Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

Maestría en Mercadotecnia Global

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE BRANDING PARA UNA EMPRESA DE DIAGNÓSTICOS POSTERIOR A COVID-19

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta: **MARÍA DE LAS MERCEDES NUÑO AYALA**

Director **SERGIO EMILIANO RODEA GARCÍA**

Tlaquepaque, Jalisco. 30 de abril de 2021.

RESUMEN

En este proyecto se presenta el camino para la creación de una estrategia de *branding* para una marca *bussines to bussines* en la industria de la biotecnología médica. La industria farmacéutica y de los diagnósticos tienen una gran cantidad de jugadores y reglas de juego estrictas y diferentes en cada país, lo que vuelve difícil la diferenciación. La meta del trabajo es encontrar una estrategia que sirva de diferenciación y agregue valor, además de que sea consistente y se perciba como honesta. Para lograr esta meta se utiliza la pirámide de marca y se basa en el *bussines to bussines* emocional. La meta es lograr una marca que apele tanto a los clientes institucionales como al público final que tendrá contacto con los dispositivos de diagnóstico.

Palabras clave: branding, farmacéutica, *bussines to bussines*, B2B emocional, pirámide de marca

AGRADECIMIENTOS

A Elizabeth, JL, A y R, porque sí

A Andrea y Elena, por ser la red

A Sergio, Sensei con mayúscula

A mi mamá y mi papá, porque soy más su esfuerzo que el mío

A Octavio, por estar ahí

INTRODUCCIÓN

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), biotecnología se define como la aplicación de organismos vivos y sistemas orgánicos, o sus derivados, para crear productos tecnológicos (Organización de las Naciones Unidas, 1992) que satisfagan una de las cuatro ramas de este campo de estudio: salud, alimento, industria y medio ambiente. La manipulación de los sistemas orgánicos y los organismos vivos se ha venido haciendo desde la antigüedad en la agricultura y ganadería; actualmente los procesos pretenden ser más especializados y controlados dentro de un laboratorio para agregar valor y desarrollar tecnología de confianza.

En México la industria de la biotecnología se considera relativamente nueva, y va creciendo año con año. Unas de las principales razones para su crecimiento es la biodiversidad del país, el capital humano, los precios competitivos, la situación geográfica, los clústeres que facilitan la investigación y la situación comercial. Todo esto indica que la industria es una alternativa atractiva para las PYMES.

Los beneficios económicos y sociales de tener desarrollos biotecnológicos son interesantes, sin embargo, esta industria se considera compleja dado que la creación de nuevos productos requiere de largos procesos de investigación, desarrollo e innovación que, por lo tanto, lleva a procesos largos en tiempo y a un alto riesgo comercial. Dado lo anterior, el valor más importante para las empresas de biotecnología es la propiedad intelectual, aunque no es el único camino. Una industria en desarrollo y en un ambiente con tantos beneficios, como lo es México, invita a una gran cantidad de nuevas ideas que puedan desarrollarse en este ambiente.

En este trabajo se presenta el proceso de intervención de una empresa de biotecnología mexicana: Unima. Esta empresa ofrece un campo de estudio interesante por dos lados especialmente: el primero es la ausencia de algún plan de mercadología que permite empezar una proyección desde cero en lugar de mejorar procesos ya instaurados y esto puede crear más experiencia personal durante el proceso el TOG, al mismo tiempo que deja mucho espacio para la creatividad; además, el modelo de negocios híbrido sugiere la necesidad de soluciones fuera de lo común para un mejor adecuamiento a la realidad.

Contenido

RESUMEN **2**

AGRADECIMIENTOS 3
INTRODUCCIÓN 4

CAPÍTULO 1 FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO **9**

1.1. DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO QUE SE PLANEA INTERVENIR 10
1.1.1 Historia de Unima *10*
1.1.2 Generalidades del modelo de negocio *13*
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA PERCIBIDA QUE JUSTIFICA LA INTERVENCIÓN 16
1.3 VALIDACIÓN DE LAS CONDICIONES DEL ESCENARIO 17
1.4 ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN 17
1.4.1 Contexto de la industria *17*
1.5 ANÁLISIS INICIAL DE LA PROBLEMÁTICA: PRIMERA HIPÓTESIS 27
1.5.1 Análisis causa-efecto *27*
1.6 OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN 29
1.7 DELIMITACIONES Y ÁREA FUNCIONAL A INTERVENIR 29
1.7.1 Áreas de la empresa *29*
1.8 JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA DEL TRABAJO 31

CAPÍTULO 2 MARCO CONCEPTUAL **33**

2.1 ESTADO DE LA CUESTIÓN 34
2.2 CONCEPTOS Y ENFOQUES TEÓRICOS RELACIONADOS 35
2.2.1 Branding emocional *35*
2.2.2 Pirámide de posicionamiento *37*
2.2.2.1 Kevin Lane Keller: Customer-Based Brand Equity 38
2.2.2.2 Rik Riezebos: Brand-Added Value/ Brand Equity Model 39
2.2.2.3 David Aaker: Brand Equity 41
2.2.3 Caso: Pirámide de Lucira *42*
2.3 HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DE INNOVACIÓN 44
2.3.1 Caso: Abbott y sus herramientas tecnológicas *45*

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA **48**

3.1 DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA Y METAS DE INFORMACIÓN 49
3.2 IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE MÉTRICAS INICIALES 50
3.2.1 Métricas digitales *51*
3.2.2 Métricas de marca *52*
3.3 ANÁLISIS: CORRELACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA 57

