable que ingresen nuevos actores en cantidades abrumadoras por la inversión inicial y el respaldo financiero que se requiere.

En cuanto a las barreras de entrada actualmente son de carácter medio debido a la eliminación de la realización de estudios de bioequivalencia en población mexicana, esto supone una barrera económica importante considerando que un estudio en condiciones ayuno o alimentado tiene un valor entre los USD 60.000 – 150.000 (Araya, 2022). Si bien la restricción nuevamente entró en vigor, se espera que en los próximos meses se elimine de forma permanente mediante la promulgación de una ley que lo permita. En este eventual escenario la amenaza de nuevos competidores sube de nivel y las barreras de entrada serían de carácter medio-bajo.

Finalmente, las barreras de salida son bajas, considerando que los contratos son de terminación sencilla y la infraestructura de la compañía es de carácter menor no teniendo activos fijos importantes o poco líquidos.

9.1.2. Análisis PESTLE

En la siguiente ilustración se muestran los puntos de mayor relevancia del Análisis PESTLE y el detalle de este se encuentra en el Anexo C.

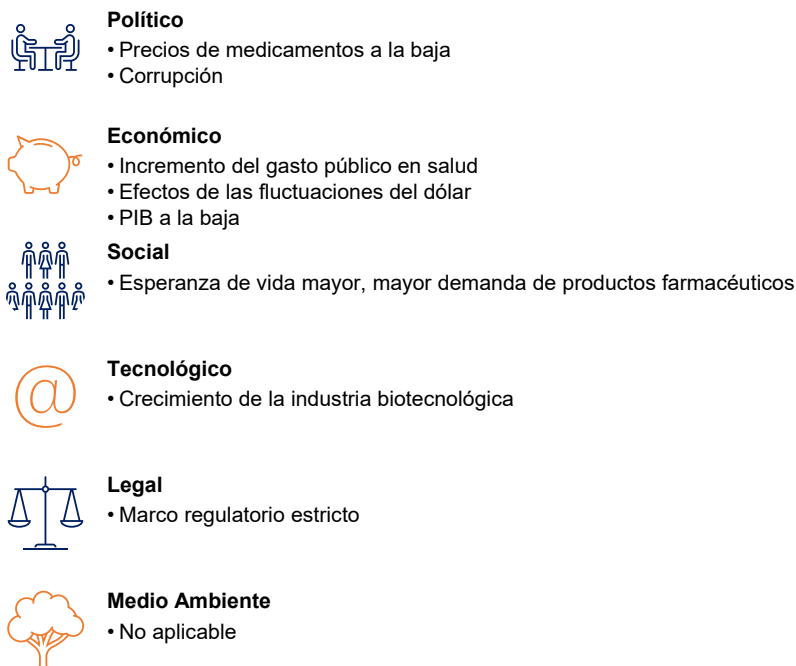


Ilustración 2: Análisis PESTLE para la industria farmacéutica mexicana. Elaboración propia.

La estrategia de Alkem Laboratories deberá contemplar ideas y acciones para abordar la corrupción en este país definiéndola de acuerdo con lo planteado por Bautista como “...la grasa que da vida a la maquinaria de la globalización mediante las relaciones políticas, económicas, bancarias, comerciales...” (Bautista, 2017). En esta línea, Alkem tendrá que apoyarse de la comunicación, conocimiento de terceros y divulgación para sobrepasar estos potenciales embates exitosamente.

En lo económico se debe considerar que el dólar y sus fluctuaciones pueden afectar el rendimiento de Ascend debido a que las operaciones que se realizarán involucran importaciones y envío de dinero al extranjero. En cuanto a lo social, los medicamentos están en línea con las necesidades del país y con lo que Alkem puede ofrecer.

Pese a lo anterior, es relevante que Alkem considere en el mediano y largo plazo una mayor inversión en el sector biotecnológico por la creciente demanda de este tipo de productos. Es probable que en un futuro la demanda por medicamentos de síntesis química disminuya, con el consecutivo aumento de la demanda por medicamentos biotecnológicos⁹.

Finalmente, para dar cumplimiento al marco regulatorio estricto que rige en México Ascend necesita establecer relaciones con *business partners* que tengan conocimientos en las distintas áreas necesarias para desarrollar el negocio de forma satisfactoria sin infringir la ley.

⁹ Medicamento biotecnológico: medicamento de origen biológico producido usando ingeniería genética y tecnologías especiales para su síntesis.

9.1.3. Análisis de diferencias culturales

El análisis ofrecido por Hofstede explora seis dimensiones que dan cuenta cuantitativamente el comportamiento de un país. El detalle del análisis se encuentra disponible en el Anexo D.

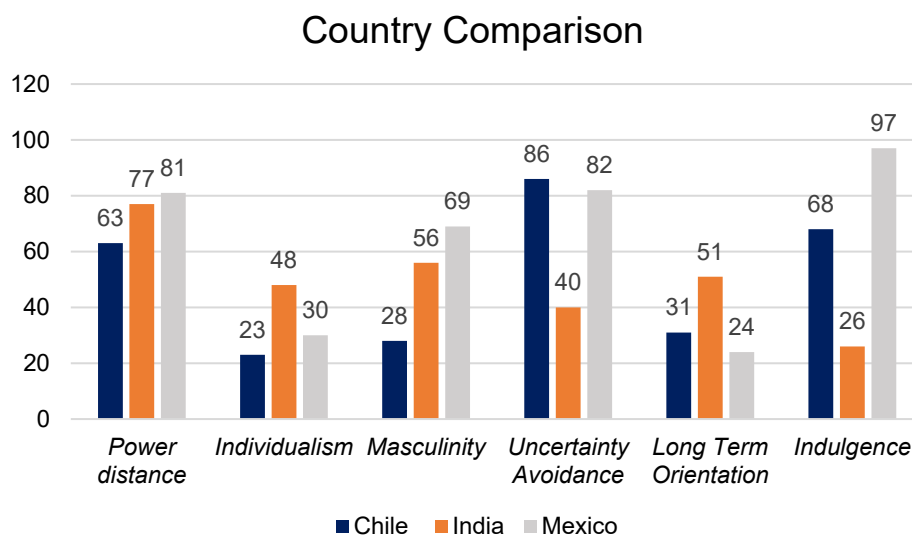


Gráfico 3: Comparación cultural, tomado de Hofstede Insights <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile,india,mexico/>.

En cuanto a la categoría *Power Distance*, los tres países muestran un comportamiento similar de tipo social jerárquico, de esta forma se infiere que se desenvuelven con relativa comodidad en ambientes que involucren estratificación.

Con respecto al sector *Individualism*, India y México comparten mayormente ser una población colectivista, con inclinaciones a la lealtad, en este punto se puede establecer que se recibirá lealtad en la medida de que un sujeto sea considerado parte de un colectivo. Este ítem da luces de que las relaciones honestas serían valoradas por la población mexicana.

Sobre el ítem *Masculinity*, tanto India como México comparten ser sociedades masculinas, sin embargo, solo los mexicanos podrían enfrentar sus conflictos a diferencia de India y de Chile. Esto puede generar roces a nivel de negocios dadas las posturas que podrían tomar los ejecutivos de India y Chile.

En cuanto al sector *Uncertainty Avoidance*, India difiere grandemente de lo que se experimenta en Chile en cuanto a las reglas. En el país asiático se emplea el “ajuste” y se busca como eludirlas, no así en los países americanos. Esto puede generar dudas con respecto a las intenciones de India en cuanto a los negocios, de esta forma se sugiere que las conversaciones y acuerdos sean comenzados por una persona de nacionalidad chilena en lugar de un nacional de India hasta que se establezcan las confianzas requeridas.

Con respecto al *Long Term Orientation* Chile y México buscan elementos absolutos, sin embargo, India postula que pueden existir muchas verdades o caras de una misma moneda. Esta falta de concreción puede hacer parecer a las personas de nacionalidad india carentes de carácter y poco resolutivos. Al igual que en el punto anterior, se sugiere que las conversaciones las inicie una persona de nacionalidad chilena.

Finalmente, sobre el nivel *Indulgence* India podría ser considerado como una sociedad que no disfruta la vida, cínica y de carácter aburrido a diferencia de los países de habla hispana. Con esto, se sugiere que los ejecutivos de India deberán establecer métodos para evitar el cinismo y parecer aburridos, a fin de poder integrarse de mejor forma con los nacionales de México.

9.1.4. Conclusiones de los análisis de entorno

Para que la creación de Ascend Laboratories México sea satisfactoria es relevante considerar los elementos revisados en los ítems anteriores con especial énfasis en los asuntos relacionales dadas las diferencias culturales entre India, Chile y México con respecto a la resolución de conflictos y manejo de verdades. Asimismo, las relaciones a forjar deben estar basadas en la confianza, honestidad y transparencia a fin de que sean de largo plazo y la corrupción no sea un elemento de conflicto directo entre las partes tanto con proveedores y clientes que atenderá la subsidiaria.

Con respecto a las fluctuaciones del dólar es relevante que Ascend considere la incorporación de futuros o *forwards* si la situación lo amerita para evitar movimientos bruscos de sus márgenes.

Por otro lado, es menester que Alkem Laboratories continúe invirtiendo en I+D de cara a la industria biotecnológica con el fin de seguir en el negocio farmacéutico futuro. Por ahora y de momento llevar terapias de segunda y tercera línea al mercado mexicano será una fuente de generación económica relevante para el grupo.

Finalmente, los análisis realizados justifican que México constituye un país de muy buenas oportunidades para la creación de una nueva subsidiaria, sin embargo, es de alta importancia establecer una ruta a seguir clara y bien definida que considere las variables exógenas que podrán afectar el éxito o fracaso de Ascend Laboratories México.

9.2. Análisis de la empresa

9.2.1. Análisis FODA para Ascend Laboratories México

En la ilustración presentada a continuación se muestran los puntos de mayor relevancia del análisis FODA y el detalle de este se encuentra en el Anexo E.



Fortalezas

- Extenso portafolio de productos aprobado en países de regulación sanitaria estricta.
- Alta calidad de productos farmacéuticos.
- Estructura de costos baja.
- Alto conocimiento técnico.



Oportunidades

- Apoyo gubernamental para incrementar el acceso a medicamentos.
- Potenciales sinergias con laboratorios locales.
- Cartera de clientes conocida permite alianzas estratégicas.



Debilidades

- No existe *brand awareness* ni identidad o imagen de marca.
- Mercado altamente comoditizado para ciertos productos genéricos.
- Distancia geográfica considerable y tiempos de fabricación entre a 3 - 4 meses.



Amenazas

- Fluctuación del dólar.
- Inflación creciente.
- Reticencia del mercado a productos de India.

Ilustración 3: Análisis FODA de Ascend Laboratories México. Elaboración propia.

Alkem Laboratories posee un portafolio robusto de productos de alta calidad con los que puede abastecer al país mexicano y subsanar la brecha existente de acceso a medicamentos de primera, segunda y tercera líneas terapéuticas mediante una estructura de costos baja apalancado en ejecutivos y operarios con vastos conocimientos en la industria. Para lograrlo es necesario concientizar sobre la marca en el entendido de que es un nuevo competidor en el mercado y, por tanto, desconocido tanto para los usuarios finales, como los tomadores de decisión a nivel de compañías.

En términos de abastecimiento, la distancia geográfica de India con respecto a México cobra relevancia y es de suma importancia contar con *stocks* de seguridad planificados una vez se tengan datos de demanda para poder reaccionar rápidamente a necesidades excepcionales del mercado.

9.2.2. *Readiness Assessment*

Se aplicó a la compañía un *Readiness Assessment* con el fin de evaluar el nivel de preparación de Alkem Laboratories en cuanto a sus operaciones de exportación de productos farmacéuticos. La prueba fue tomada y modificada de la dispuesta por el Gobierno de Alberta, Canadá (Government of Alberta, 2022), consta de 23 preguntas las que se detallan con su resultado en el Anexo F.

Del resultado del análisis se desprenden las siguientes fortalezas:

- Alkem Laboratories cuenta con directivos, gerencia y personal altamente especializados y familiarizados con los procedimientos de exportación y mercados extranjeros.

- La empresa cuenta con respaldo de registros sanitarios en Chile y en Estados Unidos, esto da un soporte a nivel regulatorio y de calidad de cara a la presentación de productos en México.
- A nivel de Chile, existen lazos con las principales cadenas de farmacias (Simi, Cruz Verde y Ahumada), los que están siendo utilizados para lograr una penetración fluida al mercado de *retail* mexicano.

Respecto a los principales lineamientos que Alkem Laboratories necesita fortalecer se encuentran:

- Las costumbres e idioma de México no son manejados por quien se ha vislumbrado como posible gerente general, por lo tanto, un entrenamiento en este aspecto es de suma importancia considerando que no solo habrá ejecutivos de habla inglesa.
- Sumado a lo anterior, los ejecutivos que no sean nacionales mexicanos deberán tener un entendimiento de la cultura de este país con el fin de comprender la forma en que ellos realizan negocios, bajo qué términos y cómo llevar a cabo estas actividades considerando lo expuesto en el Análisis de diferencias culturales. Sin duda la cultura es el elemento decidor de gran impacto en los negocios.
- En cuanto a los riesgos asociados a nuevos mercados y sus fluctuaciones económicas, Alkem no cuenta con un plan adecuado para estos eventos, por lo tanto, se sugiere considerar que dado el escenario actual del mercado sean al menos revisados opciones y *forwards* con el fin de salvaguardar intereses de la empresa.
- Si bien los productos de Alkem Laboratories no conforman una ventaja competitiva aparente, es de suma importancia establecer qué elemento de la cadena de valor se diferencia del resto. Es relevante además inculcar a nivel de ejecutivos que aun cuando se hable de medicamentos genéricos poco diferenciados lo principal es poder encontrar o crear nuevos puntos de contraste y usarlos favorablemente para el desarrollo de la empresa.

9.2.3. Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva

La cadena de valor de Alkem Laboratories Limited incorpora dentro de las actividades centrales la manufactura de productos farmacéuticos y dentro de las actividades de soporte la investigación y desarrollo de nuevos genéricos imitando a los medicamentos innovadores con el fin de permitir su disposición una vez que las patentes de innovación hayan caducado.



Ilustración 4: Cadena de valor de Alkem Laboratories Limited. Elaboración propia.

Por su parte, la cadena de valor de Ascend Laboratories Chile será la base para forjar la cadena de Ascend Laboratories México. En el corto y mediano plazo se tercerizarán algunas actividades como las operaciones logísticas, control de calidad y asuntos regulatorios debido a que no constituyen una parte esencial del negocio que se busca establecer en México, además permite mantener una inversión reducida facilitando la salida ante una eventual decisión de abandonar el negocio. Las actividades regulatorias serán supervisadas por el equipo de Chile hasta que se asiente el equipo propio de México.



Ilustración 5: Cadena de valor de Ascend Laboratories Chile. Elaboración Propia.

9.2.3.1. Recursos de la compañía

Se utilizó el modelo de Hitt para detectar y reconocer los activos competitivos de la empresa que será creada con el fin de sentar las bases para encaminar su éxito en el mercado. Asimismo, se utilizó para definir las competencias centrales de la empresa

como fuente de sus ventajas competitivas, las que permiten aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas del entorno externo.

En la siguiente tabla, se analizan los recursos tangibles e intangibles de Ascend Laboratories México, como una extensión de Alkem Laboratories Limited y Ascend Laboratories Chile.

Recursos Tangibles	
<ul style="list-style-type: none"> Recursos Organizacionales 	Estructura organizacional, conformada por 4 departamentos: Gerencia General, Gerencia de Asuntos Regulatorios, Gerencia Comercial y Gerencia de Administración y Finanzas. La estructura está supervisada y respaldada por las gerencias respectivas de Chile.
<ul style="list-style-type: none"> Recursos Físicos 	Mínimos, en configuración de arriendo de oficinas. A nivel de Alkem India, se cuenta con 2 plantas que pueden manufacturar productos para la operación regular de México.
<ul style="list-style-type: none"> Activos Tecnológicos 	Alkem Laboratories cuenta con certificaciones en buenas prácticas de manufactura por parte de las agencias regulatorias alemana, chilena y estadounidense.
Recursos Intangibles	
<ul style="list-style-type: none"> Capital humano, intelectual e investigación y desarrollo 	Equipo directivo con amplio conocimiento de la industria farmacéutica y exportaciones. El equipo de producción en India cuenta con la experiencia y entrenamiento para la manufactura de productos de calidad. El equipo de investigación y desarrollo logra ser un aporte para la creación de productos genéricos que impacten en el mercado. El equipo de Chile está capacitado en cuanto a regulaciones internacionales pudiendo ser de apoyo en la gestión de México.
<ul style="list-style-type: none"> Relaciones y alianzas estratégicas 	En Chile existen relaciones fuertes con 3 de las cadenas de farmacia que también tienen filiales en México, estas relaciones facilitarán la presentación de Ascend México a los nuevos actores y generar eventualmente alianzas estratégicas con ellos.
<ul style="list-style-type: none"> Marcas comerciales, imagen de la empresa 	Alkem y Ascend Chile tienen marcas registradas para cada una de sus líneas de productos. Alkem India está certificada como <i>Great Place to Work</i> .
<ul style="list-style-type: none"> Cultura y sistema de incentivos de la empresa 	Alto nivel de compromiso de gerencia general y los equipos involucrados en el desarrollo de Ascend México. La calidad es primordial en las actividades de la empresa.

Tabla 1: Recursos Tangibles e Intangibles de Ascend Laboratories México. Elaboración propia.

9.2.3.2. Capacidades de la empresa

Para la determinación de las capacidades de Ascend Laboratories México, se analizó de acuerdo con cuatro criterios específicos: capacidades valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles.

Capacidades valiosas

- Tecnología de primera categoría para las actividades de manufactura:* la empresa cuenta con dos plantas que abastecerán el mercado mexicano.
- Integración vertical hacia atrás y hacia adelante:* para ciertos productos Alkem Laboratories fabrica los principios activos independizándose de las fluctuaciones del mercado. Asimismo, posee laboratorios de control de calidad propios que permiten una liberación de lotes más expedita y optimizada en costos.

- *Capacidad de aprendizaje de nuevos mercados:* se evidencia en el número de países en donde Alkem Laboratories opera con éxito actualmente.
- *Conocimiento específico de la industria farmacéutica mundial:* Alkem y Ascend Chile tienen amplio conocimiento de la industria en términos de comercialización, registro de productos.

Capacidades singulares

- *Posicionamiento a nivel mundial:* Alkem Laboratories y Ascend Chile son sinónimos de calidad, comercializando exitosamente en mercados relevantes como Estados Unidos, Australia y Chile.
- *Certificación GPTW:* En India y por segundo año consecutivo se certificó a Alkem como un buen lugar para trabajar. En Chile durante junio se inició el proceso de certificación.

Capacidades costosas de imitar

- *Investigación y desarrollo:* Alkem invierte el 6% de sus utilidades en I+D para el desarrollo de nuevos medicamentos genéricos y actualización de metodologías analíticas. Esto permite incorporarse al mercado con posterioridad al medicamento innovador siendo el primer o segundo genérico disponibilizado. Estas inversiones en I+D se transforman en medicamentos genéricos que se liberan a los distintos mercados una vez que las patentes de los innovadores caducan.
- *Certificación GPTW:* crear una cultura de compromiso y calidad orientados al usuario final en un entorno saludable a nivel de capital humano no es tarea simple ni que pueda lograrse en el corto plazo, con esto, Alkem toma como prioridad el bienestar de sus trabajadores.
- *Certificaciones de buenas prácticas de manufactura:* Las plantas destinadas a exportación de Alkem Laboratories están certificadas en buenas prácticas de manufactura por las agencias alemana, chilena y estadounidense. Las tres agencias usan como base el modelo de GMP de la OMS, siendo diferentes en sus exigencias, pese a esto, Alkem logró obtener la certificación de las tres agencias.

Capacidades insustituibles

- *Marcas comerciales registradas:* Las marcas registradas por Alkem y Ascend constituyen una capacidad insustituible del grupo.

9.2.3.3. Construcción de competencias centrales

Para la construcción de competencias centrales de Ascend Laboratories México, se realizó un análisis de acuerdo con el modelo de determinación de Ventajas Competitivas de Hitt, el que considera tanto los recursos tangibles e intangibles como las capacidades de la empresa.

Se determinó el valor estratégico de las competencias centrales de Ascend Laboratories México, las que se traducen en una ventaja competitiva temporal que la empresa debe explotar para lograr su posicionamiento con respecto a los competidores actuales.

La ventaja competitiva temporal radica en la combinación de los esfuerzos de capital humano, intelectual e investigación y desarrollo junto con la imagen percibida de cara a Alkem Laboratories en cuanto a las certificaciones de buenas prácticas de manufactura y *Great Place to Work*, siendo el de mayor importancia el capital humano para lograr una incorporación exitosa al mercado mexicano.

El capital humano capacitado en la industria farmacéutica y desarrollo de mercados en nuevos países permitirá realizar las gestiones relacionadas con la generación de alianzas estratégicas, incorporación de marcas comerciales en un futuro e impulsar una cultura centrada en el usuario y la calidad de los productos, considerando que los productos que se distribuirán tienen como propósito restaurar una condición de salud deficiente en el paciente final.

9.2.4. Business Model Canvas

En conjunto con la gerencia general de Ascend Laboratories Chile se desarrolló el *Business Model Canvas* para Ascend Laboratories México. Describe al cliente como elemento primordial del negocio y fuente de toda inspiración.

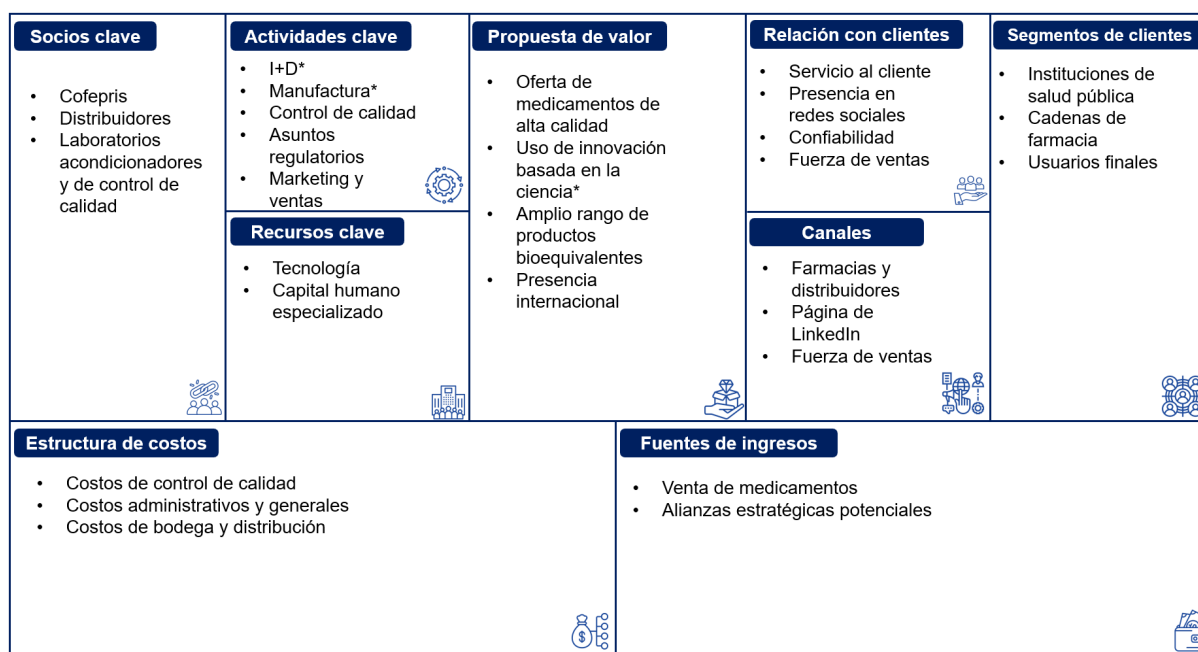


Ilustración 6: Business Model Canvas de Ascend Laboratories México. Elaboración Propia.

La propuesta de valor de Ascend Laboratories México no dista de otras empresas farmacéuticas que ofrecen productos genéricos bioequivalentes y de alta calidad, sin embargo, existen puntos de diferenciación en las actividades clave de I+D y manufactura quienes reaccionan de manera eficiente a los requerimientos del mercado

proporcionando productos genéricos nuevos al momento del término de las patentes comerciales en cada país que opera.

Por su parte, el capital humano estará a cargo de las relaciones con los socios clave teniendo en mente la finalidad última de conformar alianzas estratégicas de largo plazo, asimismo la relación con los clientes debe ser de mayor interés para todos los trabajadores de Ascend puesto que son el eslabón inicial de la fuente de ingresos para la compañía.

Una manera eficiente de conectar y de generar reconocimiento de marca es el uso de redes sociales acercando la marca Ascend a los pacientes y profesionales tanto de la salud, como de *retail* vía publicaciones en Instagram y LinkedIn respectivamente.

Finalmente, la estructura de costos debe ser en un inicio reducida y eficiente apalancándose en las alianzas estratégicas con los laboratorios de control de calidad, acondicionamiento y distribución. El detalle de cada ítem del *Business Model Canvas* está descrito en el Anexo G.

La correcta combinación de los elementos anteriormente descritos habilitará a Ascend Laboratories México para convertirse, en un mediano plazo, en un participante importante en el mercado farmacéutico azteca.

9.2.5. Conclusiones de los análisis de la empresa

Alkem Laboratories cuenta con las capacidades financieras, humanas y técnicas suficientes para establecer nuevas operaciones en México, sin embargo, no basta con considerar las competencias anteriormente nombradas si no están acompañadas de un profundo conocimiento de la cultura como fue revisado en la sección anterior.

Igualmente es de suma relevancia poder lograr una diferenciación en la propuesta de valor mediante elementos distintivos puesto que la oferta de productos de Alkem corresponde a medicamentos genéricos con una cantidad de competidores amplia en el mercado.

Las claves para el éxito se pueden sintetizar en: conocimiento de la cultura del país de destino, ofrecer una propuesta de valor diferenciada y generar una coalición poderosa entre los actores capacitados que estén a cargo de la creación de esta empresa. La combinación de estos elementos habilitará a Alkem Laboratories para convertirse en un importante competidor en el mercado farmacéutico.

10. Conociendo al cliente

Los clientes de Ascend Laboratories México se agrupan en dos grandes entidades: mercado público y *retail*. Con el fin de recabar información de utilidad que dé más información sobre situaciones no resueltas para ellos. Además, se sostuvieron reuniones con los *business partner* de Asuntos Regulatorios quienes explicaron en detalle la legislación vigente a la que la empresa se ve enfrentada.

10.1. Entrevistas

10.1.1. Entrevistas a potenciales clientes *retail*

Los clientes *retail* más relevantes son tres: Farmacias Benavides, Farmacias de Similares y Femsá (Cruz Verde). Las reuniones se realizaron durante el mes de agosto 2022 siendo de carácter informativo a modo de presentar la empresa, apalancándose en los negocios desarrollados en Chile y de presentación de productos a registrar.

Las necesidades detectadas durante las entrevistas corresponden a:

- Oferta de productos farmacéuticos no estable en el tiempo teniendo que cambiar de proveedor con frecuencia (entre 3 y 4 veces en el año).
- Precios actuales de venta a las farmacias no permiten los márgenes que las instituciones esperan (rango de 25 – 30%).
- No cumplimiento de despachos por parte del proveedor que tiene licitación anual adjudicada.
- La oferta de productos farmacéuticos es para algunos productos limitada, dando poder al vendedor de medicamentos.
- Tiempos de respuesta largos, superiores a tres meses para situaciones de emergencia sanitaria por parte de los laboratorios locales y entre cinco y seis meses para laboratorios extranjeros.

Otro comentario recibido que guarda relación con formas de trabajo particulares de las cadenas fue que Cruz Verde y Farmacias de Similares entregan información referente al *sell-out* de los productos. Por su parte, Farmacias Benavides no la entrega a sus clientes. Esto implica que el rendimiento de las ventas reales efectuadas por Ascend Laboratories México deberá ser estimado, al menos, en Farmacias Benavides. Por otro lado, la información que entregue Cruz Verde y Similares permitirá analizar la data y posteriormente ejecutar planes de marketing enfocados en el cliente final.

10.1.2. Entrevistas a agentes de mercado público mexicano

Al igual que las entrevistas de *retail*, se sostuvo una reunión informativa con el Instituto Mexicano del Seguro Social. Las necesidades detectadas fueron similares en cuanto a disponibilidad y oferta de medicamentos. En adición a lo anterior se detectó que los agentes públicos están abiertos a conseguir medicamentos en países extranjeros, esto impulsado por el gobierno mexicano como medida para aumentar el acceso a terapias

farmacológicas. Los medicamentos bajo estas modalidades son para solucionar situaciones de emergencia o escasez puntual y son tramitados bajo licitaciones públicas.

10.1.3. Entrevistas a *business partner* de asuntos regulatorios

Las entrevistas a los agentes de asuntos regulatorios guardan relación con detalles de carácter técnico en cuanto al proceso de registro sanitario y los tiempos de espera para la aprobación de estos. En términos generales, los registros sanitarios son aprobados en un plazo de 18 a 24 meses, siendo un proceso lento comparado a Chile en donde es de tipo digital y toma en promedio 5 meses. De esta forma, es posible esperar aprobaciones durante el segundo trimestre del 2024 siempre y cuando la autoridad sanitaria no presente objeciones que deban ser subsanadas.

10.1.4. Conclusiones de las entrevistas

En cuanto a la disponibilidad de medicamentos, Alkem Laboratories está realizando modificaciones a sus tamaños de lote para poder fabricar un mayor número de comprimidos / cápsulas por campaña, con eso es posible planificar en conjunto con Chile y manufacturar para ambos países. De esta forma Chile, el cual constituye un mercado pequeño, tendrá medicamentos disponibles para continuar su negocio y también México.

La revisión de productos a registrar se hizo inicialmente con la data de mercado disponible y fue satisfactoria para los agentes entrevistados. Existen productos que no figuran en las posibilidades de manufactura de Alkem, sin embargo, es un potencial mercado que debe ser estudiado una vez se establezca Ascend Laboratories México.

El tiempo de espera de las aprobaciones es sin lugar a duda un punto de inflexión en cuanto a los intereses comerciales de Alkem Laboratories, ya que considerando que las aprobaciones llegarán a partir del segundo trimestre del 2024 se debe mantener a Ascend Laboratories en el *top of mind* de los clientes *retail* y mercado público. Esto constituye un desafío para los directivos, de esta forma la operación debe mantenerse al mínimo hasta que sea posible con el fin de tener un capital de trabajo reducido.

11. Estrategia de *Marketing* y Ventas

Se ha mencionado anteriormente que en el mundo farmacéutico existen dos grandes tipos de empresas: quienes innovan creando nuevas moléculas o productos y por otro lado se encuentra la industria genérica que se beneficia de la investigación clínica de los primeros. En el caso de los innovadores es posible determinar que su modelo de negocios estará relacionado mayoritariamente a ofrecer una ventaja en beneficio a sus usuarios, mientras que la industria genérica establece su modelo de negocios apalancado en una ventaja basada en menor costo.

Ascend Laboratories México establecerá su modelo de negocios de productos genéricos buscando una ventaja competitiva basada en menor costo, sin embargo, considera una diferenciación en el empaque que será detallada en secciones posteriores, la estrategia se sustenta apalancada en las capacidades instaladas de Alkem Laboratories:

- *Economías de escala*: con la implementación de incremento de los tamaños de lote¹⁰ para la región Latam y el mercado estadounidense, incluir a México en una campaña de fabricación no supondrá un conflicto mayor.
- *Utilización de la capacidad instalada*: actualmente Alkem en sus plantas Baddi y Daman están operando a un 70% aproximadamente de su capacidad, de esta forma es posible incrementar hasta un 78% sin afectar la operación normal de la misma ni incurrir en horas extra (Ghare, 2021)
- *Eficiencia de procesos*: al momento de fabricar un lote se ejecutan los siguientes procesos que pueden reducirse al incorporar un nuevo mercado que atender (considerando tamaños de lote superiores a los actuales). En promedio, el proceso completo de fabricación de un lote toma cerca de 3 meses para un producto convencional y 4 meses para productos complejos (Ghare, 2021).



Ilustración 7: Diagrama de proceso de fabricación de comprimidos recubiertos. Elaboración propia.

11.1. Listado de medicamentos a registrar

Como punto de partida todos los productos a registrar en México debían estar aprobados en Chile o en Estados Unidos con el fin de simplificar el proceso de sometimiento con la documentación legal de estos países (Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para planta Alkem emitido por el ISP, Certificado de Producto Farmacéutico emitido por

¹⁰ La autoridad sanitaria regula los tamaños de lote de los productos farmacéuticos con el fin de asegurar reproducibilidad, seguridad y eficacia comparable con el biolote (lote con el que se realiza el estudio de bioequivalencia), si estos son modificados deben ser informados y aprobados.

la FDA o ISP, Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura emitido por agencia India y Certificado de Libre Venta emitido por agencia sanitaria India). El registro sanitario bajo estas consideraciones tomará entre 18 y 24 meses y en condiciones regulares puede tardar incluso hasta tres años de acuerdo con la experiencia de los *Business Partner* regulatorios, sin embargo, para los fines de este documento se considerará un tiempo medio de aprobación de 21 meses desde su fecha de sometimiento de registro.

El listado de medicamentos a registrar en la nueva subsidiaria fue escogido considerando las siguientes variables:

- Tamaño del mercado para la molécula en estudio (Relevante: sobre USD 50.000.000, Medio entre USD 20.000.000 y 49.999.999 y Poco relevante: bajo USD 20.000.000).
- Número de competidores en el mercado (Menos de 10, entre 10 y 14 y más de 15)
- Estado de patente comercial (Vigente o no).
- Estudio de bioequivalencia (Disponible o no).

Las cifras descritas corresponden a ventas anualizadas y los rangos guardan relación con números relevantes para la compañía. El número de competidores, rangos y cifras se clasificaron de acuerdo con determinaciones estratégicas y lineamientos corporativos para definir participación de Alkem en ciertos negocios fuera de India. Estos números además son lógicos de cara al tamaño de mercado de México (IQVIA, 2021).

De un total de 53 moléculas preseleccionadas para ser registradas se depuró la lista a 44 moléculas descritas a continuación. Se señalan con asterisco las que poseen un margen superior en comparación al resto, por ser moléculas más bien nuevas y/o con pocos competidores y en azul claro las moléculas que se espera tengan una pronta aprobación en el segundo trimestre del 2023:

N°	Productos	Forma Farmacéutica	Dosis	Tamaño mercado	Número de competidores
1	Amlodipino	Comprimidos recubiertos	5 y 10 mg	Relevante	Más de 15
2	Amlodipino / Olmesartán*	Comprimidos recubiertos	5/20, 5/40, 10/20 mg	Relevante	Entre 10 y 14
3	Aripiprazol	Comprimidos	10 y 15 mg	Medio	Entre 10 y 14
4	Atorvastatina	Comprimidos recubiertos	10, 20, 40, 80 mg	Relevante	Entre 10 y 14
5	Azatioprina	Comprimidos recubiertos	50 mg	Medio	Menos de 10
6	Azitromicina	Comprimidos recubiertos	500 mg	Relevante	Más de 15
7	Cefixima	Cápsulas	400 mg	Relevante	Menos de 10
8	Cefuroxima	Comprimidos recubiertos	250 y 500 mg	Relevante	Entre 10 y 14
9	Cetirizina	Comprimidos recubiertos	10 mg	Medio	Entre 10 y 14
10	Cinacalcet*	Comprimidos recubiertos	30, 60 mg	Poco relevante	Menos de 10
11	Ciprofloxacino	Comprimidos recubiertos	500 mg	Relevante	Más de 15
12	Clortalidona	Comprimidos recubiertos	50 mg	Medio	Menos de 10
13	Duloxetina	Cápsulas	30 y 60 mg	Relevante	Entre 10 y 14
14	Esomeprazol	Cápsulas	20 y 40 mg	Relevante	Menos de 10

15	Everolimus*	Cápsulas	0,25; 0,5 y 0,75 mg	Poco relevante	Menos de 10
16	Ezetimiba*	Comprimidos recubiertos	10 mg	Medio	Menos de 10
17	Ezetimiba / Simvastatina*	Comprimidos recubiertos	10/10; 10/20; 10/40 mg	Relevante	Menos de 10
18	Febuxostat	Comprimidos recubiertos	40 mg	Medio	Menos de 10
19	Finasteride	Comprimidos recubiertos	1 y 5 mg	Medio	Menos de 10
20	Fingolimod*	Cápsulas	0,5 mg	Medio	Menos de 10
21	Gabapentina*	Cápsulas	300 y 400 mg	Relevante	Más de 15
22	Gliclazida*	Comprimidos recubiertos	30 y 60 mg	Poco relevante	Menos de 10
23	Ibuprofeno	Comprimidos recubiertos	200, 400 y 600 mg	Relevante	Más de 15
24	Lansoprazol	Cápsulas	15 y 30 mg	Medio	Entre 10 y 14
25	Levetiracetam	Comprimidos recubiertos	500 mg	Medio	Más de 15
26	Linezolid*	Comprimidos recubiertos	600 mg	Medio	Menos de 10
27	Losartán	Comprimidos recubiertos	50 y 100 mg	Relevante	Más de 15
28	Metformina	Comprimidos recubiertos	500 mg y 1000 mg	Relevante	Más de 15
29	Metformina XR*	Comprimidos recubiertos de liberación prolongada	500, 750 y 1000 mg	Relevante	Menos de 10
30	Metoprolol XR*	Comprimidos recubiertos de liberación prolongada	25 y 50 mg	Medio	Menos de 10
31	Micofenolato Mofetilo	Comprimidos recubiertos	500 mg	Medio	Menos de 10
32	Olanzapina	Comprimidos recubiertos	5 y 10 mg	Relevante	Menos de 10
33	Olmesartán	Comprimidos recubiertos	20 y 40 mg	Relevante	Menos de 10
34	Omeprazol	Cápsulas	20 mg	Relevante	Más de 15
35	Pregabalina*	Cápsulas	75 y 150 mg	Relevante	Más de 15
36	Quetiapina	Comprimidos recubiertos	25, 100, 200 y 300 mg	Relevante	Más de 15
37	Rasagilina	Comprimidos recubiertos	1 mg	Medio	Menos de 10
38	Rosuvastatina	Comprimidos recubiertos	5, 10, 20 y 40 mg	Relevante	Menos de 10
39	Solifenacina	Comprimidos recubiertos	5 y 10 mg	Medio	Menos de 10
40	Tacrolimus*	Cápsulas	0,5; 1 y 5 mg	Medio	Menos de 10
41	Tamsulosina	Cápsulas	0,4 mg	Relevante	Entre 10 y 14
42	Telmisartán	Comprimidos recubiertos	40 y 80 mg	Relevante	Más de 15
43	Valsartán*	Comprimidos recubiertos	80, 160 y 320 mg	Relevante	Entre 10 y 14
44	Venlafaxina*	Comprimidos recubiertos	37,5; 75 y 150 mg	Poco relevante	Menos de 10

Tabla 2: Lista de moléculas a registrar en México. Elaboración propia.

Los casos en donde la documentación legal o técnica no se encontraba disponible fueron eliminados al igual que los productos con patente vigente en el territorio mexicano. El listado de medicamentos eliminados y la tabla con la información completa del análisis está en el Anexo H.

En términos generales, para los productos con mercados de tamaño relevante y más de 15 competidores vigentes se espera que el *market share* que adquiera Ascend México esté entre un 1,0 y 1,5% al quinto y sexto año, respectivamente, de acuerdo con la Curva de Adopción de Rogers. Si bien el porcentaje es modesto en un mercado masivo como el mexicano permitirá permear en los consumidores generando recordación. Este

porcentaje se condice con productos que están altamente comoditizados y que son de alto consumo en la población.

En el otro extremo, productos con pocos competidores y con un mercado poco relevante, se presume que serán comercializados a nivel de mercado público o de manera casual en *retail*, tal como es en el caso de Everolimus, un medicamento usado para los trasplantes de órganos. De esta forma, se podrá alcanzar una mayor participación de mercado y reconocimiento de marca.

11.2. Embudo de ventas para *retail*

Se definió el embudo para los productos que serían aprobados en una primera instancia y consta de las siguientes etapas: Prospecto, En Contacto, Negociación, Propuesta, Cierre y Postventa. Esto es considerando un total de 21 posibles SKU dada las configuraciones de empaque de cada producto.

- *Prospecto*

En este ítem, se contabilizan a los *category manager* (CM) y/o tomadores de decisiones por cada cadena de farmacia, siendo la distribución como sigue para los productos que serán impulsados en una primera etapa:

- Farmacias Benavides: 5 personas
- Farmacias Guadalajara: 4 personas
- Farmacias del Ahorro: 3 personas
- Farmacias Femsas (Cruz Verde): 5 personas
- Farmacias de Similares: 6 personas
- *Total de Prospectos: 23 personas * 21 SKU = 483 prospectos*

- *En contacto*

Del número inicial de prospectos, fue posible una reunión inicial con el siguiente número:

- Farmacias Benavides: 4 personas
- Farmacias Guadalajara: 1 personas
- Farmacias del Ahorro: 3 personas
- Farmacias Femsas (Cruz Verde): 5 personas
- Farmacias de Similares: 4 personas
- *Total de En Contacto: 17 contactos * 21 SKU = 357*

Cabe señalar que, para Farmacias Benavides, Femsas (Cruz Verde) y de Similares las reuniones fueron pactadas en gran medida por la relación comercial contractual en Chile con las Farmacias Ahumada, Cruz Verde y del Dr. Simi respectivamente, lo que se evidencia en la recepción positiva de ellos en comparación a las Farmacias Guadalajara y del Ahorro en donde aún no se han generado confianzas ni relaciones de largo plazo. De esta forma Ascend Laboratories México debe buscar establecer alianzas estratégicas con los actores del *retail* mexicano apalancándose en la relación construida en Chile.

- *Negociación*

La negociación iniciará una vez se reciba la primera aprobación de registro sanitaria de alguno de los productos destacados en color azul claro de la Tabla 2, sin embargo, se estima que la conversión sea menor considerando acuerdos comerciales históricos de algunas cadenas de farmacia y además de las necesidades de ellas de acuerdo con sus modelos de negocio individual.

- Farmacias Benavides: 4 personas * 18 SKU = 72
- Farmacias Guadalajara: 1 personas * 16 SKU = 16
- Farmacias del Ahorro: 3 personas * 13 SKU = 39
- Farmacias Femsa: 5 personas * 15 SKU = 75
- Farmacias de Similares: 4 personas * 14 SKU = 56
- *Total disponible para negociación: 258*

Las etapas *propuesta* y *cierre* estiman una conversión final entre un 25 a un 55% de la etapa anterior en un escenario pesimista y otro muy optimista. Esto es de acuerdo con la experiencia recogida en Chile. El porcentaje de conversión será determinante al momento de realizar la revisión de precios y disponibilidad de productos que necesite la cadena de farmacia.

La *Postventa* incluirá un acompañamiento del cliente con el fin de fidelizarlo, además de un servicio de atención de farmacovigilancia y manejo de quejas relacionadas a la calidad del producto. Contempla la misma conversión de la etapa de cierre ya que es un servicio adicional.



Ilustración 8: Embudo de ventas para retail. Elaboración propia.

11.3. Embudo de ventas para mercado público

El embudo de ventas propuesto para mercado público tiene como etapas: Prospecto, Consideración, Aplicación, Adjudicación, Cierre y Postventa. Este embudo considera todos los productos a registrar y sus SKU, en el entendido de que para siquiera ser ofertados requieren de una aprobación sanitaria previa.

- *Prospecto*

En este ítem, se contabilizan la totalidad de licitaciones (claves) publicadas en el sitio del IMSS e INSABI¹¹.

Se tienen los datos de claves para los años 2022 y 2021, detallándose a continuación:

Claves 2021: 2034 (INSABI, 2021)

- Adjudicadas: 1038 claves
- No adjudicadas: 996 claves
 - a. No adjudicadas (medicamentos): 710 claves
 - b. No adjudicadas (materiales curación): 286 claves

Claves 2022: 1886

- Adjudicadas: 1253 para medicamentos y 663 para materiales de curación, 100% de adjudicación.
 - a. Piezas (dosis unitarias) de medicamentos: 1600 millones
 - b. Piezas (unidades) de materiales de curación: 870 millones
- No adjudicadas: 0

Total prospectos licitaciones (claves) de medicamentos (estimado): 1500 claves.

- *Consideración*

Del número inicial de prospectos un 60% se estima que corresponde a medicamentos que puede ofrecer Ascend Laboratories México, de acuerdo con la revisión documental histórica disponible en la web. (INSABI, 2021)

*Total de claves para consideración: $1500 * 60\% = 900$ claves para ser consideradas*

- *Aplicación*

La aplicación tomará lugar una vez que las claves en consideración sean validadas por los responsables correspondientes en México e India. La validación contempla examinar las capacidades de abastecimiento en conjunto con Alkem Laboratories con el fin de no incurrir en demoras ni retrasos que originen multas a Ascend por no cumplimiento.

Puntos relevantes para considerar:

- Capacidad de manufactura: ¿Alkem puede manufacturar los productos que se necesitan para la licitación en los tiempos requeridos?
- Periodicidad de los despachos: ¿Alkem puede despachar a México de forma parcial o total si se requiere los productos de la licitación?
- Posibilidad de abastecer con un tercero: Si Alkem incumple en un despacho, ¿Ascend puede abastecer uno o dos despachos con otro proveedor?

¹¹ INSABI: Instituto de Salud para el Bienestar

- Otros ítems específicos detallados en las bases de licitación.
- Capacidad del equipo para revisión de claves.

*Total de aplicaciones: $900*80\%=720$ claves para ser aplicadas*

- *Adjudicación*

La adjudicación corresponde al otorgamiento de la licitación a Ascend Laboratories México, en donde este último se compromete a entregar en tiempo y forma los medicamentos acordados. Las conversiones de éxito para este punto del embudo se estimaron de acuerdo con datos de Chile y Colombia en un 40%.

*Total de adjudicación: $720*40\%=288$ claves adjudicadas*

- *Cierre y Postventa*

La etapa de cierre tiene dos posibles caminos:

- *Caso óptimo*: terminar el abastecimiento en tiempo y forma considerando la duración del contrato de licitación.
- *Caso no óptimo*: recibir una cancelación de contrato por incumplimiento en despachos o fechas de despacho. En general las bases de la licitación indican estos puntos, pero en promedio, cuando se faltan a tres despachos ya sea por incumplimiento o atrasos se cancela el contrato y se hace efectiva la boleta de garantía para subsanar los costos adicionales en que debe incurrir la institución de salud o seguro social.

Para la etapa de cierre óptima se ha definido una conversión mínima del 97% y cierre no óptimo en un máximo de 3%.

En ambos casos la post venta es obligatoria y parte de integral de la cadena de abastecimiento en donde se incorpora, al igual que en *retail*, un servicio de atención de farmacovigilancia y manejo de quejas relacionadas a la calidad del producto.

*Total de cierre óptimo y post venta: $288*97\%= 279$*

Total de cierre no óptimo y post venta: $288 * 3\% = 9$

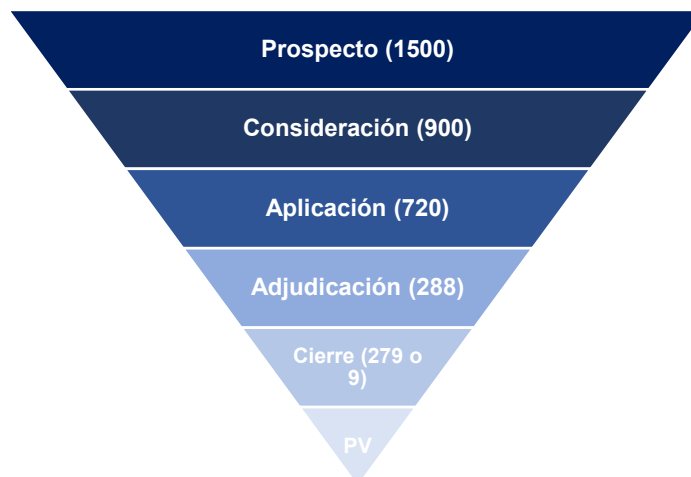


Ilustración 9: Embudo de ventas para mercado público. Elaboración propia.

En la siguiente tabla se presentan los valores del embudo de ventas de mercado público en términos porcentuales de conversión.

Etapa	Base	Acumulado	Base num.
Prospecto	100%	100%	1500
Consideración	60%	60,0%	900
Aplicación	80%	48,0%	720
Adjudicación	40%	19,2%	288
Cierre y post venta	97%	18,6%	279

Tabla 3: Porcentaje conversión embudo de ventas mercado público.

11.4. Plan de marketing

En línea con el tipo de productos que manufactura Alkem Laboratories Limited, la estrategia principal de marketing está basada en costo en donde es posible encontrar un producto estandarizado (genérico), con actividad publicitaria y promocional media a alta de forma permanente, pero variable de acuerdo con cada nuevo lanzamiento y con un servicio de posventa moderado. De esta forma, los esfuerzos de la compañía se encuentran en la eficiencia de procesos obteniéndose márgenes medios en comparación con la industria innovadora (Diez, 2021).

11.4.1. Marketing Estratégico

Debido a la regulación existente, los clientes que atenderá Ascend Laboratories México son de tipo B2B¹², pero si se va más allá en la cadena de abastecimiento es posible encontrar que se atiende también a clientes a través del modelo B2B2C¹³. En ambos casos es improbable asumir que será factible servir al mercado completo o apuntar a un solo segmento con un único mensaje que funcione.

¹² B2B: *Business to Business*, venta entre empresas i.e. Empresa A a Empresa B

¹³ B2B2C: *Business to Business to Consumer*, venta entre empresas al consumidor final, i.e. Empresa A a Empresa B a consumidor.

En la estrategia revisada con los directivos de Alkem se propuso poner mayor foco en los mercados de tamaño relevante que tuviesen hasta 14 competidores por el potencial *market share* que se podría captar. Los productos que cumplen estas características están descritos en la Tabla 2 en color azul claro.

11.4.1.1. Segmentación

Con el fin de determinar al cliente objetivo se analizaron los segmentos relevantes se partió con la pregunta: quién consumirá mayoritariamente los productos y en qué momentos del año.

11.4.1.1.1. Segmentación por necesidades (ocasiones) de consumo

Existen dos grandes ocasiones de consumo por parte de los usuarios: tratamientos cortos (*spot*) y tratamientos de uso prolongado (crónico).

Medicamentos de uso spot

Dentro del listado de medicamentos *spot* a registrar es posible encontrar antibióticos, antihistamínicos, un antigotoso, antiinflamatorios, antiulcerosos e inmunosupresores. Los primeros tendrán marcadas estacionalidades relacionadas con los meses fríos (antibióticos) y primavera (antihistamínicos). Los antibióticos tendrán un uso intensivo durante los meses de invierno para contrarrestar las infecciones bacterianas sensibles a estos medicamentos y los usuarios serán hombres o mujeres mayores de 12 años que viven predominantemente en ciudades grandes. Para acceder a su compra usualmente tendrán que presentar una receta médica por lo tanto los usuarios conservadores a los que se les indique un determinado producto, por ejemplo, una marca comercial, probablemente lo considerarán como el único producto válido para ser adquirido debido a la importancia del tratamiento (esto aplica también en el caso de los inmunosupresores). Los segundos por su parte, tendrán un uso intensivo en los meses de primavera y estarán relacionados al tratamiento de alergias por lo tanto se estima que los usuarios tengan un comportamiento más errático en su consumo el que estará ligado a la disponibilidad financiera y al cómo se sientan estos pacientes. Los usuarios son hombres y mujeres mayores a 25 años, habitantes de ciudades medianas y grandes.

En el grupo de antiinflamatorios y antiulcerosos predomina que sean costo-eficientes, por lo tanto, un genérico se muestra como una buena alternativa si está disponible para este segmento. Ambos están ampliamente relacionados entre sí porque el consumo prolongado de antiinflamatorios puede conducir a úlceras gástricas que se tratan con medicamentos inhibidores de la bomba de protones. En este tipo de medicamentos el tipo de usuario son predominantemente mujeres mayores de 35 años que viven en ciudades medianas o grandes con niveles de estrés elevados y/o consumo de alimentos irritantes.

Los dos últimos grupos dentro de los medicamentos *spot* corresponden a inmunosupresores y un antigotoso, en el caso del primer grupo el usuario final no tendrá injerencia en la elección ya que mayoritariamente es un medicamento de uso nosocomial

y a su vez el profesional prescriptor tampoco tendrá una gran injerencia si es abastecido vía compras públicas. Para los inmunosupresores es relevante, desde el punto de vista clínico, comenzar con un determinado producto y continuarlo en el tiempo para lograr un éxito terapéutico de los usuarios. Los usuarios finales de este tipo de medicamentos son personas mayores de 18 años que han sido objeto de un trasplante de órgano sólido o bien pacientes que padecen de una enfermedad autoinmune en cuyo caso, los inmunosupresores tienden a ser medicamentos utilizados en crisis de dicha enfermedad. En este tipo de pacientes es probable encontrar un deterioro de la salud mental en respuesta a la situación que viven, por lo que la posibilidad de polifarmacia¹⁴ y uso de antidepresivos sea elevada en ellos.

En el caso del medicamento para el tratamiento de gota se conoce que los pacientes padecen altos niveles de dolor en zonas articulares, siendo en algunos casos inhabilitante para ellos. La disposición a pagar en este grupo es alta y se condice firmemente con el nivel de dolor. Los usuarios son predominantemente hombres mayores de 40 años que llegan al hospital acompañados en momentos de crisis por altos niveles de ácido úrico en sus articulaciones. Usualmente presentan comorbilidades asociadas a estilos de vida poco saludables como diabetes, obesidad o anemia.

Medicamentos de uso crónico

Los medicamentos de uso crónico tienen un uso prolongado en el tiempo, siendo este superior a seis meses e incluso se puede extender a toda la vida. Los descriptores para el segmento de las enfermedades relacionadas a diabetes, hipertensión arterial e hipercolesterolemia son hombres y mujeres adultos sobre 35 años, sin distinción de estrato social y padecen estas condiciones por estilos de vida o herencia familiar. Los ingresos que perciban determinarán en gran medida qué tratamiento adoptan para sobrellevar las condiciones de salud descritas y en general buscarán un medicamento costo-eficiente dado que son enfermedades silentes que no tienen una sintomatología tan expuesta como otras.

Por su parte, los usuarios que toman medicamentos que actúan a nivel del sistema nervioso central son muy variados, pero tienen algunos puntos en común, a saber: mayores de 15 años con diagnóstico elaborado por neurólogos o psiquiatras. Son hombres o mujeres en donde la distribución es mayor en ciudades grandes y los ingresos variados. Son usuarios que necesitan un acompañamiento particular en su enfermedad y monitoreo regular por parte del equipo de salud para verificar la efectividad del tratamiento. Al ser enfermedades que afectan al sistema nervioso central son miradas con mayor responsabilidad que las anteriores ya que su sintomatología es más expuesta.

11.4.1.1.2. Segmentación por tamaño de negocio

En una primera etapa el foco principal de Ascend Laboratories México estará orientado a las 5 cadenas de farmacia en cuanto al mercado B2B *retail* (IQVIA, 2021):

¹⁴ Polifarmacia: según la OMS es el uso concomitante de más de tres medicamentos.

- *Farmacias Benavides: 1.165 tiendas*

Forma parte de *Wallgreens Boots Alliance (WBA)*, representa un 6% del *market share*. Trabajan con marcas propias y genéricos. En Chile, existen relaciones a través de Farmacias Ahumada con WBA. Anualmente realizan licitaciones privadas para abastecimiento de sus productos clave.

- *Farmacias Guadalajara: 2.168 tiendas*

Representa un 19% del *market share*. Trabaja con marcas propias y genéricos (mediano volumen). Anualmente realizan licitaciones privadas para abastecimiento de sus productos clave.

- *Farmacias Femsa (Cruz Verde): 1.250 tiendas*

Representa un 8% del *market share*. Trabaja con marcas propias y genéricos (mediano volumen) y está expandiendo su cadena con foco en productos genéricos. Anualmente realizan licitaciones privadas para abastecimiento de sus productos clave.

- *Farmacias de Similares: 6.000 tiendas*

Representa un 32% del *market share*. La intercambiabilidad representa un punto importante en su modelo de negocios. Anualmente realizan licitaciones privadas para abastecimiento de sus productos clave.

- *Farmacias del Ahorro: 1.988 tiendas*

Representa un 17% del *market share*. Trabaja con marcas propias y genéricos (mediano volumen). Anualmente realizan licitaciones privadas para abastecimiento de sus productos clave.

Es relevante señalar que la distribución que tendrá que efectuar Ascend Laboratories México contemplará las ciudades más importantes del país, en donde las cadenas de farmacias tienen centros de distribución. La visibilidad que dará estar en cerca de 13.000 puntos de venta será de gran importancia para el *brand awareness* de Ascend.

- *Mercado publico*

En cuanto al mercado público, se privilegiarán en una primera etapa las licitaciones públicas pertenecientes al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), debido al alcance de este organismo, quien subsidia a todos los trabajadores con contrato en el sector privado (Bhat, Rahul - Ascend Laboratories SpA). De igual forma, en ciertas licitaciones es factible participar como empresa internacional, facilitando el acceso a los medicamentos de Alkem Laboratories durante el proceso de registro sanitario en dicho país. El tamaño de negocio de mercado público es de cerca 3.2 billones de dólares (IQVIA, 2021).

11.4.1.2. Targeting

Con la información obtenida en el ítem anterior, se selecciona el público objetivo B2B quienes tendrán las características que fueron previamente descritas.

11.4.1.2.1. Grandes cadenas de farmacias de México

Clientes de grandes cadenas de farmacias en donde los tomadores de decisiones ponderan sobremanera el correcto abastecimiento de medicamentos con el fin de evitar multas por parte de la autoridad sanitaria. Si bien el precio y la calidad son relevantes tienen un menor valor frente al porcentaje de margen que pueden capturar como beneficio para la cadena de farmacia.

Estos clientes prefieren presentaciones en donde el estuche y por tanto el *shipper* sea pequeño con el fin de no utilizar tanto espacio en las góndolas ni en las posiciones de bodega de sus centros de distribución.

Los tomadores de decisiones son licenciados en:

- Administración
- Negocios Internacionales
- Químico Farmacéutico Biológico
- Ingeniería Industrial
- Economía Industrial

Son hombres o mujeres, tienen entre 30 y 45 años con mucha o poca experiencia en el rubro de compras y abastecimiento del sector farmacéutico.

11.4.1.2.2. Dependientes (vendedores de farmacia)

De edades variadas, son hombres o mujeres que atienden en el mesón directamente a los consumidores dentro del local de farmacia, usualmente tienen un delantal blanco o celeste y son capaces de orientar para el tratamiento de dolencias menores como cefaleas y dolores musculares. No están facultados para realizar prescripciones de medicamentos, pero si pueden intercambiarlos mientras estos sean equivalentes terapéuticos y así lo permita la receta del profesional habilitado.

De formación, tienen un título técnico de farmacia y los que poseen mayor o mediana experiencia conocen ampliamente las marcas de laboratorios y el sistema de comisiones que los beneficia a fin de mes en sus salarios. Son un público objetivo importante en el éxito o fracaso de un laboratorio farmacéutico.

11.4.1.2.3. Tomadores de decisiones del sistema público IMSS

De profesión son Químicos Farmacéuticos Biológicos e Ingenieros de diversas áreas y analizan las licitaciones en cuanto al cumplimiento de las bases para su posterior adjudicación. Son profesionales en su mayoría que tienen conocimientos en el área y quienes están en periodo de formación son supervisados. Son quienes administran los contratos de licitaciones y entregan puntuación relacionada al cumplimiento de

proveedor. El puntaje recibido por cada laboratorio determinará, entre otros aspectos, su posición relativa ante una nueva licitación.

Usualmente los analistas de licitaciones y contratos con menor experiencia son más vigilantes de la ley, tendiendo a interpretarla de una forma más severa que los que tienen más años en sus cargos, por tanto, es de relevancia sostener reuniones periódicas con ellos para generar cercanía y confianza en el producto.

11.4.1.3. Posicionamiento

La identidad de marca de Ascend Laboratories México estará definida por la siguiente declaración de posicionamiento:

Para las grandes cadenas de farmacia y el Instituto Mexicano del Seguro Social, Ascend Laboratories es el laboratorio farmacéutico en el que pueden confiar porque abastece productos de alta calidad, abarcando diversas áreas terapéuticas, sin retrasos ni demoras a un costo razonable.

Los elementos gráficos que acompañarán serán similares a los que se utilizan actualmente en Chile en cuanto al diseño y colores.



Ilustración 10: Logo de Ascend Laboratories

La llama de color anaranjado sobre la letra A representa la pasión y compromiso que tienen los trabajadores por la calidad de los productos y sus bordes mayormente redondeados, la flexibilidad con la que actúan.



Ilustración 11: Formato de estuche que contiene medicamentos de marca Ascend

Asimismo, el estuche será similar al que se utiliza en Chile con el fin de armonizar los diseños. El blanco representa la pulcritud necesaria con la que un laboratorio farmacéutico debe trabajar. Las bandas gris, azul y verde son elementos decorativos sobrios que no quitan seriedad al producto, el verde en particular es distintivo del país

mexicano contenido en su bandera. La banda bioequivalente es símbolo de la aprobación otorgada por la autoridad sanitaria, en línea con los colores exigidos por la ley. La tipografía es la fuente DIN Pro Semibold y Bold, de la familia *Sans Serif*, esto es que carece de remates o serifas, por tanto, es un tipo de tipografía limpia, adecuada para lectura de texto reducido.

Finalmente, el *slogan* de Ascend Laboratories México será el mismo utilizado actualmente por la subsidiaria chilena en dos idiomas: inglés y español.

Affordable Science

Ciencia a tu alcance

Existe una fuerte relación de Alkem y Ascend en cuanto al compromiso de calidad y ética en la manufactura, control de calidad y distribución, sin estos elementos no sería posible acercar medicamentos con estas características a la población. Pese a que la calidad usualmente se asocia a un alto costo, las tecnologías empleadas por Alkem, sumada a las capacidades de su dotación permiten que sea al alcance de todos los clientes.

11.4.2. *Marketing Mix*

11.4.2.1. **Productos**

Los productos ofertados en una primera etapa corresponderán a los destacados en azul claro de la Tabla 4, a continuación, se presentan los formatos propuestos para *retail* y mercado público considerando cada dosis de ellos.

Nº	Productos	Forma Farmacéutica	Dosis	Presentación <i>retail</i>	Presentación mercado público
1	Amlodipino / Olmesartán	Comprimidos recubiertos	5/20 mg	Blíster pack x 30s	NA* ¹⁵
2	Amlodipino / Olmesartán	Comprimidos recubiertos	5/40 mg	Blíster pack x 30s	NA*
3	Amlodipino / Olmesartán	Comprimidos recubiertos	10/20 mg	Blíster pack x 30s	NA*
4	Atorvastatina	Comprimidos recubiertos	10 mg	Blíster pack x 30s	Blister pack x 500s y 1000s
5	Atorvastatina	Comprimidos recubiertos	20 mg	Blíster pack x 30s	Blister pack x 500s y 1000s
6	Atorvastatina	Comprimidos recubiertos	40 mg	Blíster pack x 30s	Blíster pack x 30s
7	Atorvastatina	Comprimidos recubiertos	80 mg	Blíster pack x 30s	NA*
8	Cefixima	Cápsulas	400 mg	Frasco conteniendo 3, 6, 10 o 12 cápsulas	Frasco conteniendo 3, 6, 10 o 12 cápsulas
9	Cefuroxima	Comprimidos recubiertos	250 mg	Blister pack x 7s y 14s	Blister pack x 100s

¹⁵ NA*: a la fecha el Gobierno Mexicano no efectúa compras de este tipo de medicamentos con regularidad o de envergadura relevante.

10	Cefuroxima	Comprimidos recubiertos	500 mg	Blister pack x 7s y 14s	Blister pack x 100s
11	Duloxetina	Cápsulas	30 mg	Blister pack x 30s	Blister pack x 500s
12	Duloxetina	Cápsulas	60 mg	Blister pack x 30s	Blister pack x 500s
13	Tamsulosina	Cápsulas	0,4 mg	Blister pack x 30s	Blister pack x 30s
14	Valsartán	Comprimidos recubiertos	80 mg	Blister pack x 30s	Blister pack x 30s
15	Valsartán	Comprimidos recubiertos	160 mg	Blister pack x 30s	NA*
16	Valsartán	Comprimidos recubiertos	320 mg	Blister pack x 30s	NA*

Tabla 4: Productos y sus presentaciones para retail y mercado público.

Para el caso de los productos de uso crónico (destacados en color anaranjado claro), sea este diario de por vida o bien por más de un mes se ha privilegiado la presentación en blíster conteniendo 30 dosis. Esto supone un elemento de diferenciación comparado con, por ejemplo, Duloxetina y Amlodipino / Olmesartán que se dispensan en formatos conteniendo 28 dosis. Con esto se busca que el cliente tenga un tratamiento completo por el mes y no deba ir a la farmacia con más regularidad, además, al tener la dosificación completa disponible se mejora la adherencia al tratamiento a largo plazo.

En relación con los medicamentos de uso controlado, como los antibióticos (destacados en azul claro), se privilegian las presentaciones que den cumplimiento al tratamiento completo que podría prescribir un profesional de la salud. Con esto se evita la toma excesiva de ellos y de forma tangencial se combate la resistencia antibiótica.

Un segundo punto de diferenciación corresponde a la incorporación de un código QR en el estuche para venta *retail* el que guiará a un video en donde un profesional de la salud entregará en menos de 3 minutos recomendaciones y precauciones relacionadas al uso del medicamento, de esta forma se acercará la salud a los pacientes con menor acceso a ella. Al final del video se dará la opción de responder una encuesta de satisfacción.

Sumado a lo anterior, en el empaque primario se integrará un sistema braille para permitir que los usuarios finales con discapacidad visual puedan adquirir sus medicamentos de manera autónoma y segura.

11.4.2.2. Puntos de venta

Se definió un punto de venta físico para la distribución de los medicamentos a nivel *retail*: locales de cadenas de farmacia. Las tiendas están distribuidas a lo largo de todo el territorio mexicano y se espera tener una presencia con al menos diez estuches en cada local durante los primeros meses luego de cierre de negocio.

En la ilustración se muestra un local típico de Farmacias Benavides ubicado en una zona urbana. En su fachada guarda mayor similitud a los locales de farmacias de Chile con una oferta menor de productos de conveniencia.



Ilustración 12: Imagen de un local urbano de Farmacias Benavides

A nivel de mercado público los puntos de entrega de los medicamentos serán las farmacias de los hospitales y otros centros de salud que correspondan a la licitación adjudicada.

11.4.2.3. Precio

En *retail*, para definir precios se debe examinar a la competencia, en particular a la marca propia de la cadena de farmacia si existe, el competidor actual con mayor *market share* y el innovador, quien tendrá el mayor costo de cara al cliente. En promedio, las cadenas de farmacias marginan entre un 25 a un 30% por producto de acuerdo con información estimada del mercado (IQVIA, 2021).

Los precios que adoptará Ascend Laboratories México siguen una estructura menor que la del innovador y para ello se tomó la información de mercado y se calculó el promedio ponderado por estuche de los últimos cuatro años, luego se descontó a una tasa estimada de acuerdo con el tipo de producto, tamaño del mercado y la cantidad de competidores en él.

En la tabla adjunta se muestran los precios ponderados y la tasa de descuento por producto. Con los datos descritos, se construyen los precios de lista de la compañía.

N°	Productos	Precio unitario (US\$)	Descuento
1	Cefixima	25	3%
2	Esomeprazol	23	3%
3	Ezetimiba / Simvastatina	36	3%
4	Atorvastatina	16	4%
5	Cefuroxima	17	4%
6	Amlodipino	7	8%
7	Azitromicina	8	8%
8	Omeprazol	3	8%
9	Azatioprina	35	3%
10	Clortalidona	2	3%

11	Finasteride	21	3%
12	Aripiprazol	26	5%
13	Cetirizina	5	5%
14	Levetiracetam	41	10%
15	Cinacalcet	209	2%
16	Everolimus	164	2%
17	Amlodipino / Olmesartán	32	4%
18	Ciprofloxacino	8	8%
19	Duloxetina	21	4%
20	Ezetimiba	35	3%
21	Febuxostat	20	3%
22	Fingolimod	2187	3%
23	Gabapentina	7	8%
24	Gliclazida	25	2%
25	Ibuprofeno	2	8%
26	Lansoprazol	6	5%
27	Linezolid	120	10%
28	Losartán	4	3%
29	Metformina	6	8%
30	Metformina XR	14	3%
31	Metoprolol XR	4	3%
32	Micofenolato Mofetilo	202	3%
33	Olanzapina	15	3%
34	Olmesartán	27	3%
35	Pregabalina	16	8%
36	Quetiapina	21	8%
37	Rasagilina	98	3%
38	Rosuvastatina	25	3%
39	Solifenacina	22	3%
40	Tacrolimus	123	3%
41	Tamsulosina	12	4%
42	Telmisartán	14	8%
43	Valsartán	27	4%
44	Venlafaxina	19	2%

Tabla 5: Precios ponderados por número de estuches y tasa de descuento. Elaboración propia.

Los precios de lista son el punto de partida para la revisión de precios de forma particular con cada cadena de farmacia de cara a licitaciones en *retail*. De acuerdo con los volúmenes acordados es posible efectuar mayores descuentos que no serán revisados en este documento.

En cuanto al mercado público, los precios se estiman por dosis unitaria y se ofertan vía licitaciones públicas. Esto es pensando en que los medicamentos serán dispensados en cantidades exactas para el cumplimiento de un tratamiento específico o hasta la cita del siguiente control médico.

El IMSS mayoritariamente se centra en el precio del producto siendo una gran falencia del sistema la posibilidad de modificar el precio hasta último minuto. Con esto se asume un esfuerzo adicional por parte de los laboratorios quienes deben estar en continua revisión económica con el fin de adjudicarse la licitación. En este segmento la posibilidad de negociación es baja debido a que, aun cuando las bases de licitación son claras, específicas y detallan los requerimientos para adjudicación, el costo del medicamento resulta ser determinante en la decisión de abastecimiento.

11.4.2.4. Promoción

La promoción se enfocará en el mercado *retail*, y consistirá en capacitaciones a los dependientes de farmacia y/o Químicos Farmacéuticos Biológicos de los locales. Las capacitaciones serán impartidas a las cadenas de farmacias de forma gratuita y serán ofertadas durante el proceso de negociación. Serán 8 capacitaciones que estarán relacionadas a dar a conocer al laboratorio, mostrar atributos diferenciadores de calidad, cómo reconocer los estuches, sus características diferenciadoras en cuanto al sistema Braille y el QR con el video y finalmente incentivos y beneficios al cumplir metas de venta por local. Asimismo, las campañas de capacitación consideran información relacionada a los grupos terapéuticos del portafolio de la compañía.

Complementando a lo anterior, se tomará la experiencia de Chile en cuanto a usar posiciones de góndolas dentro de locales que favorezcan la exposición del producto a la vista de los consumidores, con esto y sumado a lo anterior se espera que se genere reconocimiento de la marca Ascend.

12. Estrategia de operaciones

12.1. Potenciando la cadena de valor

A fin de construir un plan de operaciones apto para las necesidades de la empresa es requerido considerar el viaje del cliente de empresa *retail* y mercado público. En el Anexo I y Anexo J se muestran los *Customer Journey* para ambos casos en donde se tienen como puntos de potenciales dolores el servicio y fidelización.

12.2. Actividades centralizadas o esenciales

A fin de centrar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos negocios y personas dentro de la compañía, las siguientes actividades serán centralizadas por Ascend Laboratories.

- *Área de Gerencia comercial*: contempla las actividades de mercado público y *retail* en cuanto a gestión de clientes, aplicación de nuevas licitaciones y generación de nuevos negocios. Ambas, debido a su criticidad son centrales para la compañía.
- *Área de asuntos regulatorios*: contempla las actividades de registro, respuesta a cartas de deficiencia y en general las actividades relacionadas con la autoridad sanitaria. Es en este punto que la relación se vuelve fundamental para lograr objetivos de cara a aprobaciones de productos, de esta forma se considera fundamental tenerla centralizada. La gestión de esta área estará supervisada por la gerencia de asuntos regulatorios en Chile quien prestará soporte y dará dirección en sus inicios.
- *Área de Capital Humano*: contempla las acciones relacionadas a capacitación y desarrollo de personas, además de incentivos y compensaciones. Al igual que el área anterior, estará supervisada por Chile.

12.3. Tercerización de actividades no esenciales

En una primera etapa y con el objetivo de mantener los esfuerzos de la nueva empresa en su negocio central, se tercerizarán las siguientes actividades por representar altas inversiones que pueden ser realizadas en un futuro cuando la operación pueda sustentarlas:

- *Bodegaje y distribución*: la operación proyectada no sustenta la adquisición de una bodega propia en el mediano plazo por ser una inversión en activos muy alta, por lo tanto, se establecerán contratos a 5 años con al menos una bodega posicionada de forma estratégica en la capital del país. La cantidad inicial de posiciones a arrendar tendrá estrecha relación con los lotes importados y su número de pallets. Al término del o los contratos se evaluará la factibilidad de tener una bodega propia, dicho análisis no será revisado en este trabajo.
- *Laboratorio de control de calidad*: cada lote ingresado a México debe contar con el visto bueno de un laboratorio de control de calidad aprobado por Cofepris en cuanto a las especificaciones de cada producto. La implementación de un laboratorio de control de calidad está fuera del alcance de penetración inicial por significar, al igual que la bodega, una inversión inicial alta, por lo tanto, se

establecerán contratos con cinco laboratorios que facilitarán tener los resultados en diez a quince días hábiles¹⁶ con el fin de permitir la liberación y posterior comercialización del lote.

- *Laboratorio de acondicionamiento*: en ciertos casos, es necesario adicionar información adicional a los estuches de venta público o *retail* a fin de identificar ciertas leyes y/o correcciones de texto. Al igual que los dos ítems anteriores, no se considera un laboratorio de acondicionamiento en la estrategia inicial por constituir una inversión de mediano/largo alcance. Para estos fines, se realizarán contratos con al menos tres prestadores de servicios aprobados por Cofepris.
- *Contabilidad y administración general*: la contabilidad, pago a proveedores y otros será administrado por un tercero para facilitar las tareas esenciales de los trabajadores de Ascend Laboratories México.

12.4. Administración de productos terminados

En una primera etapa se trabajará únicamente con productos terminados en su empaque definitivo para ambos mercados, por lo tanto, el requerimiento de acondicionamiento será limitado, al menos, en los inicios de la compañía. Se estableció la cadena de suministros para Ascend Laboratories México en la siguiente ilustración que identifica los pasos críticos:



Ilustración 13: Cadena de suministros para Ascend Laboratories México. Elaboración Propia.

- *Importación*: como punto de partida, los productos deben ser importados al país, siendo previamente manufacturados por Alkem Laboratories. La importación se realizará vía marítima con un tiempo medio de viaje de 2 a 4 meses desde el puerto de Nhava Sheva u otro a los puertos de Manzanillo, Lázaro Cárdenas u otro en México cuando las condiciones de *stock* lo permitan. Asimismo, la importación en caso de que sea requerida en un breve tiempo será enviada vía aérea, con un tiempo de tránsito de 9 días hábiles, sin embargo, el costo es entre cinco a doce veces más que por vía marítima (Ghare, 2021). Pese a esta consideración se debe revisar el valor aéreo vs el marítimo al momento de contratar los servicios por la alta variabilidad de los costos de ellos en el último periodo. Siempre se ha de favorecer la opción costo efectiva para la empresa.
- *Proceso de aduanas*: El proceso de aduanas corresponde a la internación correcta de las mercancías al país, para ello se requiere documentación que dé cuenta de que los productos correspondan a los declarados. Los documentos son *Bill of lading* (conocimiento de embarque) o *Air Waybill* (guía aérea), *Packing List* (lista de empaque) y *Commercial Invoice* (factura comercial). Los documentos deben

¹⁶ Diez a quince días hábiles es el promedio de tiempo de análisis de control de calidad considerando las pruebas de las especificaciones.

ser presentados mediante un agente de aduanas autorizado y también deben ser declarados ante Cofepris. Una vez finalizado el proceso, es posible movilizar la mercadería a las bodegas autorizadas en convenio con Ascend. El tiempo medio de este proceso es de 2 a 4 días en condiciones normales, pudiendo extenderse a 6 cuando la agencia de aduanas del país mexicano selecciona cierta importación para revisarla al 100%.

- *Bodegaje*: Cuando se ingresa una importación se reconocerá por un número correlativo IMP-XXXX, al ingresar el equipo de recepción de la bodega debe inspeccionar la mercadería con el fin de constatar que no existan posibles daños ocasionados durante el tránsito marítimo o aéreo de la misma. Posteriormente se tomarán muestras para ser enviadas a análisis de control de calidad y los pallets serán acomodados en las posiciones de rack correspondientes. Los productos quedan en estado de cuarentena hasta su liberación.
- *Control de calidad*: El control de calidad será efectuado por un laboratorio autorizado que evaluará si el producto cumple las especificaciones que guardan relación con la cantidad de impurezas permitidas, cantidad de medicamento por forma farmacéutica y disolución o comportamiento del producto en condiciones simuladas al sistema digestivo. Una vez se obtenga el Certificado de Análisis aprobatorio será posible la distribución del producto.
- *Distribución*: La distribución será efectuada por la empresa que preste el servicio de bodegas, esta debe realizarse bajo condiciones controladas de temperatura y humedad, siendo lo habitual entre 20 y 30°C con una humedad relativa menor al 75%. Para validar que esto se cumpla, se instalan testigos en las cajas, una vez se entregan al cliente, la responsabilidad de almacenamiento recae sobre este. Asimismo, las devoluciones serán administradas por la empresa que preste el servicio y revisadas a su recepción para determinar su factibilidad de reincorporación al mercado.

Bajo las consideraciones descritas y la temporalidad asociada en los procesos es relevante tener productos en los que la vida útil (fecha de vencimiento) sea la máxima que permita la legislación mexicana ante la eventualidad de no lograr la venta esperada, retrasos en el tránsito o imprevistos en control de calidad, así será posible ofertar los medicamentos en una próxima ocasión sin tener que incurrir en destrucción de productos por poca vida útil.

Es importante considerar que una planificación deficiente en este punto puede llevar a sobre *stocks* que significarán costos de control de calidad, almacenamiento y eventual destrucción de productos por sobre lo esperado y, por otro lado, sub-*stocks* que harán perder la confianza de los clientes al no poder abastecer en tiempo y forma. Asimismo, el abastecimiento deberá comenzar antes del *peak* de necesidad con especial énfasis en los medicamentos que presentan estacionalidad, por lo tanto, la manufactura y ciertamente, la importación, deberá tomar lugar con la antelación requerida. Para los medicamentos de uso crónico es de suma importancia considerar los tiempos de

fabricación de cada uno de ellos o si a nivel de casa matriz existen campañas de fabricación, por ejemplo, Ibuprofeno Comprimidos Recubiertos de 200 mg se fabrica solo una vez al año durante marzo (Ghare, 2021) y la estimación de la demanda debe ser calculada de forma rigurosa por cada subsidiaria.

Los medicamentos que se fabrican con regularidad deben ser abastecidos de forma tal que cumplan con las necesidades de los clientes B2B manteniendo un *stock* de seguridad que deberá ser estimado en un futuro ante eventuales crisis como ocurrió durante la pandemia COVID-19.

12.5. Estimación de participación de mercado y demanda

De acuerdo con los medicamentos agrupados por molécula (dosis combinadas) de la Tabla 6 se estimará la demanda para la etapa inicial. El ejercicio para el resto de las moléculas será similar por lo tanto es aplicable a futuro siguiendo la metodología propuesta a continuación.

Tamaño de mercado	Menos de 10 competidores	Entre 10 y 14 competidores	Más de 15 competidores
Relevante	Estrategia A	Estrategia B	Estrategia C
Medio	Estrategia D	Estrategia E	Estrategia F
Poco relevante	Estrategia G	-	-

Tabla 6: Estrategias planteadas para estimación de participación de mercado y demanda

Estrategia A: La existencia de pocos competidores y un gran tamaño de mercado permite ingresar con una estrategia de precios más agresiva, siempre menor que el innovador si existe en el mercado. El *market share* esperado para los medicamentos con tratamientos de tipo crónico y *spot* es del 10% al décimo año considerando la curva de adopción de Rogers.

Estrategia B: La coexistencia de más competidores y un gran tamaño de mercado favorece el ingreso con una estrategia de precios menos agresiva, siempre menor que el innovador si existe en el mercado. El *market share* esperado para los medicamentos con tratamientos de tipo crónico y *spot* es del 5% al décimo año considerando la curva de adopción de Rogers.

Estrategia C: La coexistencia de muchos competidores y un gran tamaño de mercado limita el ingreso con estrategia de precios poco agresiva, siempre menor que el innovador si existe en el mercado y entre las opciones disponibles en él. El *market share* esperado para los medicamentos con tratamientos de tipo crónico y *spot* es del 3% al décimo año, considerando la curva de adopción de Rogers.

Estrategia D: Al existir pocos competidores, pero un mercado de relevancia media es importante estudiar el comportamiento particular de cada molécula y estimar si la terapia es nueva con el fin de determinar si el mercado está en un crecimiento sostenido o bien es un medicamento en la curva estacionaria. El *market share* esperado para los medicamentos con tratamientos de tipo crónico y *spot* es del 12% considerando la curva de adopción de Rogers.

Estrategias E y F: El *market share* esperado para los medicamentos con tratamientos de tipo crónico y *spot* de estas características es del 7 y 3% respectivamente considerando la curva de adopción de Rogers.

Estrategia G: En esta estrategia se tiene que son productos de potencial de crecimiento medio a alto, basado en la adopción de terapias relativamente nuevas a mercados más masivos. El *market share* esperado para este tipo de moléculas se estima en un 15% al décimo año considerando la curva de adopción de Rogers.

Dentro de los medicamentos propuestos para el registro sanitario no existen tales que cumplan los criterios de ser parte de un mercado poco relevante con 10 o más competidores y en la eventualidad de que existiese la propuesta, la misma será desestimada por la compañía por no reportar los márgenes esperados.

El resumen de la demanda se presenta en la siguiente tabla, por número de estuches, para productos representativos de cada tipo de estrategia y el detalle para los mismos se muestra en el Anexo L.

N°	Productos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1	Cefixima	0	978	1.975	7.381	12.895	26.862	41.107	55.635	70.448	77.929	85.553
2	Esomeprazol	0	1.677	3.454	13.163	23.451	49.819	77.748	107.307	138.571	156.321	175.012
3	Ezetimiba Simvastatina	0	704	1.449	5.524	9.841	20.907	32.627	45.032	58.152	65.601	73.445
4	Atorvastatina	0	1.485	3.000	11.211	19.586	40.801	62.437	84.503	107.003	118.366	129.945
5	Cefuroxima	0	513	1.036	3.870	6.762	14.086	21.555	29.173	36.941	40.864	44.861
6	Amlodipino	0	923	1.864	6.965	12.169	25.349	38.792	52.501	66.480	73.540	80.734
7	Azitromicina	0	1.467	3.023	11.521	20.525	43.603	68.048	93.919	121.282	136.818	153.176
8	Omeprazol	0	5.137	10.377	38.778	67.747	141.126	215.965	292.287	370.114	409.416	449.468
9	Azatioprina	0	147	302	1.152	2.053	4.361	6.806	9.394	12.131	13.684	15.321
10	Clortalidona	0	812	1.706	6.627	12.036	26.066	41.469	58.347	76.809	88.331	100.812
11	Finasteride	0	491	1.011	3.854	6.867	14.587	22.765	31.420	40.574	45.771	51.244
12	Aripiprazol	0	99	199	744	1.300	2.707	4.143	5.607	7.099	7.853	8.622
13	Cetirizina	0	1.007	2.033	7.598	13.275	27.653	42.318	57.273	72.522	80.224	88.072
14	Levetiracetam	0	115	237	904	1.611	3.423	5.342	7.373	9.521	10.741	12.025
15	Cinacalcet	0	5	10	40	73	158	251	354	465	535	611
16	Everolimus	0	2	4	16	29	63	101	141	186	214	244

Tabla 7: Resumen demanda proyectada al décimo año en número de estuches. Elaboración propia.

13. Estrategia de capital humano

Las personas hacen las empresas, por tanto, es de suma relevancia contar con un equipo capacitado y comprometido para que contribuyan al desarrollo de Ascend Laboratories México.

13.1. Diseño de estructura organizacional y cargos asociados

La estructura organizacional será de tipo funcional, la que permitirá ordenar las actividades por departamento y considerando las capacidades de cada trabajador.

Se propone una estructura organizacional para el primer, tercer y décimo año que dará cuenta del crecimiento esperado por parte de Ascend Laboratories México.

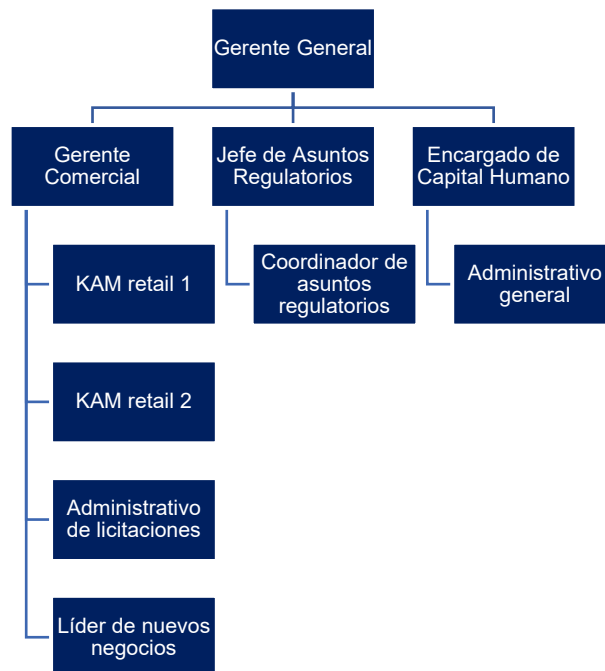


Ilustración 14: Estructura organizacional propuesta para el año 1. Elaboración propia.

La estructura es de carácter reducido, cumpliendo con lo esencial para desarrollar la operación. En el Anexo K se detallan las competencias de cada cargo. Cabe señalar en este punto que, para las áreas de Gerencia General, Capital Humano y Asuntos Regulatorios existirá una supervisión funcional, mas no jerárquica por parte de Chile y sus respectivos gerentes. Asimismo, en las áreas administrativas que serán tercerizadas, serán supervisadas por la Gerencia de Capital Humano en Chile. La supervisión está dada como soporte para crear y moldear a la nueva empresa, con el fin de traspasar elementos culturales y funcionales a los nuevos departamentos en la empresa. Esta configuración inicial guarda relación con la establecida en negocios internacionales anteriores que ha desarrollado Alkem Laboratories.

Al tercer año se proyecta una estructura más compleja, en donde será relevante el desarrollo de otras áreas de soporte a la cadena de valor como la gerencia de Capital

Humano y Finanzas. El crecimiento del capital humano se sustenta en la mayor complejidad de la operación, las necesidades para abastecer y dar soporte continuo a los clientes.

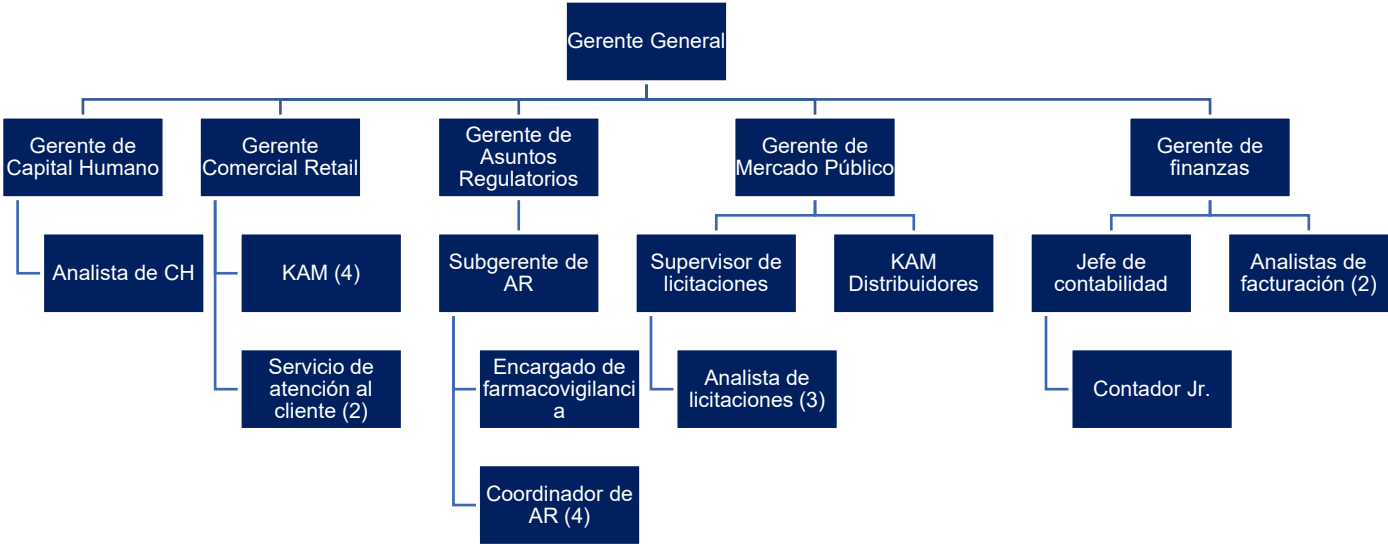


Ilustración 15: Estructura organizacional propuesta para el tercer año de operación. Elaboración propia.

Para el décimo año de operación se evaluará la opción de generar una bodega propia de Ascend con el fin de optimizar costos de operación y posteriormente la incorporación de un laboratorio de control de calidad. Cabe señalar que las inversiones que representan dichas creaciones no formarán parte del análisis de este trabajo académico. De igual forma se presenta la estructura propuesta para posterior revisión y eventual ejecución a ser evaluada de acuerdo con el desempeño financiero y operacional.

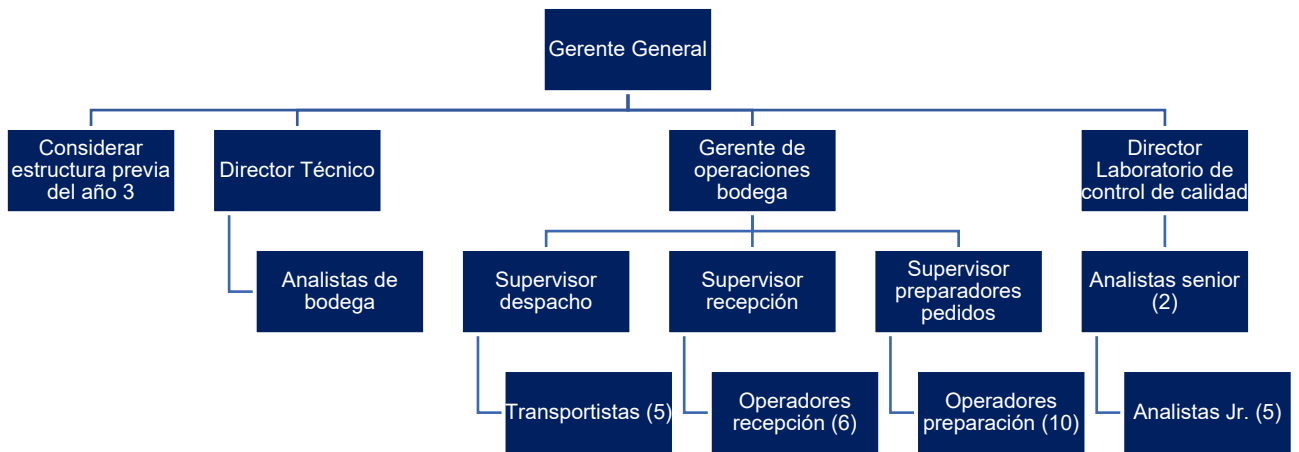


Ilustración 16: Estructura de capital humano aumentada al décimo año y posterior luego de inversión en bodega y Lab QC

13.2. Plan de desarrollo de capital humano

Se implementará un plan de desarrollo y capacitación para los trabajadores en línea con sus requerimientos asociados al cargo y el nivel educacional que posean. El objetivo buscado es mejorar el rendimiento de ellos y desarrollar sus habilidades para que ambas sean una fuente de satisfacción en el lugar de trabajo.

La detección de necesidades se realizará por parte de los líderes a distintos niveles y las capacitaciones iniciales serán llevadas a cabo por los equipos de Chile e India. Se establecerá desde el momento inicial capacitaciones en el idioma inglés para quienes tengan un manejo poco óptimo debido a la naturaleza de la empresa y la operación.

Las capacitaciones tomarán lugar para los trabajadores con nota 3 o superior en su evaluación anual, quienes posean nota inferior serán evaluados por la jefatura directa en para determinar si la capacitación debe ser o no realizada. Se contempla un promedio de 70 horas de capacitación por persona.

Existirán también capacitaciones de carácter obligatorio relacionadas a farmacovigilancia, bioequivalencia, habilidades transversales como manejo ofimático y normas de seguridad. La prioridad es que los trabajadores de la empresa tengan conocimientos básicos a todo nivel sobre estos tópicos dada la operación a la que sirven.

El presupuesto de capacitación hasta el tercer año de operación estará cubierto por casa matriz siendo equivalente a un 4% de las remuneraciones brutas de cada trabajador contemplado para las actividades. En adelante será cubierto por Ascend Laboratories México.

Las capacitaciones iniciales para realizar por área contemplan las siguientes aristas:

- Área Comercial (comprende Mercado Público y *Retail*): Habilidades de venta y marketing; Atención al cliente y calidad en el servicio, Uso de plataformas de mercado público.
- Área Asuntos Regulatorios: Legislación mexicana y presentación de registros sanitarios, a futuro debe considerar una capacitación en Registro de productos biológicos, biosimilares y hemoderivados.
- Área Capital Humano: Legislación laboral mexicana, gestión del talento.
- Área Finanzas: contabilidad tributaria mexicana.
- Capacitaciones transversales: Farmacovigilancia y detección de RAM, Seguridad en el lugar de trabajo, Bioequivalencia e intercambiabilidad.
- Capacitaciones destinadas a líderes de áreas: Gestión del tiempo, liderazgo organizacional, negociación y resolución de conflictos.

13.3. Plan de incentivos

A fin de complementar el plan de desarrollo de capital humano se propone un plan de incentivos que contempla una parte económica y otra no económica.

Incentivos económicos

- Aumento salarial: se realizará anualmente de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño establecido por casa matriz bajo el siguiente régimen. El sistema de aumento salarial está en línea con lo estipulado por Alkem Laboratories con respecto a sus subsidiarias:
 - Nota 5: aumento del 12% sobre el sueldo bruto
 - Nota 4: aumento del 8% sobre el sueldo bruto
 - Nota 3: aumento del 4% sobre el sueldo bruto
 - Notas 2 y 1: aumento del 0% sobre el sueldo bruto
- Bonos para las áreas de venta (*retail* y mercado público) asociados a cumplimiento de metas de venta, son bonos trimestrales que se suman a su remuneración fija y son detallados de la siguiente forma:
 - Cumplimiento del 100% y superior: 1,5 sueldos brutos
 - Cumplimiento entre el 95 y 99,9%: 1 sueldo bruto
 - Cumplimiento entre el 90 y 94,9%: 0,5 sueldo bruto
 - Cabe señalar que se privilegia un sistema de remuneración fija y bono variable con el fin de disminuir incertidumbre en los trabajadores asociados a este sistema.

Incentivos no económicos

- Flexibilidad horaria
- *Home office* 2 veces por semana
- *Team building* anual

- Obsequios para celebrar el día de cumpleaños o días del farmacéutico, ingeniero, asistente, etc.
- Días administrativos de libre disposición (4 anuales).
- Asistencia a ferias relacionadas al rubro farmacéutico anualmente como *CPhI Worldwide*.

14. Flujo de caja proyectado a 10 años

El flujo de caja descontado se presenta en la tabla descrita a continuación. Los cálculos del VAN y TIR son considerados con una tasa de descuento del 14%, más exigente que las tasas de mercado actuales de bonos del tesoro del país mexicano y en línea con lo exigido por Alkem Laboratories a sus nuevos proyectos de acuerdo con sus últimos análisis (Banxico, 2022).

Item	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2031
Ingresos por ventas	\$ -	\$ -	\$ 165	\$ 1.055	\$ 2.602	\$ 5.185	\$ 9.408	\$ 16.379	\$ 23.732	\$ 31.486
(Costo de ventas)	\$ -	\$ -	\$ -122	\$ -777	\$ -1.917	\$ -3.821	\$ -6.932	\$ -12.070	\$ -17.488	\$ -23.202
(Gastos de administración y ventas: regulatorio)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28	\$ 148	\$ -	\$ -
(Gastos de administración y ventas: otros)	\$ -84	\$ -123	\$ -148	\$ -201	\$ -446	\$ -885	\$ -1.603	\$ -2.788	\$ -4.038	\$ -5.357
(Depreciación)	\$ -	\$ -0	\$ -1	\$ -1	\$ -1	\$ -2	\$ -2	\$ -1	\$ -1	\$ -0
Resultado Operacional (A)	\$ -84	\$ -123	\$ -105	\$ 76	\$ 237	\$ 477	\$ 898	\$ 1.668	\$ 2.205	\$ 2.927
Ganancia / (Pérdida) de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(Interés)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(Perdidas del ejercicio anterior)	\$ -	\$ -84	\$ -207	\$ -312	\$ -236	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado No Operacional (B)	\$ -	\$ -84	\$ -207	\$ -312	\$ -236	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuesto (A+B)	\$ -84	\$ -207	\$ -312	\$ -236	\$ 1	\$ 477	\$ 898	\$ 1.668	\$ 2.205	\$ 2.927
(Impuesto a las empresas-tasa 30%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0	\$ -143	\$ -269	\$ -500	\$ -661	\$ -878
Utilidad después de impuesto	\$ -84	\$ -207	\$ -312	\$ -236	\$ 0	\$ 334	\$ 629	\$ 1.167	\$ 1.543	\$ 2.049
Depreciación	\$ -	\$ 0	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 1	\$ 1	\$ 0
Perdidas del ejercicio anterior	\$ -	\$ 84	\$ 207	\$ 312	\$ 236	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(Ganancia) / Pérdida de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Operacional (C)	\$ -84	\$ -123	\$ -104	\$ 77	\$ 238	\$ 336	\$ 630	\$ 1.169	\$ 1.544	\$ 2.049
(Inversión Fija)	\$ -573	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor residual de los activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 220
(Capital de trabajo)	\$ -436	\$ -123	\$ -104	\$ -2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 599
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(Amortizaciones)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Capitales (D)	\$ -1.009	\$ -123	\$ -104	\$ -2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 819
Flujo privado de caja (C+D)	\$ -1.093	\$ -246	\$ -209	\$ 74	\$ 238	\$ 336	\$ 630	\$ 1.169	\$ 1.544	\$ 2.868
Flujo de Caja Acumulado	\$ -1.093	\$ -1.339	\$ -1.548	\$ -1.473	\$ -1.235	\$ -900	\$ -269	\$ 899	\$ 2.443	\$ 5.312
Flujo descontado	\$ -1.093	\$ -216	\$ -161	\$ 50	\$ 141	\$ 174	\$ 287	\$ 467	\$ 541	\$ 882
Break even	3 año									
Payback	7 año									
Tasa descuento	14%									
VAN	\$ 1.074									
TIR	23%									
Tasa Impositiva	30%									

Tabla 8: Flujo de caja proyectado para Ascend Laboratories México, montos en miles de dólares.

El *breakeven*, momento en que se ingresa al umbral de rentabilidad, se alcanza al tercer año y por su parte el *payback* se registra al séptimo año de operación. Por su parte VAN y TIR se estiman en USD 1 millón y en un 23% respectivamente.

14.1. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos provendrán únicamente de las ventas realizadas en *retail* o mercado público y como se ha revisado, son íntegramente dependientes de la aprobación del registro sanitario.

Los ingresos para *retail* están descritos en la tabla a continuación y consideran las curvas de adopción descritas en el capítulo correspondiente. En el Anexo M se encuentra el detalle por producto considerando la fecha de entrada de cada uno.

2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
0	0	165	615	1.853	4.436	8.658	15.630	22.982	30.737

Tabla 9: Ingresos proyectados para *retail*. Elaboración propia. Montos en miles de dólares.

Para mercado público se determinó en base a las licitaciones potenciales que serían adjudicadas por Ascend. Se agruparon en tres rondas de acuerdo con las fechas de ingresos al mercado de cada producto y potenciales licitaciones, asimismo, se estimó un plazo de pago de 10 meses a contar del primer despacho. En la tabla descrita a continuación se detallan los ingresos por año para mercado público y en el Anexo N se encuentra el detalle por ronda de licitaciones.

2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
0	0	0	440	749	749	749	749	749	749

Tabla 10: Ingresos proyectados para mercado público. Elaboración propia. Montos en miles de dólares.

La totalidad de ingresos percibidos se describe en la tabla a continuación y corresponde a la sumatoria de los ingresos independientes de *retail* y mercado público.

2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
0	0	165	1.055	2.602	5.185	9.408	16.379	23.732	31.486

Tabla 11: Ingresos proyectados totales para Ascend Laboratories México. Elaboración propia. Montos en miles de dólares.

14.2. Costos de ventas (Costos variables)

Los costos de ventas o costos variables asociados guardan una proporción armónica y relativamente estable de un 73,69% de acuerdo con los datos recabados de estudio de costos generales realizados por Alkem. (Alkem Laboratories Limited, 2022).

La distribución de costos se presenta en los gráficos a continuación y se especifica de acuerdo con el tipo de embarque (aéreo o marítimo). Como se mencionó en el Capítulo 12 Estrategia de Operaciones, el embarque que se ha de favorecer es aquel que sea costo eficiente para la compañía considerando todas las aristas involucradas (tiempos de despacho, costo de oportunidad de potenciales multas, etc.).

Porcentaje de representación de costos variables para embarque aéreo

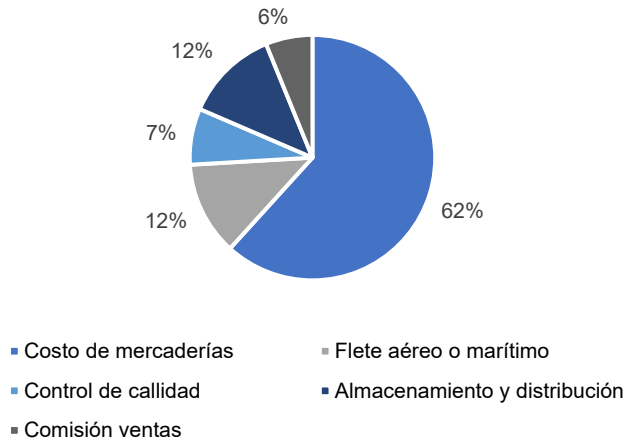


Gráfico 4: Porcentaje de representación de costos variables para embarque aéreo. Elaboración propia.

Porcentaje de representación de costos variables para embarque marítimo

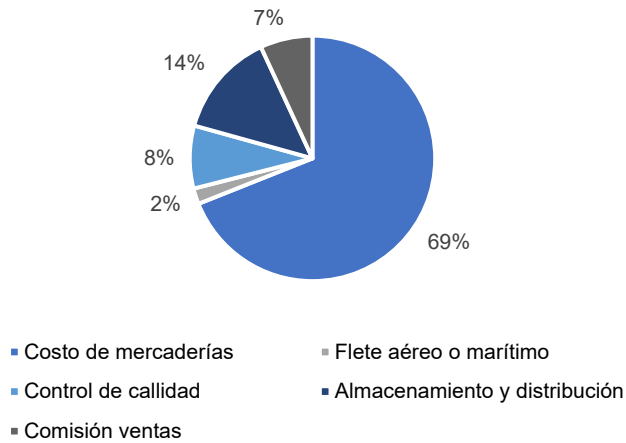


Gráfico 5: Porcentaje de representación de costos variables para embarque marítimo. Elaboración propia.

14.3. Costos fijos

Los costos fijos por su parte guardan una proporción del 17% con respecto a los ingresos por ventas, esto de acuerdo con estudio de costos realizados por Alkem Laboratories. En el siguiente gráfico se detalla la proporción de estos gastos.

Porcentaje de representación de costos fijos

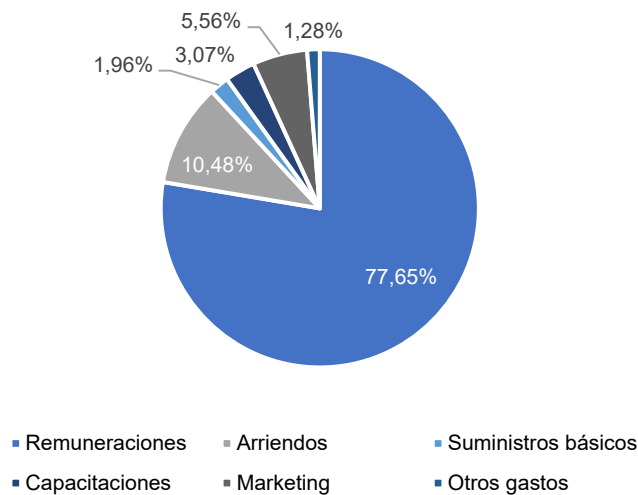


Gráfico 6: Costos fijos para Ascend Laboratories México. Elaboración propia.

Las remuneraciones corresponden al costo más alto y en línea con las intenciones de tener un equipo hábil para enfrentar la operación se incluye un costo de capacitaciones. Sumado a lo anterior, existe un ítem de otros gastos el que incluye a los potenciales costos modernos que deberán ser integrados como parte de la gestión regular.

14.4. Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento provienen íntegramente de Alkem Laboratories Limited y corresponden a la inversión fija inicial más el capital de trabajo variable cada año.

- Para el año cero, 2021, se tiene la inversión fija (USD 573.000) y el capital de trabajo (USD 436.000). La inversión fija se utiliza de la siguiente forma:
 - 352.000 USD serán utilizados en el registro de productos farmacéuticos
 - 221.000 USD serán utilizados en la constitución de la empresa y otros costos asociados.
- Para el año 1, 2022 se tiene capital de trabajo correspondiente a USD 123.000.
- Para el año 2, 2023 se tiene capital de trabajo correspondiente a USD 104.485.
- Para el año 3, 2024 se tiene capital de trabajo correspondiente a USD 2.300.

14.5. Otras consideraciones

- Recuperación del capital de trabajo: se estima una recuperación del capital de trabajo de un 90% con respecto al capital total. El 10% restante se explica por mermas u otras pérdidas propias del negocio.
- La tasa impositiva afecta a las empresas establecidas en México es del 30%.
- La depreciación es lineal y se calcula al 10%.
- El costo de cada registro farmacéutico es de USD 8.000, considera los costos de Cofepris y otros costos modernos y la renovación es de USD 4.000 y debe realizarse al quinto año, antes del vencimiento de los registros.

- El valor residual de los activos intangibles (registros sanitarios) equivale a USD 5.000. El valor cubre la transferencia de registro y otros costos asociados a estas actividades.

14.5. Análisis de sensibilidad

Se analizaron escenarios en donde las variables a considerar fueron el porcentaje de cumplimiento de metas y el tiempo de penetración en años. Se analizó la sensibilidad de VAN, TIR, *Payback* y *Breakeven*. Considerando que la penetración en 10 años es conservadora, se consideraron escenarios más estrictos y por su parte, para el cumplimiento de metas se evaluaron escenarios de sub y sobre cumplimiento.

- *Sensibilidad del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)*

En las tablas adjuntas se muestran las variaciones de VAN y TIR en escenarios diversos de penetración y % de cumplimiento de metas.

% cumplimiento metas	2,5 años de penetración	5 años de penetración	7,5 años de penetración	10 años de penetración
50%	\$ 2.688.605	\$ 1.603.995	\$ 712.562	\$ 20.831
75%	\$ 4.511.348	\$ 2.913.260	\$ 1.581.042	\$ 547.406
100%	\$ 6.327.045	\$ 4.218.498	\$ 2.446.233	\$ 1.073.505
125%	\$ 8.141.223	\$ 5.517.446	\$ 3.310.784	\$ 1.597.942
150%	\$ 9.954.045	\$ 6.816.393	\$ 4.173.077	\$ 2.120.954

Tabla 12: Sensibilidad del VAN. Elaboración propia.

% cumplimiento metas	2,5 años de penetración	5 años de penetración	7,5 años de penetración	10 años de penetración
50%	39%	28%	21%	14%
75%	50%	36%	27%	19%
100%	59%	43%	32%	23%
125%	67%	48%	36%	27%
150%	74%	53%	40%	30%

Tabla 13: Sensibilidad de la TIR. Elaboración propia.

De las tablas se desprende que todos los escenarios definidos conllevan un VAN positivo y en un 90% de los escenarios se logra una TIR aceptable (superior a 20%), es por lo tanto un proyecto con bajo riesgo de pérdida. De cara a cualquier escenario interno, es más favorable disminuir el tiempo de penetración en 2,5 años que alcanzar un 25% más de metas.

Se puede concluir de los datos que la primera prioridad debería ser disminuir el tiempo de penetración para obtener mejores VAN y TIR.

- *Sensibilidad del Payback y Breakeven*

En las tablas adjuntas se muestran las variaciones del *Payback* y *Breakeven* en escenarios diversos de penetración y % de cumplimiento de metas.

% cumplimiento metas	2,5 años de penetración	5 años de penetración	7,5 años de penetración	10 años de penetración
50%	4	6	7	8
75%	4	5	6	7
100%	4	5	6	7
125%	3	5	6	7
150%	3	5	5	6

Tabla 14: Sensibilidad del Payback. Elaboración propia.

% cumplimiento metas	2,5 años de penetración	5 años de penetración	7,5 años de penetración	10 años de penetración
50%	3	3	3	3
75%	2	3	3	3
100%	2	3	3	3
125%	2	3	3	3
150%	2	3	3	3

Tabla 15: Sensibilidad del Breakeven. Elaboración propia.

Escenarios factibles de alcanzar presentan la posibilidad de disminuir el *payback* hasta el quinto año, pero es demasiado exigente llegar a 4 o más aún 3 años. Por su parte es muy poco factible disminuir el *breakeven* antes del tercer año. Tan sólo en un 20% de los escenarios se logra llegar a 2 años, y en todos se exige llegar a 2,5 años de penetración en todos los productos.

15. Plan estratégico de gestión integral

La declaración de visión, misión y valores opera enmarcando la estrategia de la compañía en relación con los comportamientos o características esperados en el capital humano. Se tomaron como base de orientación las declaraciones de Alkem Laboratories y Ascend Laboratories Chile para desarrollar las propias de Ascend Laboratories México.

Asimismo, se declara la estrategia global y se detallan los mecanismos de control asociados mediante el modelo *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan, 1992).

15.1. Visión

Como visión se define el lugar en donde la empresa quiere estar en el futuro, para Ascend, en diez años más, se establece que:

Ascend Laboratories México será un laboratorio farmacéutico reconocido en el país, llegando a estar dentro de los principales 15 proveedores de medicamentos bioequivalentes, a través de un equipo profesional íntegro y comprometido con los más altos estándares de calidad nacional e internacional, además del estricto cumplimiento de las normativas vigentes.

15.2. Misión

La misión enaltece la razón de ser de la compañía, buscando identificar cómo entrega valor a sus clientes y pacientes usuarios de medicamentos, se ha definido la misión de Ascend Laboratories México como:

Estamos comprometidos a facilitar el acceso a terapias nuevas y consolidadas a las personas que viven en México para que así lleven una vida más saludable incrementando la disponibilidad de nuestras soluciones bioequivalentes costo efectivas y de alta calidad.

15.3. Valores fundamentales

Los valores fundamentales de la compañía enmarcarán las acciones y comportamientos del capital humano, serán la forma en que se harán las cosas en la naciente empresa.



Integridad

Actuando con probidad, responsabilidad y honestidad. Nuestras palabras y acciones se condicen.



Adaptabilidad

Siempre abiertos a pensar fuera de la caja buscando nuevas formas de entregar valor a nuestros clientes y usuarios atendiendo sus necesidades.



Compromiso

Cumplir íntegramente de cara a nuestros clientes y usuarios es nuestro motor.



Empatía

Nos ponemos en el lugar de nuestros clientes y usuarios, entendemos sus pesares y servimos a sus necesidades.



Equidad

Con nuestros trabajadores, clientes y usuarios entregando un trato sin distinciones ni preferencias.

15.4. *Balanced Scorecard*

Para abarcar los ámbitos de crecimiento de Ascend Laboratories México se desarrollará la estrategia en cuatro frentes descritos por el modelo de Kaplan y Norton: *Balanced Scorecard* (Kaplan, 1992). Los ámbitos corresponden a diferentes perspectivas estratégicas y buscan responder preguntas que darán orientación a los tomadores de decisiones:

- Perspectiva Finanzas: ¿Cómo miramos a los accionistas?
- Perspectiva de Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Perspectiva de Aprendizaje e Innovación: ¿Podemos seguir mejorando y creando valor?
- Perspectiva de Procesos Internos: ¿En qué debemos sobresalir?

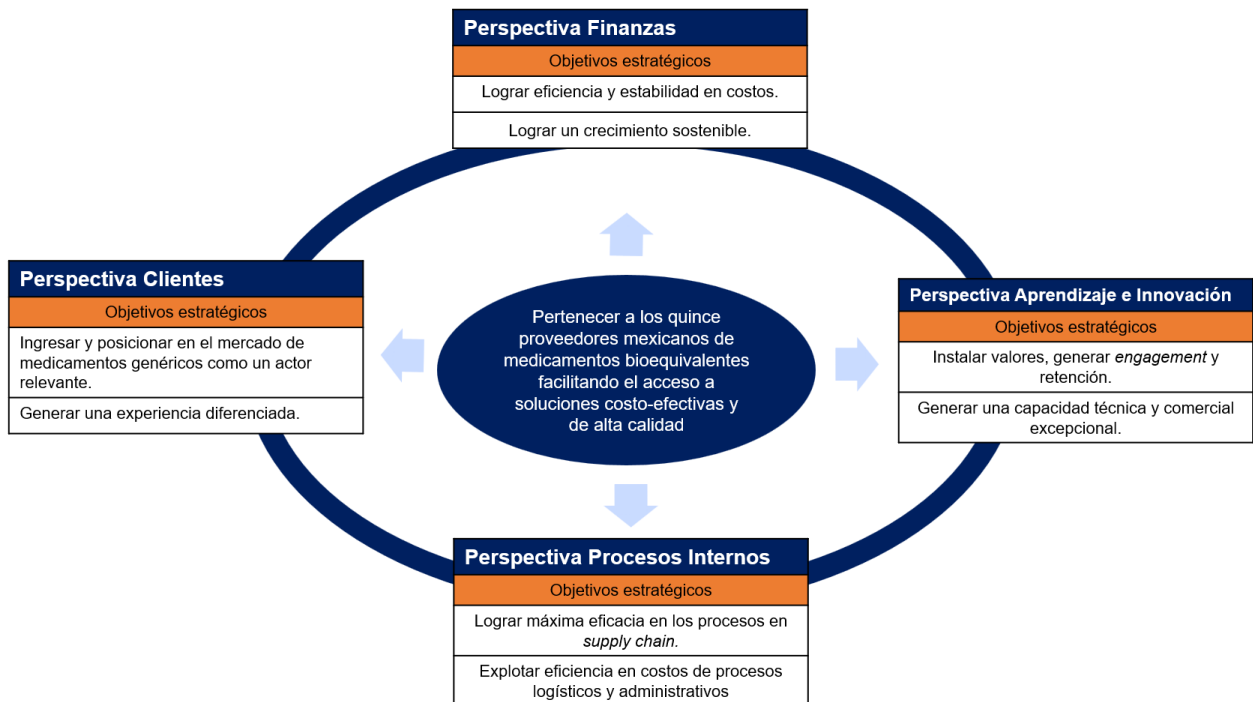


Ilustración 17: *Balanced Scorecard para Ascend Laboratories México. Elaboración propia.*

15.4.1. Iniciativas asociadas

Las iniciativas asociadas a cada objetivo estratégico del *Balanced Scorecard* son ocho por cada perspectiva y son descritas a continuación. El detalle de los objetivos con sus indicadores y métricas se encuentran en el Anexo O. Todas las iniciativas dan soporte al objetivo general propuesto al comienzo de este trabajo de tesis y son entregadas como sugerencias a los tomadores de decisiones.

Perspectiva Finanzas

A nivel financiero se proponen tres iniciativas que buscan optimizar y distribuir eficientemente los costos con el fin de mantenerlos en los rangos entregados en los indicadores discutidos en el anexo. En el ámbito de crecimiento se busca completar el plan de metas anuales de ventas de productos.

Perspectiva de Clientes

El programa de registro en oleadas permitirá habilitar la comercialización de productos farmacéuticos de cara a los clientes *retail* y mercado público y se espera que al menos 40 productos estén aprobados al final de este programa.

Asimismo, existirá un programa de difusión y fidelización con cadenas de *retail*, el que busca retener y generar relaciones de largo plazo con los potenciales clientes de este segmento.

Para mercado público se implementará un programa de soporte tipo Masnet® o análogo con el fin de hacer el trabajo del equipo de licitaciones más eficiente.

Considerando que existe información histórica de licitaciones, se buscará con minería de datos, extraer potenciales requerimientos de este segmento y anticipar actividades a nivel de manufactura.

Con el fin de generar una experiencia diferenciada se realizarán dos programas relacionados a educación farmacéutica digital para los usuarios finales que podrán encontrar en el QR de cada estuche. También se considera una ronda de capacitaciones a los equipos de venta de clientes *retail*.

Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

Ascend Laboratories México buscará retener a los talentos y para ello se establecerán beneficios personalizables, en donde cada trabajador podrá escoger de un listado disponible un número determinado de acuerdo con sus necesidades particulares o intereses.

De cara a la perspectiva de desarrollo, se implementará un programa de carrera y crecimiento para el desarrollo particular de cada trabajador bajo las condiciones descritas en el capítulo correspondiente y además un programa específico para los líderes de área. Finalmente, se implementará un tour de integración India – México – Chile, porque, como se vio anteriormente el entendimiento de la cultura es de mayor relevancia.

Para generar una capacidad técnica y comercial excepcionales se implementarán cuatro programas de capacitaciones relacionadas a temas relevantes como farmacovigilancia, legislación pertinente, asuntos comerciales. Se contempla además un programa de capacitaciones cruzadas en donde se generarán instancias de desarrollo por y desde los trabajadores de la compañía.

Perspectiva de Procesos Internos

Con el fin de lograr eficacia en procesos de *supply chain* se propone implementar un sistema de predicción de demanda para *retail* y mercado público, así será posible adelantar actividades y no perder oportunidades de venta. Los pedidos a India serán automatizados en lugar de ser manuales como, además a nivel de clientes se implementará un sistema de preconsulta de necesidades de cara a abastecimiento, formatos y tiempos de entrega. Finalmente, y como punto principal para mercado público, se buscará la implementación de robots de vigilancia comercial complementarios al sistema Masnet®.

En cuanto a la eficiencia en costos de procesos logísticos y administrativos, se propone la implementación de un *software* de alerta de caducidad de documentos para orientar las actividades de licitaciones y asuntos regulatorios. De cara a los proveedores, se instaurará un programa de fidelización de ellos con el fin de hacer más eficientes los tiempos de actividades de control de calidad, bodega o acondicionamiento. Por el lado de Alkem, se establecerá un sistema de alertas automatizadas que permitirán el monitoreo de las importaciones desde su manufactura. Finalmente, con el objeto de asegurar el desarrollo y aplicación de información pertinentes se implementará un sistema inteligente de gestión del conocimiento.

15.5. Plan de contingencia

En un entorno VUCA¹⁷ es conveniente tener un plan de contingencia que muestre cómo proceder ante situaciones inesperadas de mercado, así se tendrán respuestas previstas para los riesgos prioritarios. El plan de contingencia se basó en lo propuesto por Claudia Gómez en su trabajo de título (Gómez, 2014).

Etapa 1 Diagnóstico: Establecer factores que influyan en la variación de indicadores clave.

Etapa 2 Plan de acción y CAPA¹⁸: Se examinan alternativas de acuerdo con el escenario de variación de indicadores clave.

Etapa 3 Evaluación y cierre: Una vez implementado el plan de acción y CAPA(s) se evalúa si las medidas fueron correctas para subsanar la situación.

Indicadores	Desviación	Quién diagnóstica	Implicancias	Periodicidad de medición	Plan de acción / CAPA
Razón de ventas Ventas estimadas / Ventas reales Utilidades Utilidades estimadas / utilidades reales	Desviación positiva $\Delta+$	Área de ventas <i>retail</i> y/o mercado público	- Quiebres de stock. - No cumplimiento de metas mensual por sobreventas	Mensual	- Mantener y revisar política de stocks. - Agilizar procesos logísticos, considerar importación aérea si aplica.
Precio de mercado: Precio estimado / precio real	Desviación negativa $\Delta-$	Área de ventas <i>retail</i> y/o mercado público	- Caída de los ingresos por ventas	Mensual	- Revisar estrategia de precios. - Revisar portafolio de productos adecuados al segmento abordado. - Revisar proceso de atención al cliente.
Tiempos de registro sanitario Tiempo estimado / Tiempo real	Desviación al alza $\Delta+$	Jefe de Asuntos Regulatorios	- Habilitación tardía de ventas - Pérdida de licitaciones atractivas.	Mensual	- Revisar estado de dossier con Cofepris.

Tabla 16: Plan de contingencia para Ascend Laboratories México

¹⁷ VUCA: Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity.

¹⁸ CAPA: Corrective and preventive actions.

16. Conclusiones y recomendaciones

Las capacidades a nivel operacional y capital humano favorecen la incorporación de Alkem al mercado mexicano apalancado en su subsidiaria chilena, Ascend Laboratories, quien cuenta con una exitosa experiencia en Sudamérica. Por su parte, en el mercado azteca existen oportunidades atractivas que a la fecha no han sido aprovechadas por los actores actuales en cuanto a fidelización de clientes y confiabilidad en actividades que parecieran ser basales como mantener una razón de cumplimiento de abastecimiento en niveles aceptables. El descontento percibido por los tomadores de decisiones de grandes cadenas de farmacia y el desabastecimiento a nivel de mercado público ofrece a Ascend Laboratories México una firme oportunidad para abrirse mercado de manera sostenible ofreciendo productos genéricos a un costo razonable, los que si bien parecen uno más dentro del listado disponible tendrán un sello diferenciador de cara al paciente final generando de esta forma un nuevo punto de contacto entre Ascend y los usuarios.

Para acompañar la oportunidad descrita es de mayor relevancia que el capital humano esté alineado con la misión, visión y sobre todo los valores enaltecidos por la compañía para la correcta ejecución de las actividades relacionadas primeramente con la captación y fidelización de clientes y, en segundo lugar, desarrollar una operación ágil y poco burocrática de cara al abastecimiento la que debe ser en tiempo y forma correctos, siempre eficaz. Con esto en mente se irá formando la propia cultura de Ascend Laboratories México, bajo las consideraciones particulares de este país en cuanto a su idiosincrasia y costumbres. Ambos lineamientos permitirán forjar una forma de trabajo basada en eficacia y a futuro en eficiencia la que generará confianza y credibilidad en los clientes.

Los esfuerzos principales de la compañía deberán centrarse en el mercado de *retail* apalancándose en las importantes relaciones comerciales forjadas en Chile, esto en el entendido de que el tamaño de mercado de *retail* es muy superior al de mercado público (8.5 vs 3.2 billones de dólares), además de crear y fortalecer lazos con las nuevas cadenas que poseen mayor participación de mercado. Este segmento ciertamente resulta más atractivo para lograr los objetivos planteados al inicio de este documento, sin embargo, pese a lo anterior no debe descuidarse mercado público, porque aun cuando aparenta ser una fuente modesta de ingresos es capaz de entregar una consistente colaboración a nivel de costos fijos durante los comienzos de la operación.

Los productos que están siendo considerados para esta primera etapa, la que es revisada en este documento, abarcan una parte importante de las enfermedades de mayor prevalencia e incidencia en México, sin embargo, es requerido mantener en mente que existe la probabilidad de que la legislación cambie de forma permanente con respecto a la exigencia de estudios de bioequivalencia en población local y sea derogada la resolución exenta que así lo demanda actualmente. Esto implica un escenario en donde una mayor cantidad de laboratorios extranjeros podrían considerar iniciar operaciones en este país, por cuanto la competencia sería aún más compleja. De esta forma es necesario renovar y fortalecer el portafolio de productos con nuevas moléculas desarrolladas por Alkem o bien, establecer alianzas estratégicas con laboratorios locales o internacionales.

En cuanto al desarrollo de negocios, si bien se privilegia inicialmente establecer lazos con las principales cadenas, debe evaluarse a futuro impulsar negocios con farmacias independientes y/o distribuidores intermediarios considerando que representan una parte importante del *market share*. En la misma línea y para generar mejores utilidades tempranas para la empresa, se sugiere que Ascend reúna sus esfuerzos con el fin de disminuir los años de penetración de cada producto en el mercado.

Asimismo, es recomendable para Ascend Laboratories México considerar la incorporación de marcas comerciales para productos que se encuentren en etapas tempranas de desarrollo o con pocos competidores en el mercado con el fin de captar mayor valor para la compañía. Finalmente, se recomienda enfáticamente el desarrollo en India de productos biosimilares para que sean registrados en México en un mediano plazo. Estos productos están siendo tendencia en la actualidad y es en este lugar en donde se evidencia que la medicina está migrando por cuanto en los próximos años es probable que Ascend se vea enfrentado a un nuevo requerimiento de mercado y será mejor encontrarse preparados para ello.

17. Bibliografía

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing research*, 34(3), 347-356.
- Alkem Laboratories Limited. (2021). *Transforming for a Bigger Tomorrow: Annual Report 2020-21*. Mumbai.
- Alkem Laboratories Limited. (21 de Mayo de 2022). *Alkem Laboratories*. Obtenido de <https://www.alkemlabs.com/about-us.php>
- Alkem Laboratories Limited. (19 de Diciembre de 2022). *Financial overview*. Obtenido de Subsidiary Financial Statements: <https://www.alkemlabs.com/subsidiary-accounts.php>
- Alkem Laboratories Limited. (21 de Mayo de 2022). *Manufacturing Facilities*. Obtenido de Manufacturing Facilities: <https://www.alkemlabs.com/manufacturing-facilities.php>
- Alkem Laboratories Limited. (21 de Mayo de 2022). *Our Values*. Obtenido de Our Values are at the core of who we are and how we act: <https://www.alkemlabs.com/values.php>
- Araya, P. (Noviembre de 2022). Estudios de Bioequivalencia y costo asociado. (V. Silva, Entrevistador)
- Banxico. (19 de Diciembre de 2022). *Sistema de información económica*. Obtenido de Tasas de interés en el mercado de Dinero: <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=18&accion=consultarCuadro&idCuadro=CF101&locale=es>
- Bautista, O. D. (2017). ¿Cómo abordar la corrupción? Una vía para su solución a través de la ética pública. En *Colección cuadernos para prevenir y controlar la corrupción* (págs. 17-26). Toluca de Lerdo: Poder Legislativo del Estado de México.
- Bhat, Rahul - Ascend Laboratories SpA. (s.f.). Strategic Meeting. 2022. Santiago, Chile.
- Comisión federal para la protección contra riesgos sanitarios. (Marzo de 2022). *Gob.mx*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/707596/01_Proyecto_Acuerdo_de_Tra_mites_Convocatoria_Registros_020322_PORTADA.pdf
- Darinka Rodríguez, E. P. (22 de Junio de 2022). Medicamentos más caros: la inflación golpea (también) la salud de los mexicanos. *El País*, págs. <https://elpais.com/mexico/2022-06-22/medicamentos-mas-caros-la-inflacion-golpea-tambien-la-salud-de-los-mexicanos.html>.
- Diario oficial de la Federación. (5 de Mayo de 2021). *Secretaría de la Gobernación (Segob)*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5617397&fecha=03/05/2021#gsc.tab=0

- Diez, C. (Septiembre de 2021). *La Función de Marketing y la Estrategia de Negocios*.
- Fundar, Centro de Análisis e Investigación. (2022). *PRESUPUESTO PARA EL SECTOR SALUD EN TIEMPOS DE COVID-19*. Obtenido de PRESUPUESTO PARA EL SECTOR SALUD EN TIEMPOS DE COVID-19: <https://fundar.org.mx/pef2022/presupuesto-para-el-sector-salud-en-tiempos-de-covid-19/#:~:text=Para%202022%2C%20el%20presupuesto%20total,contra%20lo%20aprobado%20en%202021>.
- Ghare, A. (2021, Septiembre 03). Revisión de capacidades para Alkem Baddi y Daman. (V. Silva, Interviewer)
- Gómez, C. (2014). *Estrategia de penetración internacional a mercados no tradicionales para Viña Ventisquero Ltda*. Santiago.
- Government of Alberta. (2022). *Assess your export readiness*. Obtenido de <https://export.alberta.ca/export-guide/assess-your-export-readiness>
- Hitt, M. (2008). *Administración estratégica Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos* (Séptima ed.). Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Hofstede Insights. (2022). *Country Comparison*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile,mexico/>
- Hofstede Insights. (2022). *Country Comparison*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/india,mexico/>
- Hofstede, G. (2022). *The 6-D model of national culture*. Obtenido de <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Association Newsletter*, 7-8.
- INEGI. (2022). *Esperanza de vida al nacimiento por entidad federativa según sexo, serie anual de 2010 a 2021*. Obtenido de Esperanza de vida al nacimiento por entidad federativa según sexo, serie anual de 2010 a 2021: https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=Mortalidad_Mortalidad_09_61312f04-e039-4659-8095-0ce2cd284415
- INSABI. (13 de Agosto de 2021). *Compra consolidada de medicamentos y material de curación 2021*. Obtenido de <https://www.gob.mx/insabi/prensa/compra-consolidada-de-medicamentos-y-material-de-curacion-2021>
- INSABI. (11 de Agosto de 2021). *Ordenes de suministro emitidas*. Obtenido de <https://www.gob.mx/insabi/prensa/ordenes-de-suministro-emitidas>
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2018). *Diagnóstico y tratamiento farmacológico de la Diabetes Mellitus Tipo II en el Primer Nivel de Atención*. Obtenido de <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/guiasclinicas/718GER.pdf>

- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2021). *El mercado de medicamentos en México: Retos y Oportunidades*. Ciudad de México.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (21 de Junio de 2022). *Índice de riesgos de corrupción 2022*. Obtenido de <https://imco.org.mx/indice-de-riesgos-de-corrupcion-2022/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (29 de JULIO de 2021). *CARACTERÍSTICAS DE LAS DEFUNCIONES REGISTRADAS EN MÉXICO DURANTE 2020 PRELIMINAR*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/DefuncionesRegistradas2020_Pre_07.pdf
- IQVIA. (Marzo de 2021). Mexico IMS Data. *Mexico IMS Data*.
- Kaplan, R. N. (1992). El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento. *Harvard Business Review*.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2019). *Strategic brand management* (5th ed.). Pearson.
- Kohler, E. (2021). Política de Negocios. *Análisis de la Industria: el modelo de las 5 fuerzas*. Santiago, Chile.
- Kotler, P. y. (2007). *Marketing : Versión para Latinoamérica*. <http://bibliografias.uchile.cl.uchile.idm.oclc.org/1465>.
- Massons, J. (2016). *Finanzas: Análisis y estrategia financiera*. Hispano Europea.
- Órgano Informativo de la Universidad Nacional Autónoma de México. (11 de Noviembre de 2021). Obesidad, epidemia agudizada en México. *Gaceta UNAM*, págs. <https://www.gaceta.unam.mx/obesidad-epidemia-agudizada-en-mexico/>.
- Osterwalder, A. (2022). *Building Blocks of Business Model Canvas*. Obtenido de <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/building-blocks#:~:text=The%20business%20model%20canvas%2C%20invented,%3A%20desirability%2C%20viability%20and%20feasibility>.
- Pharmaceutical Export Promotion Council. (2020). *2020 Report*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Obtenido de How Competitive Forces Shape Strategy: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- The University of Sidney. (2022). *Marketing: PESTLE Analysis*. Obtenido de <https://libguides.library.usyd.edu.au/c.php?g=508107&p=5994242>
- The World Bank. (2021). *GDP (Current US\$) - Mexico*. Obtenido de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=MX>
- Vanek, M. &. (2014). *SWOT analysis – point of departure for strategic managers*.

World Health Organization. (20 de November de 2015). *Medicines: Good manufacturing practices*. Obtenido de <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/medicines-good-manufacturing-processes#:~:text=What%20is%20GMP%3F,through%20testing%20the%20final%20product>.

Anexos

Anexo A: Gráfico de distribución del mercado farmacéutico de *retail* en México

Distribución del mercado farmacéutico de *retail* en México

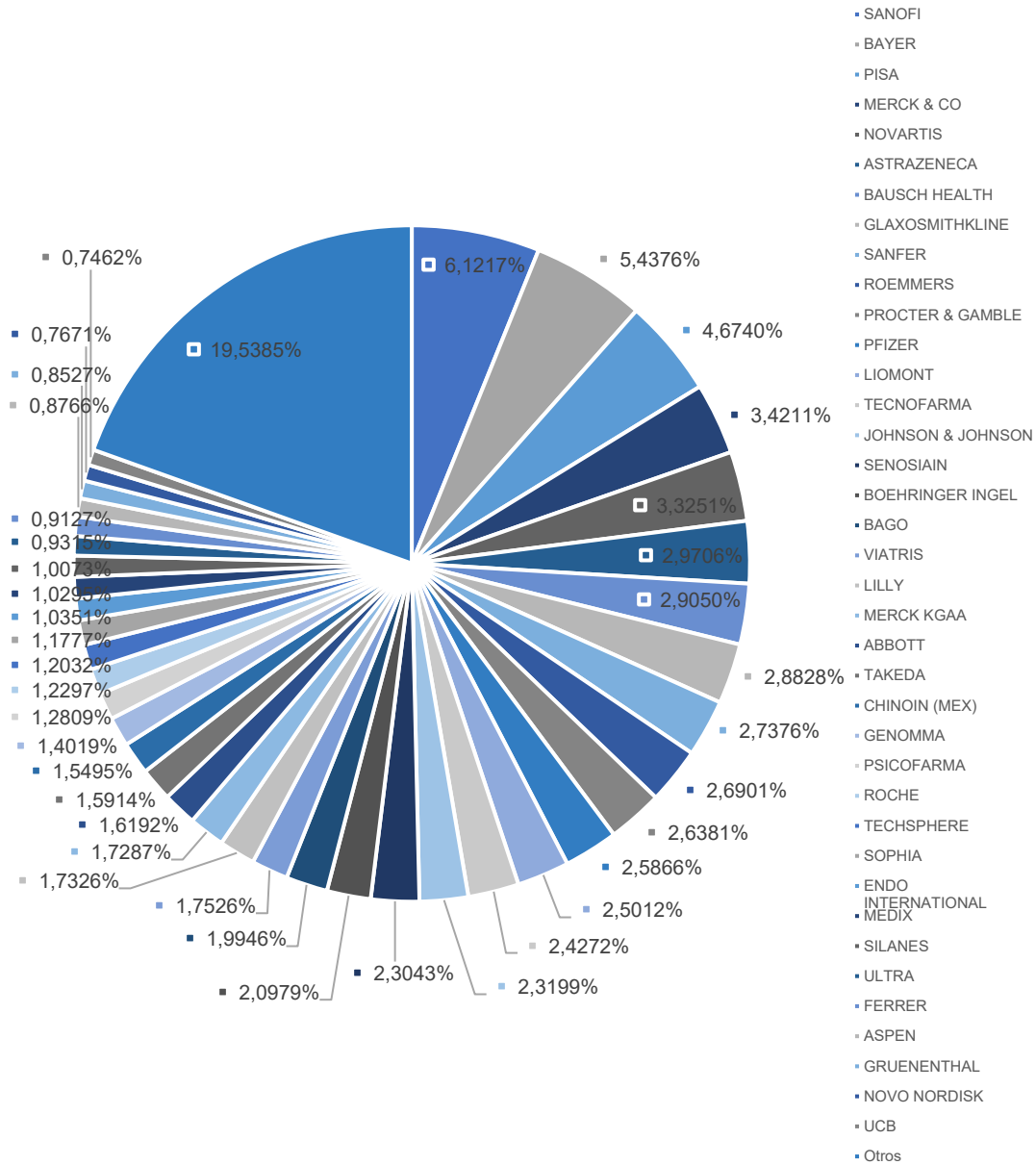


Gráfico 7: Gráfico de distribución del mercado farmacéutico de *retail* en México.

Anexo B: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter+2 para Ascend Laboratories México

Rivalidad entre competidores: Alta

Considerando el número de participantes del mercado farmacéutico mexicano, existe una alta rivalidad entre los competidores existentes, quienes podrían satisfacer las necesidades de los consumidores B2B¹⁹ o B2B2C²⁰. Esta rivalidad es por cierto cambiante en el tiempo y será más acentuada en momentos de crisis económicas cuando la demanda por medicamentos disminuye o cuando existe poca diferenciación de los productos. Sumado a lo anterior y considerando que el gobierno mexicano está impulsando facilitar el acceso a terapias, es que la intercambiabilidad de medicamentos toma relevancia, puesto que un consumidor final podrá escoger en base al precio o calidad entre dos o más opciones.

Productos sustitutos: Medio

Ha sido mencionado que el mercado mexicano cuenta con un número elevado de competidores y por tanto una cantidad mayor aún de productos disponibles. Para efectos de este análisis se considerará la categoría de medicamentos para el tratamiento de la diabetes mellitus tipo II tratada a nivel de (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2018), enfermedad de alta prevalencia, incidencia y mortalidad en el país mexicano (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021).

Tratamiento de primera línea

- Metformina 850 mg

Tratamiento de segunda línea

- Glibenclamida 5 mg
- Pioglitazona 15 mg
- Sitagliptina 100 mg

Tratamiento de tercera línea

- Metformina + Pioglitazona + Sitagliptina
- Metformina + Glibenclamida + Sitagliptina
- Metformina + Pioglitazona + Glibenclamida
- Metformina + Glibenclamida + Insulina
- Metformina + Pioglitazona + Insulina

Resulta evidente que Metformina 850 mg es la primera elección, sin embargo, si los niveles deseados de glicemia²¹ no son alcanzados podría ser sustituido por el profesional prescriptor por otro medicamento de segunda línea. Pese a esto, el nivel de amenaza se

¹⁹ B2B: *Business to business*

²⁰ B2B2C: *Business to business to consumer*

²¹ Glicemia: Nivel de glucosa presente en la sangre.

considera medio ya que, para gran parte de las enfermedades de mayor prevalencia e incidencia, contemplan la repetición de un medicamento, por tanto, no existe un nivel elevado de sustitución.

Poder de negociación de los compradores: Alto

Los compradores en México pueden agruparse en dos categorías: públicos y privados. Los públicos están representados mayoritariamente por el IMSS y los privados por las cadenas de farmacias en ese país (Farmacias Similares, Farmacias Guadalajara, Farmacias del Ahorro, Farmacias Benavides, Cruz Verde). En rigor, estamos de 6 compradores principales, por lo tanto, el poder de negociación de ellos es altísimo. De esta forma es fácil para los compradores cambiarse de marca o solicitar precios bajos. La estrategia en este punto se orienta principalmente en buscar una diferenciación en el servicio entregando facilidades en la postventa, o bien aumentando las promociones de ventas en cuanto lo permita la legislación vigente. De igual forma debe ser considerado que la comunicación con los compradores debe ser estratégica y orientada a formar lazos duraderos en el tiempo.

Poder de negociación de los proveedores: Bajo

El poder de negociación de los proveedores es bajo, tanto para los excipientes, principios activos y materiales de empaque de los productos farmacéuticos existen alternativas disponibles de forma rápida y eficiente. En cuanto a los proveedores de transporte marítimo y aéreo, también existen opciones que pueden ser consideradas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Media

Para los laboratorios genéricos de gran tamaño en volumen y ventas, México representa un mercado de alto interés, sin embargo, la expansión debe estar respaldada por una casa matriz sólida en temas financieros o que al menos permita economías de escala considerando filiales cercanas. En el caso particular de Ascend Laboratories México, es posible establecer sinergias con Ascend Laboratories LLC, ubicada en Estados Unidos, sin embargo, esto no es aplicable para laboratorios de menor envergadura.

Barreras de entrada: Medias

Dado que el gobierno mexicano eliminó temporalmente la necesidad de realizar estudios de bioequivalencia en población de dicho país, se suprimió también una barrera de entrada relevante. Pese a esta eliminación, los tiempos de aprobación de un registro sanitario van desde los 12 a 30 meses dependiendo de la complejidad del producto y los hallazgos que encuentre la autoridad sanitaria durante la evaluación. Por lo tanto, una empresa ingresando tendrá que esperar este tiempo antes de comercializar sus medicamentos, siendo este proceso lento y costoso. Aun cuando la restricción entró nuevamente en vigencia, se espera que en los próximos meses se promulgue una ley que eliminará de forma permanente la necesidad de estudios de bioequivalencia en población mexicana.

Barreras de salida: Bajas

Se evidencian barreras de tipo contractuales, como contratos vigentes con instituciones públicas o privadas, sin embargo, constituyen barreras de relativo fácil escape. Por otro lado, si bien existirán activos de la empresa, son de carácter mínimo, como implementos de oficina. Los stocks vigentes pueden ser

Anexo C: Análisis PESTLE para la industria farmacéutica mexicana

Político

A nivel político, México posee altos índices de corrupción y en particular el IMSS tiene un Índice de Riesgo de Corrupción de 51, siendo el promedio país 34. Esto indica que existe poca transparencia en las compras en esta institución de salud. Para ello, el gobierno mexicano se ha propuesto establecer mecanismos de control mediante la plataforma de compras públicas Compranet y aprovechar estos datos para identificar y mitigar las prácticas de riesgo de corrupción (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2022).

Por otro lado, a nivel de precios de medicamentos, el gobierno mexicano ha impulsado políticas públicas para mejorar tanto el acceso como el precio de las medicinas, sin embargo, debido a la inflación creciente en el país el valor de los medicamentos se ha incrementado incluso más que los alimentos (Darinka Rodríguez, 2022).

Económico

El gobierno mexicano incrementó el gasto público en salud con respecto al 2021 de 713.3 a 816.6 mil millones de pesos mexicanos, significando un crecimiento de un 14.5%. Esto implica que el gobierno está dispuesto a gastar mayores cantidades de dinero para ir en rescate de la población en riesgo, en línea con lo indicado a nivel político (Fundar, Centro de Análisis e Investigación, 2022). Si bien existen tratados de libre comercio, el sector farmacéutico es el menos afectado no habiendo movilidad de fármacos entre países como práctica habitual. Solo es aceptado en situaciones de catástrofe y mediante una resolución aprobatoria.

Social

A nivel social, la esperanza de vida de la población mexicana ha aumentado levemente manteniéndose relativamente constante en un promedio de 75.2 años (INEGI, 2022), esto implica que serán necesarios más medicamentos por la longevidad de los habitantes de dicho país. De cara a esta situación, la mayor parte de los medicamentos a registrar estarán enfocados en cubrir las enfermedades de mayor prevalencia e incidencia en el adulto mayor.

Sumado a lo anterior, un 75% de los adultos padece obesidad (Órgano Informativo de la Universidad Nacional Autónoma de México, 2021). La pandemia del siglo XXI se vincula estrechamente con enfermedades de alta incidencia en el país norteamericano: diabetes, hipercolesterolemia e hipertensión.

Finalmente, los productos registrados por Alkem Laboratories a nivel global están en línea con las necesidades de este mercado haciendo una sincronía beneficiosa para ambas partes.

Tecnológico

A nivel tecnológico, la industria mexicana, al igual que el resto del mundo, ha visto un incremento en la producción de medicamentos biotecnológicos, siendo estos específicos para el tratamiento de ciertas enfermedades. De esta forma, no es trivial pensar que la industria se está moviendo hacia ese tipo de productos y en algunos años más los

productos genéricos como Losartán, Metformina, entre otros serán reemplazados por terapias biológicas.

Legal

El marco regulatorio es estricto y se encuentra bien establecido, los medicamentos a ser registrados deben presentar cierta documentación de calidad y eficacia basándose en la presentación de expediente sanitario en formato CTD (*Common Technical Document*).

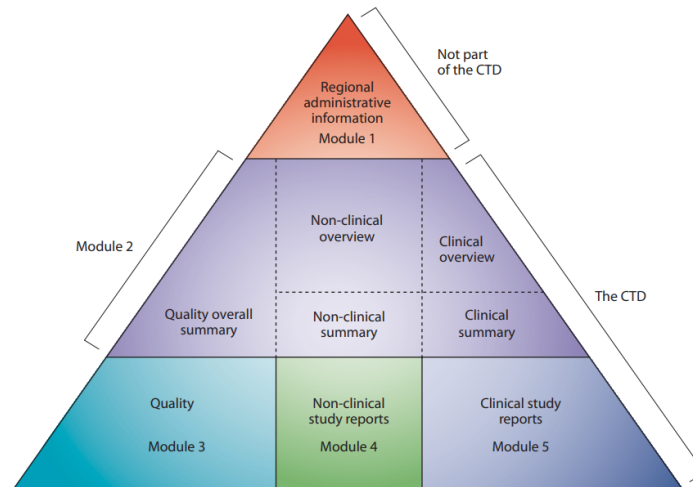


Ilustración 18: Pirámide CTD, tomado de https://admin.ich.org/sites/default/files/2021-02/CTD_triangle_color_Proofread.pdf

Medioambiental

No se evidencian factores medioambientales que afecten directamente a la industria farmacéutica mexicana.

Anexo D: Análisis de diferencias culturales explorado para India, Chile y México (Hofstede Insights, 2022)

Dimensión *Power Distance*: la medida en que los miembros menos poderosos de instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual.

Chile (63): presenta un puntaje más bajo en comparación a otros países de la región, sin embargo, es una posición intermedia a alta. Las sensaciones de la dictadura Chile persisten en diversos estratos sociales. Están presentes una estructura social jerárquica y clases sociales bastante rígidas siendo los privilegios para los que detentan el poder bastante común.

India (77): existe apreciación por la jerarquía y una estructura de arriba hacia abajo en la sociedad y las organizaciones. Existe alta dependencia del jefe o del detentador del poder para la dirección. El poder real está centralizado, aunque no lo parezca y los gerentes cuentan con la obediencia de los miembros de su equipo. Los empleados esperan que se les indique claramente sus funciones y lo que se espera de ellos.

México (81): es una sociedad jerárquica, en donde se acepta un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita mayor justificación.

Dimensión *Individualism*: grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros.

Chile (23): en línea con la mayoría de los demás países latinoamericanos, Chile tiene un puntaje bajo. Tanto los trabajadores de oficina como los operarios tienden a buscar más autonomía y variedad en sus puestos, son mucho más asertivos que en el pasado y no dudan en cambiar de empleador. Estos cambios son de esperar dado el notable aumento del PIB de Chile y el hecho de que el desarrollo económico fomenta el individualismo. Sin embargo, aún persisten algunas prácticas paternalistas, particularmente fuera de Santiago.

India (48): es una sociedad con rasgos tanto colectivistas como individualistas. El lado colectivista significa que existe una gran preferencia por pertenecer a un marco social más amplio en el que se espera que los individuos actúen de acuerdo con el bien mayor de los grupos internos definidos. Para un colectivista, ser rechazado por sus compañeros o ser considerado inferior por los grupos cercanos e inmediatos de uno, lo deja sin timón y con una sensación de intenso vacío. La relación empleador/empleo es de expectativas basadas en expectativas. El aspecto individualista de la sociedad india se ve como resultado de su religión/filosofía dominante: el hinduismo. Los hindúes creen en un ciclo de muerte y renacimiento, y la forma de cada renacimiento depende de cómo vivió el individuo la vida anterior. Las personas son, por lo tanto, individualmente responsables de la forma en que llevan sus vidas y del impacto que tendrá en su renacimiento.

México (30): se considera una sociedad colectivista. Esto se manifiesta en un compromiso cercano a largo plazo con el "grupo" de miembros, ya sea una familia, una familia o relaciones extendidas. La lealtad en una cultura colectivista es primordial y anula la mayoría de las demás normas y reglamentos sociales. La sociedad fomenta relaciones sólidas en las que todos asumen la responsabilidad de los demás miembros de su grupo. En las sociedades colectivistas, la ofensa conduce a la vergüenza y la pérdida de prestigio, las relaciones empleador/empleado se perciben en términos morales (como un vínculo familiar), las decisiones de contratación y promoción tienen en cuenta el grupo interno del empleado, la gestión es la gestión de grupos.

Dimensión *Masculinity*: intenta explicar qué motiva a las personas, querer ser el mejor (masculino) o gustar lo que se hace (femenino).

Chile (28): los chilenos muestran un comportamiento o actitud modesta, siendo el foco trabajar para vivir. Las personas necesitan sentir un sentido de pertenencia dentro de un grupo social; valoran los vínculos interpersonales cálidos y buscan tácitamente la aprobación de su grupo. En consecuencia, tienden a ser miembros del equipo que brindan apoyo. Las personas valoran la igualdad, la solidaridad y la calidad en su vida laboral. Los conflictos se resuelven mediante el compromiso y la negociación. Se favorecen incentivos como el tiempo libre y la flexibilidad.

India (56): es muy masculina en términos de exhibición visual de éxito y poder. La etiqueta de marca de diseñador, el destello y la ostentación que acompañan a la publicidad del éxito de uno, se practica ampliamente. Sin embargo, India también es un país espiritual con millones de deidades y varias filosofías religiosas. También es un país antiguo con una de las culturas más longevas que le da amplias lecciones sobre el valor de la humildad y la abstinencia. Esto a menudo impide que las personas se entreguen a exhibiciones masculinas en la medida en que puedan estar naturalmente inclinados a hacerlo. La atención se centra en el éxito y los logros, validados por ganancias materiales. El trabajo es el centro de la vida de uno y los símbolos visibles de éxito en el lugar de trabajo son muy importantes.

México (69): es una sociedad altamente masculina, en donde las personas viven para trabajar, se espera que los gerentes sean decisivos y asertivos, el énfasis está en la equidad, la competencia y el desempeño, y los conflictos se resuelven combatiéndolos.

Dimensión *Uncertainty Avoidance*: corresponde a la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que intentan evitarlas.

Chile (86): al igual que la mayoría de los países latinoamericanos colonizados por España, Chile posee un puntaje alto, mostrando una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida. Contrariamente a la práctica general en otros países latinoamericanos, Chile muestra índices de corrupción más bien bajos. Posee, además, una

gran dependencia de los expertos, las autoridades, particularmente entre los empleados no gerenciales.

India (40): tiene una preferencia media baja por evitar la incertidumbre. Se acepta la imperfección; nada tiene que ser perfecto ni tiene que salir exactamente como se planeó. India es tradicionalmente un país paciente donde la tolerancia a lo inesperado es alta; incluso recibido como un descanso de la monotonía. Las personas generalmente no se sienten impulsadas y obligadas a tomar iniciativas de acción y acomodarse cómodamente en los roles y rutinas establecidos sin cuestionar. A menudo, las reglas existen solo para eludirlos y uno confía en métodos innovadores para "eludir el sistema". Una palabra que se usa con frecuencia es "ajustar" y significa una amplia gama de cosas, desde hacer la vista gorda hasta el incumplimiento de las reglas hasta encontrar una solución única e inventiva a un problema aparentemente insuperable. Es esta actitud la que es tanto la causa de la miseria como el aspecto más fortalecedor del país. Hay un dicho que dice que "nada es imposible" en la India, siempre y cuando uno sepa cómo "ajustarse".

México (82): tiene una preferencia muy alta por evitar la incertidumbre, manteniendo códigos rígidos de creencias y comportamientos y son intolerantes con el comportamiento y las ideas poco ortodoxos. En estas culturas existe una necesidad emocional de reglas (incluso si parecieran no funcionar) el tiempo es dinero, las personas tienen una necesidad interna de estar ocupadas y trabajar duro, la precisión y la puntualidad son la norma, la innovación puede ser resistida, la seguridad es un elemento importante en la motivación individual.

Dimensión *Long Term Orientation*: describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado mientras se enfrenta a los desafíos del presente y del futuro.

Chile (31): tiene una cultura normativa. Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la Verdad absoluta; son normativos en su pensamiento, mostrando un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.

India (51): no es posible determinar una preferencia dominante en la cultura india. En India el concepto de "karma" domina el pensamiento religioso y filosófico. El tiempo no es lineal y, por lo tanto, no es tan importante como en las sociedades occidentales, que suelen tener una puntuación baja en esta dimensión. Países como India tienen una gran tolerancia hacia las opiniones religiosas de todo el mundo. El hinduismo a menudo se considera una filosofía más que una religión. En India hay una aceptación de que hay muchas verdades y muchas veces depende del buscador.

México (24): la cultura mexicana es normativa, porque las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la verdad absoluta; siendo normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto

por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos, similar a Chile.

Dimensión *Indulgence*: corresponde a la medida en que las personas tratan de controlar sus deseos e impulsos.

Chile (68): Las personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienen tendencia al optimismo, dando mayor importancia al tiempo libre, hacen lo que les da la gana y gastan el dinero como les apetece.

India (26): las sociedades con una puntuación baja en esta dimensión tienen tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, en contraste con las sociedades indulgentes, las sociedades restringidas no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la gratificación de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse está algo mal.

México (97): la cultura mexicana tiene una clara tendencia hacia la indulgencia, muy similar a Chile.

Anexo E: Análisis FODA para Ascend Laboratories México

Fortalezas

Alkem Laboratories posee un extenso portafolio de productos aprobado en países de regulación sanitaria estricta, como Estados Unidos, Australia, Alemania y Chile. De esta forma será relativamente simple poder registrar en México, ya que Cofepris considera a las agencias de los países mencionados como referentes sanitarios.

La calidad de los productos fabricados está en línea con las buenas prácticas de manufactura y las plantas para productos de exportación están certificadas por la FDA²² de Estados Unidos y el ISP²³ de Chile, de esta forma existe un riesgo bajo de recibir reclamos de esta índole al momento de comercialización.

En cuanto a la estructura de costos, es baja, India es conocido por representar fuerza laboral de bajo costo y calidad al menos aceptable. En promedio, un estuche de 30 comprimidos o cápsulas tiene un valor CIF²⁴ de menos de un dólar (Bhat, Rahul - Ascend Laboratories SpA).

En cuanto al conocimiento técnico de quienes lideran el proceso, son profesionales con grados de *Bachelor in Pharmacy* y/o *Master in Science* con al menos 8 años de experiencia en cargos de operaciones, asuntos regulatorios, finanzas y negocios (Bhat, Rahul - Ascend Laboratories SpA).

Oportunidades

Actualmente existe una brecha en el acceso a medicamentos que debiese ser resuelta, al menos en cierto porcentaje, por el gobierno mexicano. Por tal razón se abrió la ventana de registros en dicho país eliminando la barrera de entrada de los estudios de bioequivalencia en población mexicana (Diario oficial de la Federación, 2021). Esto permitirá a Alkem Laboratories ahorrar en costos de inversión en una primera etapa.

En México existen laboratorios acondicionadores con los que será posible realizar sinergias en cuanto al procesamiento local de estuchado, significando potenciales optimizaciones en términos de transporte.

Tomando en cuenta las relaciones comerciales con agentes en Chile como Cruz Verde, Farmacias Ahumada y Farmacias del Dr. Simi, Ascend podría establecer alianzas estratégicas fortaleciendo la cartera de clientes en el país azteca.

Debilidades

Dado que Ascend Laboratories México será un nuevo competidor en el mercado, no existe *brand awareness* ni identidad de marca, mucho menos imagen de marca. Es relevante para la compañía generar recordación a la población mexicana general y principalmente a los tomadores de decisiones a nivel de mercado público y *retail* en las etapas iniciales para que Ascend sea considerado un laboratorio confiable y de calidad.

²² FDA: *Food and Drug Administration*, Estados Unidos

²³ ISP: Instituto de Salud Pública, Chile

²⁴ CIF: *Cost, Insurance and Freight* (Costo, Seguro y Flete)

Algunas de las moléculas en evaluación a ser registradas presentan alto potencial de encontrarse en un mercado con diversos competidores, lo que significará que los márgenes esperados serán más bajos, de esta forma deberá resolverse el *trade off* sobre conseguir altos volúmenes, para subsanar en parte el punto anterior, o bien se privilegiarán los productos de bajo o moderado volumen con altos márgenes.

Finalmente, es de alta relevancia considerar que las plantas de fabricación se encuentran en India, siendo la distancia geográfica de alta importancia si se requiere una acción rápida para atender una urgencia del mercado. Además, es importante considerar que la fabricación puede tardar hasta 4 meses para algunos productos que son manufacturados en ciertos momentos del año (campañas de fabricación). Para subsanar estos puntos, es posible armonizar los artes (estuches de venta) con Chile y Colombia en caso de que el producto esté registrado en esos países y poder solucionar de forma eficiente dicha urgencia enviando el stock necesario para apoyar al nuevo negocio. Es importante señalar que esto será posible porque ambos países cuentan con sistemas de stocks de seguridad.

Amenazas

Como en toda economía abierta, la amenaza de fortalecimiento del dólar con respecto a la moneda local es latente y es un ítem para observar de manera constante. En la situación actual, México, al igual que Chile, no ha estado ajeno a las fluctuaciones del dólar. Por su parte la inflación creciente en el país norteamericano puede modificar las conductas de compra de los consumidores de medicamentos privilegiando los productos esenciales como alimentos y bebidas.

Finalmente, es posible que a nivel cultural se evidencien estigmas con respecto a un producto indio en cuanto a su aparente calidad. En este punto será de alta relevancia transmitir un mensaje adecuado a los tomadores de decisiones con fuertes argumentos que indiquen que Ascend es sinónimo de calidad.

Anexo F: Resultados *Readiness Assessment*

N°	Preparación de la compañía	Respuesta	Comentarios
1	¿Cuántos trabajadores hay actualmente en la empresa?	Más de 10000	La dotación de Alkem y sus subsidiarias es de más de 17.000 empleados a nivel mundial, dando cuenta de la envergadura de su operación.
2	¿La empresa tiene operaciones en otras regiones?	Si	Alkem Laboratories tiene presencia en Estados Unidos, Chile, Australia, Reino Unido, Medio Oriente, Colombia, Kazakstán y Sudáfrica. La compañía es conocida dentro del rubro farmacéutico.
3	¿La empresa tiene un plan de exportación con objetivos definidos y su estrategia?	Si	Alkem Laboratories elabora y planifica sus métodos de entrada a cada país en línea con los productos que serán registrados y comercializados en primera instancia basándose en las necesidades intrínsecas de cada país.
4	El equipo de gerencia, ¿está comprometido con los esfuerzos directivos relacionados al plan de exportación e implementación de una nueva subsidiaria?	Si	Existen las motivaciones adecuadas para implementar una nueva subsidiaria.
5	¿Son conocidos los requisitos de capital humano que pueden ser necesarios para respaldar la capacidad de exportación del negocio?	Son medianamente conocidos	Los requisitos dependerán de cada país en cuanto a los cargos sanitarios y se espera que la dotación en un comienzo sea mínima.
6	¿Se ha identificado un mercado de exportación para los productos de la compañía?	Si	El mercado mexicano fue justificado ampliamente.
7	¿Se ha realizado alguna investigación de mercado extranjero mediante el análisis de flujos comerciales, aranceles y otros datos comerciales?	Si	La investigación de mercado se basó en los datos disponibles de Pharmexcil.
8	¿La compañía está familiarizada con los riesgos asociados al ingresar a un mercado extranjero (fluctuaciones de divisas, estabilidad política)?	Si	Alkem cuenta con operaciones en diversos países por lo que se ha visto enfrentada a este tipo de riesgos.
9	¿Se han sostenido conversaciones con organismos/agencias gubernamentales con respecto a la exportación?	Si	Se sostuvo una reunión de presentación de la empresa con el Instituto Mexicano del Seguro Social y también con agentes representantes del sector <i>retail</i> .
10	¿La compañía está interesada en participar en una misión comercial liderada por el gobierno federal o provincial?	Si	Uno de los objetivos es poder ingresar al mercado público.
11	¿Ha contratado los servicios de un representante/agente de ventas o se ha asociado con una firma local para ayudarlo a encontrar clientes internacionales?	Si	En otros mercados más pequeños, Alkem se ha asociado con intermediarios de ventas y también se ha asociado con una firma local para lograr ventas.

N°	Preparación de la compañía	Respuesta	Comentarios
12	¿Tiene su producto una clara ventaja competitiva (por ejemplo, calidad, precio, singularidad, innovación) sobre la competencia en su mercado objetivo?	No	Los productos de Alkem son genéricos, por lo tanto, existen otras opciones para ellos.
13	¿Necesitará modificar su producto para satisfacer las necesidades de los clientes en el extranjero? (considere empaque, traducción de materiales, necesidades del comprador, clima, regulaciones)	Si	Los artes (estuches de venta y shipper) deberán ser modificados al español, sin embargo, serán realizados por la subsidiaria de Chile quien cuenta con un departamento de diseño.
14	¿Ha verificado si puede vender o utilizar la tecnología y el nombre comercial asociados con su producto en sus mercados de destino sin infringir los derechos de propiedad intelectual (PI) existentes?	Si	Esto fue lo primero que se realizó cuando se estudiaron los productos a registrar.
15	¿Su empresa conoce mecanismos de pago de exportaciones, como cartas de crédito?	Si	Al tener operaciones en diversos países, Alkem conoce los mecanismos de pago.
16	¿Tiene apoyo legal en lo que respecta a pagos internacionales?	Si	Existe conocimiento para estas situaciones.
17	¿Conoce el seguro de crédito comercial para proteger sus intereses financieros de circunstancias imprevistas?	Si	Si bien se conocen estos seguros es preferible que Alkem financie imprevistos de acuerdo con la actual política contractiva de la empresa.
18	¿Cuenta con los recursos financieros, como capital y/o líneas de crédito, para respaldar las etapas iniciales de exportación con la comercialización, distribución y servicio de los mercados extranjeros?	Si	Alkem y Ascend Chile proveerán el capital inicial.
19	¿Ha solicitado algún programa gubernamental de apoyo a la exportación?	Si	Esto aplica solo para los mercados internacionales cercanos a India.
20	¿Ha tenido en cuenta qué requisitos financieros pueden ser necesarios para sostener sus operaciones de exportación a largo plazo?	Si	El capital de trabajo está siendo estudiado para sostener la operación y los requisitos bancarios están en trámite.
21	¿Conoce los derechos/aranceles/impuestos que puede encontrar en los mercados elegidos?	Si	Se habló con agentes legales que apoyarán en la creación de la entidad legal.
22	¿Tiene una lista de precios <i>Free-On-Board</i> (FOB) o <i>Cost, Insurance and Freight</i> (CIF) para su producto, o una lista de tarifas para su servicio?	Si	Existen listados de precios, sin embargo, están cambiando ampliamente.
23	¿Ha contratado a un agente de carga para que lo ayude en el envío internacional?	Si	Existen variados agentes de carga que han trabajado con Alkem.

Tabla 17: Resultados del Readiness Assessment. Elaboración propia.

Anexo G: *Business Model Canvas* de Ascend Laboratories México

Propuesta de valor

La oferta de medicamentos de alta calidad basados en innovaciones con fundamentos científicos ha permitido a Alkem Laboratories ganar un lugar en la industria farmacéutica. Los productos ofertados son de un costo menor de cara al cliente final, asimismo, la calidad es un ítem que no se transa ni flexibiliza. Los productos además son de tipo bioequivalente, lo que significa que pueden ser intercambiados con el innovador y esperar un efecto farmacológico comparable. La presencia internacional de Alkem respalda la propuesta de valor presentada.

Segmentos de clientes

Los clientes objetivo de las compañías farmacéuticas bajo el modelo comercial de gran éxito son principalmente médicos y pacientes. Los esfuerzos promocionales van dirigidos a ellos con el objetivo de generar recordación y fidelización. Sin embargo, para el mercado retail se apunta a usar la intercambiabilidad de medicamentos en el punto de venta de farmacias como fórmula de éxito. Esto implica que el profesional prescriptor emite una receta y de acuerdo con la disponibilidad de un medicamento bioequivalente se realiza un cambio por este. Por otro lado, varias instituciones de salud como hospitales, clínicas, farmacias, etc. también se incluyen en la cartera del segmento de clientes.

Socios clave

Cofepris constituye el primer socio clave puesto que constituye la autoridad sanitaria y es quien aprueba los productos farmacéuticos que se pretenden registrar. Por su parte los distribuidores, que incluyen las bodegas y laboratorios acondicionadores y de control de calidad vienen a dar soporte a las actividades que Ascend Laboratories desarrollará.

Actividades Clave

Existen actividades que se desarrollan en India como I+D y la manufactura que conforman de manera indirecta las actividades clave de Ascend Laboratories México. Asuntos regulatorios tendrá un rol fundamental durante la etapa de registro y posteriormente marketing y ventas apoyarán en el ámbito comercial.

Recursos clave

La tecnología es relevante en el modelo de negocios con el fin de optimizar procesos y por sobre todo tiempos para hacer disponible los productos. Asimismo, el capital humano especializado juega un rol fundamental considerando el impacto sanitario que podría tener un error en la cadena de actividades.

Canales

La fuerza de ventas constituye probablemente el canal más relevante de Ascend Laboratories México. También es relevante considerar que el mundo globalizado obliga a desenvolverse en redes sociales, para ello fue escogido realizarlo a través de LinkedIn

para generar contacto con profesionales de la industria e Instagram para conectar con usuarios finales. Otro punto muy importante corresponde a las farmacias y distribuidores en donde los productos estarán en contacto directo con el usuario final.

Relación con clientes

El servicio al cliente debe ser resolutivo y satisfactorio de cara a ofrecer soluciones a situaciones que experimenten los clientes B2B o B2B2C de Ascend Laboratories México. Un punto de contacto que es relevante, pero que debe ser manejado cuidadosamente, con el fin de no infringir la legislación, es la interacción vía redes sociales. La fuerza de ventas por cierto constituye un punto de relación con clientes.

Fuentes de ingresos

La venta de medicamentos constituye el ingreso central de Ascend Laboratories México y las potenciales alianzas estratégicas con otros negocios. De igual forma es importante en una primera etapa establecer la venta de medicamentos como la fuente principal y más relevante de ingresos.

Estructura de costos

Se tienen costos asociados a la operación como control de calidad, de bodega y distribución y finalmente los costos fijos relacionados a administración, en donde se incluyen arriendos de oficinas, sueldos, etc.

Anexo H: Listado de medicamentos estudiados para registro en México

N°	Productos	Forma Farmacéutica	Dosis	Aprobado CL	Aprobado EE. UU.	Patente vigente en México	Estudio BE	Disponibilidad documentos técnicos	Disponibilidad documentos legales	Tamaño mercado	Número de competidores	Resolución
1	Amlodipino	Comprimidos recubiertos	5 y 10 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	Registrar
2	Amlodipino / Olmesartán	Comprimidos recubiertos	5/20, 5/40, 10/20 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Entre 10 y 14	Registrar
3	Aripiprazol	Comprimidos	10 y 15 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Entre 10 y 14	Registrar
4	Atorvastatina	Comprimidos recubiertos	10, 20, 40, 80 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Entre 10 y 14	Registrar
5	Azatioprina	Comprimidos recubiertos	50 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
6	Azitromicina	Comprimidos recubiertos	500 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	Registrar
7	Cefdinir	Suspensión oral	125 mg / 5 mL	No	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Poco relevante	Menos de 10	No registrar
8	Cefixima	Cápsulas	400 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Menos de 10	Registrar
9	Cefuroxima	Comprimidos recubiertos	250 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Entre 10 y 14	Registrar
10	Cetirizina	Comprimidos recubiertos	10 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Entre 10 y 14	Registrar
11	Cinacalcet	Comprimidos recubiertos	30, 60 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Poco relevante	Menos de 10	Registrar
12	Ciprofloxacino	Comprimidos recubiertos	500 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	Registrar
13	Clortalidona	Comprimidos recubiertos	50 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
14	Dapagliflozina	Comprimidos recubiertos	5 y 10 mg	Si	No	Si	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	No registrar
15	Dapagliflozina y Metformina	Comprimidos recubiertos	5/500; 10/500; 5/1000 y 10/1000	Si	No	Si	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	No registrar
16	Duloxetina	Cápsulas	30 y 60 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Entre 10 y 14	Registrar
17	Empagliflozina	Comprimidos recubiertos	10 y 25 mg	Si	No	Si	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	No registrar
18	Empagliflozina y Linagliptina	Comprimidos recubiertos	10/5 y 25/5 mg	Si	No	Si	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	No registrar
19	Eritromicina	Comprimidos recubiertos	500 mg	No	Si	No	Si	Disponibles	No disponibles	Medio	Menos de 10	No registrar
20	Esomeprazol	Cápsulas	20 y 40 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Menos de 10	Registrar
21	Everolimus	Cápsulas	0,25; 0,5 y 0,75 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Poco relevante	Menos de 10	Registrar

N°	Productos	Forma Farmacéutica	Dosis	Aprobado CL	Aprobado EE. UU.	Patente vigente en México	Estudio BE	Disponibilidad documentos técnicos	Disponibilidad documentos legales	Tamaño mercado	Número de competidores	Resolución
22	Ezetimiba	Comprimidos recubiertos	10 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
23	Ezetimiba / Simvastatina	Comprimidos recubiertos	10/10; 10/20; 10/40 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Menos de 10	Registrar
24	Febuxostat	Comprimidos recubiertos	40 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
25	Finasteride	Comprimidos recubiertos	1 y 5 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
26	Fingolimod	Cápsulas	0,5 mg	Si	No	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
27	Gabapentina	Cápsulas	300 y 400 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	Registrar
28	Gabapentina	Comprimidos recubiertos	600 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Poco relevante	Menos de 10	No registrar
29	Gliclazida	Comprimidos recubiertos	30 y 60 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Poco relevante	Menos de 10	Registrar
30	Ibuprofeno	Comprimidos recubiertos	200, 400 y 600 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	Registrar
31	Lacosamida	Comprimidos recubiertos	100 mg	No	Si	No	No	No disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	No registrar
32	Lansoprazol	Cápsulas	15 y 30 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Entre 10 y 14	Registrar
33	Levetiracetam	Comprimidos recubiertos	500 mg	No	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Más de 15	Registrar
34	Linezolid	Comprimidos recubiertos	600 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
35	Losartán	Comprimidos recubiertos	50 y 100 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	Registrar
36	Metformina	Comprimidos recubiertos	500 mg y 1000 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	Registrar
37	Metformina	Comprimidos recubiertos	850 mg	Si	Si	No	No	No disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	No registrar
38	Metformina XR	Comprimidos recubiertos de liberación prolongada	500, 750 y 1000 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Menos de 10	Registrar
39	Metoprolol XR	Comprimidos recubiertos de liberación prolongada	25 y 50 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
40	Micofenolato Mofetilo	Comprimidos recubiertos	500 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
41	Olanzapina	Comprimidos recubiertos	5 y 10 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Menos de 10	Registrar

N°	Productos	Forma Farmacéutica	Dosis	Aprobado CL	Aprobado EE. UU.	Patente vigente en México	Estudio BE	Disponibilidad documentos técnicos	Disponibilidad documentos legales	Tamaño mercado	Número de competidores	Resolución
42	Olmesartán	Comprimidos recubiertos	20 y 40 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Menos de 10	Registrar
43	Omeprazol	Cápsulas	20 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	Registrar
44	Pregabalina	Cápsulas	75 y 150 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	Registrar
45	Quetiapina	Comprimidos recubiertos	25, 100, 200 y 300 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	Registrar
46	Rasagilina	Comprimidos recubiertos	1 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
47	Rosuvastatina	Comprimidos recubiertos	5, 10, 20 y 40 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Menos de 10	Registrar
48	Solifenacina	Comprimidos recubiertos	5 y 10 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
49	Tacrolimus	Cápsulas	0,5; 1 y 5 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Medio	Menos de 10	Registrar
50	Tamsulosina	Cápsulas	0,4 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Entre 10 y 14	Registrar
51	Telmisartán	Comprimidos recubiertos	40 y 80 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Más de 15	Registrar
52	Valsartán	Comprimidos recubiertos	80, 160 y 320 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Relevante	Entre 10 y 14	Registrar
53	Venlafaxina	Comprimidos recubiertos	37,5; 75 y 150 mg	Si	Si	No	Si	Disponibles	Disponibles	Poco relevante	Menos de 10	Registrar

Tabla 18: Listado de productos estudiados para registro en México. Elaboración propia.

Anexo I: *Customer Journey* para clientes B2B retail



Ilustración 19: *Customer Journey* Clientes B2B retail. Elaboración propia

Descubrimiento

En esta etapa se efectúa el primer contacto desde Ascend y el cliente recibe a las personas correspondientes de parte de la compañía. El cliente acoge la información entregada planteando sus inquietudes o necesidades las que intentarán ser resueltas en etapas posteriores.

Consideración

En la segunda etapa, el cliente recepciona el portafolio de productos y propuesta comercial para ellos, revisa dichos antecedentes y se programa una reunión posterior para negociar los términos comerciales.

Adquisición

En la adquisición el cliente y Ascend negocian los puntos comerciales, volúmenes anuales y precios por cada producto dando paso al cierre. Las reuniones pueden tener componentes tediosas e incluso de regateo por cuanto la animosidad del cliente podría no ser la mejor.

Servicio

En el servicio, el cliente emite una Orden de Compra y establece las condiciones de despacho en cuanto a los plazos aceptados. Posteriormente, el cliente recibe el pedido, lo inspecciona y lo acepta o rechaza de acuerdo con sus atributos de calidad física. Si se acepta, se despacha a subcentros de distribución para ser dispuestos en los puntos de venta. Si el pedido se atrasa o se rechaza por defectos de calidad la animosidad será negativa debido a posibles desabastecimientos en sus locales y pérdida de venta.

Fidelización

En esta etapa se evalúa al proveedor Ascend y se revisa (si procede) el *sell-out* de cara a nuevos negocios, además y en paralelo gestiona los reclamos desde locales. Estos reclamos guardan relación mayormente con defectos de calidad atribuibles a la manufactura del producto, por lo tanto, son mermas que son devueltas a Ascend.

Anexo J: Customer Journey para clientes B2B Mercado Público



Ilustración 20: Customer Journey para clientes B2B de mercado público. Elaboración propia

Descubrimiento

En esta etapa se efectúa el primer contacto desde Ascend y el cliente recibe a las personas correspondientes de parte de la compañía para una reunión meramente informativa. Posteriormente, el cliente acoge la información de licitación enviada por Ascend.

Consideración

En la segunda etapa, el cliente evalúa la completitud de datos, pertinencia y la propuesta comercial detallada de acuerdo con las bases de la licitación.

Adquisición

En la adquisición el cliente adjudica la licitación a Ascend quien tiene entre 3 a 5 días hábiles para rechazarla. Si es aceptada por Ascend, se establecen los mecanismos de resguardo por parte de mercado público teniendo que generarse las boletas de garantía.

Servicio

En el servicio, el cliente institucional particular emite una orden de compra, la que es abastecida por Ascend en los plazos acordados. Posteriormente el cliente inspecciona el pedido y acepta o rechaza el producto de acuerdo con atributos físicos de calidad.

Fidelización

En esta etapa el cliente institucional particular gestiona reclamos por parte de los profesionales prescriptores en cuanto a deficiencias en la calidad o eventos de farmacovigilancia. Los reclamos pueden ser dirigidos directamente a Ascend o bien canalizarlos a través de la autoridad sanitaria correspondiente.

Anexo K: Cargos propuestos para el año 1 de la operación

El Gerente General, será designado por la casa matriz y debe tener las siguientes competencias mínimas, de acuerdo con lo requerido por Alkem:

- Grado de farmacéutico o su equivalente, dado que el negocio es de medicamentos es menester que entienda las implicancias de este tipo de productos.
- Al menos 5 años de experiencia en negocios internacionales.
- Magister en administración de empresas o equivalente.
- Haber liderado equipos de más de 10 personas.
- Obtener calificación en las evaluaciones de desempeño nota 5 si es parte del grupo Alkem.

El gerente comercial será designado por la casa matriz o bien por el gerente general y debe cumplir características similares, sin embargo, los años de experiencia pueden ser menos, llegando a cinco y sus actividades estarán relacionadas también a la programación de compra para ambos mercados.

El Líder de Nuevos Negocios será designado por el gerente general, el perfil debe cumplir con tener experiencia en el mercado farmacéutico mexicano y con conocimiento de quienes son los tomadores de decisiones en *retail*.

El jefe de asuntos regulatorios debe ser de profesión químico farmacéutico biólogo o equivalente reconocido en el país y con libertad para ejercer la profesión. Es el profesional que será el punto de contacto entre Ascend y la Cofepris.

Los KAM *retail* serán el punto de contacto con las cadenas de farmacia y pequeños distribuidores si se abre este nuevo nicho de negocios. Al igual que el líder de nuevos negocios, debe ser un perfil con conocimiento de cómo funcionan las grandes cadenas y quienes son las personas encargadas de tomar decisiones en este ámbito.

El administrativo de licitaciones será quien realice la búsqueda y solicitud de ellas en el mercado público. El perfil debe considerar una experiencia media en este terreno, de 2 a 3 años, con entendimiento de las bases y cómo funciona el proceso en México.

El administrativo general será quien realice actividades de pagos, boletas de garantía, presentación y retiro de documentos en Cofepris y trámites en general.

El encargado de Capital Humano será quien esté a cargo de la política de incentivos, compensaciones y desarrollo organizacional, el cual es fundamental para moldear bajo los valores, misión y visión de Ascend Laboratories México.

El coordinador de asuntos regulatorios debe ser un profesional químico farmacéutico biólogo que tenga experiencia en registros sanitarios, farmacovigilancia y gestión de calidad además de internación de productos a nivel sanitario. Será el profesional que realice las actividades minuciosas de farmacovigilancia y sometimiento de dossier o sus variaciones.

Anexo L: Detalle de demanda proyectada por producto

Del total proyectado para registro el ejercicio fue realizado al detalle para 16 moléculas, representando las estrategias descritas.

Cefixima

Tomando en consideración la antigüedad del medicamento y su uso, se estima un crecimiento orgánico de un 1% siguiendo una estrategia de tipo A.

Nro	1										
Nombre	Cefixima										
% de crecimiento esperado	1%										
Valor unitario promedio	25										
Estrategia	A										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	18.990	19.180	19.371	19.565	19.761	19.958	20.158	20.360	20.563	20.769	20.976
Unidades totales mercado (miles)	775	782	790	798	806	814	822	830	839	847	856
% Adopción	0,0%	0,1%	0,3%	0,9%	1,6%	3,3%	5,0%	6,7%	8,4%	9,2%	10,0%
Unidades vendidas	0	978	1.975	7.381	12.895	26.862	41.107	55.635	70.448	77.929	85.553

Tabla 19: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Cefixima.

Esomeprazol

El crecimiento orgánico para este medicamento se estimó en un 3% debido a que está siendo empleado en nuevos tratamientos, sumado a lo anterior se prescribe para tratar molestias de la polifarmacia, la que aumenta en México conforme la población se vuelve más añosa.

Nro	2										
Nombre	Esomeprazol										
% de crecimiento esperado	3%										
Valor unitario promedio	23										
Estrategia	A										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	30.081	30.983	31.913	32.870	33.856	34.872	35.918	36.996	38.105	39.249	40.426
Unidades totales mercado (miles)	1.302	1.341	1.382	1.423	1.466	1.510	1.555	1.602	1.650	1.699	1.750
% Adopción	0,0%	0,1%	0,3%	0,9%	1,6%	3,3%	5,0%	6,7%	8,4%	9,2%	10,0%
Unidades vendidas	0	1.677	3.454	13.163	23.451	49.819	77.748	107.307	138.571	156.321	175.012

Tabla 20: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Esomeprazol.

Ezetimiba / Simvastatina

Similar a Esomeprazol, se estima un crecimiento orgánico de un 3% bajo la consideración de que la terapia para el tratamiento de la dislipidemia se está moviendo lentamente a los medicamentos de combinación para el tratamiento del colesterol y triglicéridos.

Nro	3										
Nombre	Ezetimiba / Simvastatina										
% de crecimiento esperado	3%										
Valor unitario promedio	36										
Estrategia	A										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	19.475	20.060	20.661	21.281	21.920	22.577	23.254	23.952	24.671	25.411	26.173
Unidades totales mercado (miles)	547	563	580	597	615	634	653	672	692	713	734
% Adopción	0,0%	0,1%	0,3%	0,9%	1,6%	3,3%	5,0%	6,7%	8,4%	9,2%	10,0%
Unidades vendidas	0	704	1.449	5.524	9.841	20.907	32.627	45.032	58.152	65.601	73.445

Tabla 21: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Ezetimiba / Simvastatina.

Atorvastatina

Bajo la consideración de que es un medicamento ampliamente generizado, se estima un crecimiento modesto del 1%.

Nro	4										
Nombre	Atorvastatina										
% de crecimiento esperado	1%										
Valor unitario promedio	16										
Estrategia	B										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	37.992	38.371	38.755	39.143	39.534	39.929	40.329	40.732	41.139	41.551	41.966
Unidades totales mercado (miles)	2.353	2.376	2.400	2.424	2.448	2.473	2.497	2.522	2.548	2.573	2.599
% Adopción	0,0%	0,1%	0,1%	0,5%	0,8%	1,7%	2,5%	3,4%	4,2%	4,6%	5,0%
Unidades vendidas	0	1.485	3.000	11.211	19.586	40.801	62.437	84.503	107.003	118.366	129.945

Tabla 22: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Atorvastatina.

Cefuroxima

El uso de este medicamento está en declive debido a las consideraciones propias de la resistencia antibiótica siendo prescrito en menor medida por los profesionales de la salud a modo de evitar terapias consideradas de alto calibre, dado esto se estima un crecimiento orgánico de un 1%.

Nro	5										
Nombre	Cefuroxima										
% de crecimiento esperado	1%										
Valor unitario promedio	17										
Estrategia	B										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	13.427	13.561	13.696	13.833	13.972	14.111	14.253	14.395	14.539	14.684	14.831
Unidades totales mercado (miles)	812	820	829	837	845	854	862	871	880	888	897
% Adopción	0,0%	0,1%	0,1%	0,5%	0,8%	1,7%	2,5%	3,4%	4,2%	4,6%	5,0%
Unidades vendidas	0	513	1.036	3.870	6.762	14.086	21.555	29.173	36.941	40.864	44.861

Tabla 23: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Cefuroxima.

Amlodipino

Bajo la consideración de que es un medicamento ampliamente generizado, se estima un crecimiento modesto del 1%.

Nro	6										
Nombre	Amlodipino										
% de crecimiento esperado	1%										
Valor unitario promedio	7										
Estrategia	C										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	17.402	17.576	17.751	17.929	18.108	18.289	18.472	18.657	18.843	19.032	19.222
Unidades totales mercado (miles)	2.436	2.461	2.485	2.510	2.535	2.561	2.586	2.612	2.638	2.664	2.691
% Adopción	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	2,8%	3,0%
Unidades vendidas	0	923	1.864	6.965	12.169	25.349	38.792	52.501	66.480	73.540	80.734

Tabla 24: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Amlodipino.

Azitromicina

Si bien este medicamento tuvo un crecimiento fuerte durante la pandemia de COVID-19, es un producto que es ampliamente conocido, por lo tanto, el crecimiento esperado se estimó en un 3%.

Nro	7										
Nombre	Azitromicina										
% de crecimiento esperado	3%										
Valor unitario promedio	8										
Estrategia	C										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	28.719	29.580	30.467	31.381	32.323	33.293	34.291	35.320	36.380	37.471	38.595
Unidades totales mercado (miles)	3.799	3.913	4.031	4.152	4.276	4.404	4.537	4.673	4.813	4.957	5.106
% Adopción	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	2,8%	3,0%
Unidades vendidas	0	1.467	3.023	11.521	20.525	43.603	68.048	93.919	121.282	136.818	153.176

Tabla 25: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Azitromicina.

Omeprazol

Este medicamento es de uso habitual en pacientes con polifarmacia por su rápido efecto y bajo costo, pese a esto es un producto que no aspira a un crecimiento acelerado. De esta forma se estimó un crecimiento del 1%.

Nro	8										
Nombre	Omeprazol										
% de crecimiento esperado	1%										
Valor unitario promedio	3										
Estrategia	C										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	40.100	40.500	40.905	41.315	41.728	42.145	42.566	42.992	43.422	43.856	44.295

Unidades totales mercado (miles)	13.563	13.699	13.836	13.974	14.114	14.255	14.398	14.542	14.687	14.834	14.982
% Adopción	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	2,8%	3,0%
Unidades vendidas	0	5.137	10.377	38.778	67.747	141.126	215.965	292.287	370.114	409.416	449.468

Tabla 26: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Omeprazol.

Azatioprina

Debido al uso que se da a este tipo de terapia en el tratamiento de enfermedades autoinmune, se estima un crecimiento del 3%.

Nro	9										
Nombre	Azatioprina										
% de crecimiento esperado	3%										
Valor unitario promedio	35										
Estrategia	D										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	3.294	3.392	3.494	3.599	3.707	3.818	3.933	4.051	4.172	4.297	4.426
Unidades totales mercado (miles)	95	98	101	104	107	110	113	117	120	124	128
% Adopción	0,0%	0,2%	0,3%	1,1%	1,9%	4,0%	6,0%	8,0%	10,1%	11,0%	12,0%
Unidades vendidas	0	147	302	1.152	2.053	4.361	6.806	9.394	12.131	13.684	15.321

Tabla 27: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Azatioprina.

Clortalidona

Si bien es un medicamento con más de 40 años en el mundo, en el último tiempo ha visto un repunte en su comercialización, por tanto, se estima un crecimiento del 5%.

Nro	10										
Nombre	Clortalidona										
% de crecimiento esperado	5%										
Valor unitario promedio	2										
Estrategia	D										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	1.124	1.180	1.239	1.301	1.367	1.435	1.507	1.582	1.661	1.744	1.831
Unidades totales mercado (miles)	516	542	569	597	627	658	691	726	762	800	840
% Adopción	0,0%	0,2%	0,3%	1,1%	1,9%	4,0%	6,0%	8,0%	10,1%	11,0%	12,0%
Unidades vendidas	0	812	1.706	6.627	12.036	26.066	41.469	58.347	76.809	88.331	100.812

Tabla 28: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Clortalidona.

Finasteride

Para este producto y la cantidad incremental de hombres teniendo que recibir terapia para la hiperplasia prostática benigna y tratamiento de alopecia, se estima un crecimiento del 3%.

Nro	11										
Nombre	Finasteride										
% de crecimiento esperado	3%										
Valor unitario promedio	21										
Estrategia	D										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	6.654	6.854	7.059	7.271	7.489	7.714	7.945	8.184	8.429	8.682	8.942

Unidades totales mercado (miles)	318	327	337	347	358	368	379	391	403	415	427
% Adopción	0,0%	0,2%	0,3%	1,1%	1,9%	4,0%	6,0%	8,0%	10,1%	11,0%	12,0%
Unidades vendidas	0	491	1.011	3.854	6.867	14.587	22.765	31.420	40.574	45.771	51.244

Tabla 29: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Finasteride.

Aripiprazol, Cetirizina

Estos medicamentos son utilizados como alternativa de segunda línea para el tratamiento de desórdenes mentales y alergias respectivamente, de esta forma el crecimiento estimado es del 1%.

Nro	12										
Nombre	Aripiprazol										
% de crecimiento esperado	1%										
Valor unitario promedio	26										
Estrategia	E										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	2.876	2.905	2.934	2.963	2.993	3.023	3.053	3.083	3.114	3.145	3.177
Unidades totales mercado (miles)	112	113	114	115	116	117	118	120	121	122	123
% Adopción	0,0%	0,1%	0,2%	0,6%	1,1%	2,3%	3,5%	4,7%	5,9%	6,4%	7,0%
Unidades vendidas	0	99	199	744	1.300	2.707	4.143	5.607	7.099	7.853	8.622

Tabla 30: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Aripiprazol.

Nro	13										
Nombre	Cetirizina										
% de crecimiento esperado	1%										
Valor unitario promedio	5										
Estrategia	E										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	5.230	5.283	5.335	5.389	5.443	5.497	5.552	5.608	5.664	5.720	5.777
Unidades totales mercado (miles)	1.139	1.150	1.162	1.174	1.185	1.197	1.209	1.221	1.233	1.246	1.258
% Adopción	0,0%	0,1%	0,2%	0,6%	1,1%	2,3%	3,5%	4,7%	5,9%	6,4%	7,0%
Unidades vendidas	0	1.007	2.033	7.598	13.275	27.653	42.318	57.273	72.522	80.224	88.072

Tabla 31: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Cetirizina.

Levetiracetam

Para este producto se estima un crecimiento de un 3% debido a que está siendo utilizado *off label* en preparaciones pediátricas a concentraciones menores preparadas en recetas magistrales.

Nro	14										
Nombre	Levetiracetam										
% de crecimiento esperado	3%										
Valor unitario promedio	41										
Estrategia	F										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	12.368	12.739	13.121	13.515	13.920	14.338	14.768	15.211	15.667	16.137	16.622

Unidades totales mercado (miles)	298	307	316	326	336	346	356	367	378	389	401
% Adopción	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	2,8%	3,0%
Unidades vendidas	0	115	237	904	1.611	3.423	5.342	7.373	9.521	10.741	12.025

Tabla 32: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Levetiracetam.

Cinacalcet y Everolimus

Para estos medicamentos se espera un crecimiento alto debido a las terapias que cubren. De esta forma, el crecimiento esperado es de un 5%.

Nro	15										
Nombre	Cinacalcet										
% de crecimiento esperado	5%										
Valor unitario promedio	209										
Estrategia	G										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	521	547	575	603	634	665	699	733	770	809	849
Unidades totales mercado (miles)	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
% Adopción	0,0%	0,2%	0,4%	1,4%	2,4%	5,0%	7,5%	10,1%	12,6%	13,8%	15,0%
Unidades vendidas	0	5	10	40	73	158	251	354	465	535	611

Tabla 33: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Cinacalcet.

Nro	16										
Nombre	Everolimus										
% de crecimiento esperado	5%										
Valor unitario promedio	164										
Estrategia	G										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tamaño del mercado (kUSD)	164	172	180	189	199	209	219	230	242	254	266
Unidades totales mercado (miles)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
% Adopción	0,0%	0,2%	0,4%	1,4%	2,4%	5,0%	7,5%	10,1%	12,6%	13,8%	15,0%
Unidades vendidas	0	2	4	16	29	63	101	141	186	214	244

Tabla 34: Detalle de demanda proyectada a 10 años para Everolimus.

Anexo M: Ingresos proyectados por producto para el mercado de retail

N°	Productos	Fecha Entrada	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Cefixima	nov-23	0	0	17	41	143	274	556	893	1.237	1.587
2	Esomeprazol	mar-24	0	0	16	54	168	391	772	1.377	2.018	2.696
3	Ezetimiba / Simvastatina	mar-24	0	0	10	35	109	253	500	892	1.307	1.746
4	Atorvastatina	nov-23	0	0	17	41	142	271	550	884	1.224	1.572
5	Cefuroxima	nov-23	0	0	6	14	50	96	194	312	433	555
6	Amlodipino	mar-24	0	0	3	9	26	60	116	203	292	383
7	Azitromicina	mar-24	0	0	4	15	46	106	210	374	548	732
8	Omeprazol	jun-24	0	0	2	16	41	119	218	418	622	830
9	Azatioprina	mar-24	0	0	2	7	22	52	102	182	267	356
10	Clortalidona	mar-24	0	0	1	3	8	19	38	69	103	140
11	Finasteride	mar-24	0	0	4	14	45	104	206	367	538	719
12	Aripiprazol	mar-24	0	0	1	3	10	24	46	81	117	153
13	Cetirizina	mar-24	0	0	2	6	19	44	84	148	213	279
14	Levetiracetam	mar-24	0	0	2	6	19	45	88	158	231	309
15	Cinacalcet	mar-24	0	0	0	1	5	11	22	40	60	82
16	Everolimus	mar-24	0	0	0	0	1	3	7	13	19	26
17	Amlodipino / Olmesartán	nov-23	0	0	3	8	27	53	109	179	253	331
18	Ciprofloxacino	mar-24	0	0	4	13	38	87	169	295	425	557
19	Duloxetina	nov-23	0	0	7	17	60	117	243	398	562	735
20	Ezetimiba	mar-24	0	0	2	6	18	42	83	148	217	290
21	Febuxostat	mar-24	0	0	2	7	23	54	108	196	292	398
22	Fingolimod	mar-24	0	0	3	12	35	80	155	271	390	511
23	Gabapentina	jun-24	0	0	1	4	10	28	53	104	158	215
24	Gliclazida	jun-24	0	0	0	2	6	19	37	73	114	158
25	Ibuprofeno	jun-24	0	0	2	13	34	97	179	343	511	682
26	Lansoprazol	jun-24	0	0	0	1	4	11	20	38	57	76
27	Linezolid	mar-24	0	0	0	1	4	9	17	31	46	61
28	Losartán	jun-24	0	0	5	36	90	259	474	911	1.356	1.810
29	Metformina	jun-24	0	0	1	4	9	27	49	95	141	189
30	Metformina XR	jun-24	0	0	4	27	70	210	400	798	1.234	1.711
31	Metoprolol XR	mar-24	0	0	7	25	79	187	377	684	1.022	1.391
32	Micofenolato Mofetilo	jun-24	0	0	1	8	20	57	105	201	299	399
33	Olanzapina	jun-24	0	0	2	11	27	80	150	293	445	605
34	Olmesartán	jun-24	0	0	2	15	40	120	228	455	703	975
35	Pregabalina	jun-24	0	0	2	13	32	95	177	346	525	715
36	Quetiapina	jun-24	0	0	1	5	12	35	64	123	182	244
37	Rasagilina	jun-24	0	0	1	7	18	53	98	188	280	373
38	Rosuvastatina	jun-24	0	0	5	36	93	272	510	997	1.514	2.060
39	Solifenacina	mar-24	0	0	2	7	21	49	96	171	251	336
40	Tacrolimus	jun-24	0	0	1	6	16	46	86	169	257	349
41	Tamsulosina	nov-23	0	0	7	17	62	121	251	410	579	758
42	Telmisartán	jun-24	0	0	2	12	33	97	185	369	571	793
43	Valsartán	nov-23	0	0	4	10	35	69	142	232	328	429
44	Venlafaxina	mar-24	0	0	7	25	81	191	385	699	1.043	1.421
Subtotal retail			0	0	165	615	1.853	4.436	8.658	15.630	22.982	30.737

Tabla 35: Ingresos proyectados para retail. Elaboración propia.

Anexo N: Ingresos proyectados por ronda de licitaciones para mercado público

Ola de licitaciones	Fecha Pago	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ronda 1	sept-24	0	0	0	145	158	158	158	158	158	158
Ronda 2	ene-25	0	0	0	230	394	394	394	394	394	394
Ronda 3	abr-25	0	0	0	66	197	197	197	197	197	197
Subtotal mercado publico		0	0	0	440	749	749	749	749	749	749

Tabla 36: Ingresos proyectados para mercado público. Elaboración propia.

Anexo O: Objetivos estratégicos e indicadores de control propuestos para Ascend Laboratories México

Perspectiva Finanzas				
Objetivo General	Objetivos Estratégicos	Métrica	Indicador	Iniciativas
Lograr eficiencia y estabilidad en costos	Alcanzar estabilidad en los costos productivos (variables)	% de costos variables en los ingresos	Máximo 73% anual	Sistema de optimización de lotes y canales de importación
	Lograr eficiencia en los costos administrativos (fijos)	% de costos fijos en los ingresos	Máximo 17% al cuarto año	Plan de distribución de costos de registros (oleadas)
Lograr un crecimiento sostenible	Alcanzar utilidades positivas al tercer año	Flujo operacional	> 0 al tercer año	Plan de metas anuales de ventas por producto

Perspectiva de Aprendizaje e Innovación				
Objetivo General	Objetivos Estratégicos	Métrica	Indicador	Iniciativas
Instalar valores, generar <i>engagement</i> y retención	Instaurar y fomentar valores de la empresa	Puntaje encuesta GPTW	≥ 85 puntos al quinto año	Beneficios para colaboradores personalizables Tour integración India, México y Chile
	Potenciar <i>engagement</i> y retención	<i>Attrition rate</i>	≤ 10% al quinto año	Programa de carrera y crecimiento Programa de coaching para colaboradores
Generar una capacidad técnica y comercial excepcional	Fortalecer equipos de venta	% de participación en actividades de formación	Al menos 90%	Programa de capacitación cruzada Programa de capacitación comercial
	Fortalecer al equipo de asuntos regulatorios	Horas de capacitación por persona al año	Al menos 70 horas	Programa de formación en legislación mexicana e internacional pertinente Programa de formación en farmacovigilancia

Perspectiva de Procesos Internos				
Objetivo General	Objetivos Estratégicos	Métrica	Indicador	Iniciativas
Lograr máxima eficacia en los procesos en supply chain	Lograr planificación adecuada de programas de importación	a. % de quiebre de stocks b. % out of stocks	a. % quiebre: máximo 3% b. % OOS: 3%	Sistema de predicción de demanda Automatización de solicitud de pedidos a Alkem
	Reaccionar adecuadamente a licitaciones y oportunidades comerciales	% de default de licitaciones	<20% al tercer año	Robots de vigilancia comercial Sistema de preconsulta de necesidades
Explotar eficiencia en costos de procesos logísticos y administrativos	Agilizar procesos de aprobación regulatoria	Tiempo de aprobación	21 meses	Software de alerta de caducidad de documentos Sistema inteligente de gestión del conocimiento
	Minimizar atrasos en supply chain	a. tiempo importación aérea b. tiempo importación marítima c. tiempo análisis QC	a. 9 días hábiles b. 4 meses calendario c. 10 días productos simples y 15 productos complejos	Programa de fidelización de proveedores Sistema de alertas automatizadas para Alkem

Perspectiva de Clientes				
Objetivo General	Objetivos Estratégicos	Métrica	Indicador	Iniciativas
Ingresar y posicionar en el mercado de medicamentos genéricos como un actor relevante	Registrar e ingresar productos farmacéuticos	Número de productos comercializados al 3er año	40 productos	Programa de registro en oleadas Programa de difusión y fidelización con cadenas de retail
	Participar activamente en el mercado público	a. % participación en licitaciones b. % de adjudicación en licitaciones	a. 80% de licitaciones consideradas b. 32% de licitaciones consideradas	Implementar programa de soporte Masnet o análogo Minería de datos sobre licitaciones para anticipar requerimientos
	Alcanzar porcentajes significativos de participación en segmentos objetivo	% de participación	a. en segmentos relevantes con pocos competidores: 10% al décimo año b. en segmentos medianamente relevantes con pocos competidores 12% al décimo año c. en segmentos relevantes con muchos competidores 3% al décimo año	Plan de marketing para el usuario final
Generar una experiencia diferenciada	Aumentar la satisfacción de clientes y usuarios finales	a. NPS cliente directo b. NPS usuario final	a. 60% b. 40%	Sistema de educación farmacéutica digital para usuarios finales Programa de capacitación a equipos de venta de clientes retail

Ilustración 21: Balanced Scorecard para Ascend Laboratories México. Elaboración propia