CAPÍTULO 4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN. **63**

4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN 64
4.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la estrategia. *64*
4.2 HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS 66
4.3 ÁMBITO DE LA INTERVENCIÓN 68
4.4 ETAPAS DEL PROCESO DE APLICACIÓN/INTERVENCIÓN 69
4.4.1 Cronograma de trabajo *69*
4.4.2. Imprevistos *70*

CAPÍTULO 5 EXPOSICIÓN DE HALLAZGOS **73**

5.1. SISTEMATIZACIÓN Y APLICACIÓN DE ESCALAS DE MEDICIÓN DE RESULTADOS 74
5.1.1 Mediciones exploratorias *74*
5.2 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA 77

5.2.1 Escenario competitivo ... *77*
5.2.2 Tamaño del mercado ... *78*
5.2.3 Competencia ... *87*
5.2.3.1 Lucira ... *89*
5.2.3.2 LEPU Nasocheck ... *90*
5.2.3.3 Joysbio ... *91*
5.2.4 Análisis de macroentorno, amenazas y movimientos positivos ... *92*
5.2.4.1 Amenazas en la industria y el mercado ... 92
5.2.4.1.1 Político ... 92
5.2.4.1.2 Económico ... 93
5.2.4.1.3 Social ... 94
5.2.4.1.4 Tecnológico ... 97
5.2.4.1.5 Legal: ... 98
5.2.4.2 Movimientos externos positivos ... 99
5.2.4.3 Oportunidad detectada en el mercado ... 101
5.2.4.3.1 Fallas en la competencia ... 101
5.2.4.4 Toma de decisiones hacia el interior ... 102
5.2.4.5 Necesidades insatisfechas ... 103
5.2.4.3.4 Paradigmas de la industria ... 104
5.2.5 Proceso de compra de los segmentos de interés ... *107*
5.2.6 Conclusión de los insights ... *109*
5.3 IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN ... 111
5.3.1 Insights ... *111*
5.3.2 Reino ... *112*
5.3.3 Postura de marca ... *114*
5.3.4 Personalidad de la marca ... *115*
5.3.5 Pilares ... *117*
5.3.6 Promesa ... *117*
5.3.7 Definición de segmentos y grupos de enfoque ... *118*
5.3.2 Pirámide de posicionamiento ... *120*
5.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DESEADA ... 122
5.5 PRESENTACIÓN DE LA NUEVA MARCA E IDENTIDAD ... 122
5.5.1 Con todo lo anterior, esto es Unima ... *122*
5.5.2 Propósito ... *123*
5.5.3 Cambios a la identidad ... *124*
5.5.3.1 Logo ... 124
5.5.3.2 Colores ... 126
5.5.3.3 Empaques ... 127
5.5.3.4 Sitio ... 128
5.5.3.5 Aplicación móvil ... 131
5.5.4 Branding en la práctica diaria ... *132*
5.5.4.1 El kit ... 133
5.5.4.2 Xplora VS My Xplora ... 135
5.5.5 Aspectos técnicos y legales de la marca ... *139*
5.5.5.1 Fonética de la marca ... 139
5.5.5.2 Fortalezas de la marca fonética ... 139
5.5.5.3 Debilidades de la marca fonética ... 140
5.5.5.4 Búsqueda fonética ante IMPI ... 140
5.5.6 Táctica de uso de marca ... *142*
5.5.7 Elección de estrategia de la marca ... *143*

CAPÍTULO 6 RESULTADOS ... 144

6.1 CONSECUENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA ... 145
6.1.1 Conclusiones del branding internacional ... *145*
6.1.1.1 Tácticas ... 146

6.1.1.2 Etapa 1: Awareness 147
6.1.1.3 Etapa 2: Propuesta 148
6.1.1.4 Etapa 3: Reafirmación 149
6.1.2 Conclusiones de la intervención 152
6.2 ASPECTOS DE MEJORA PARA LAS INTERVENCIONES SUBSECUENTES 155
BIBLIOGRAFÍA 157
GUÍA DE TABLAS E ILUSTRACIONES 163

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO

1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir

1.1.1 Historia de Unima

José Luis Nuño, fundador de Unima, Ingeniero Químico con experiencia en negocios notó una posible necesidad sin ser satisfecha en el área de salud animal en granjas. Durante visitas de campo llamó su atención que los animales se enfermaban continuamente y los diagnósticos llegaban una vez que los animales habían muerto. En este ámbito, los dueños de granjas se reducían a dar antibióticos a los animales sin estar seguros de la razón de la enfermedad, y al obtener el diagnóstico, era un resultado meramente estadístico. La solución, pensó, sería lograr hacer diagnósticos *in situ*, pero esto se complicaba puesto que se identificó que comúnmente los trabajadores de granja son personas de educación limitada que no saben trabajar con productos altamente especializados.

En 2010, hizo un viaje a Alemania con su esposa, Laura Mendoza. La meta de este viaje fue atender a un congreso, y en él, conocieron a Alexei Licea. Alexei trabajaba ya en ese entonces para el CISESE de Baja California. Discutiendo diferentes ideas, se puso en la mesa la posibilidad de usar anticuerpos de tiburón para diagnosticar diferentes enfermedades que facilitarían ser usadas sin requerimientos excepcionales o cadenas frías, además de tener la característica de ser económicos. La idea de identificar tuberculosis vacuna nació en ese momento. La parte científica cayó en manos de Alexei, financiada por José Luis, Laura, Alejandro y Rodrigo que compartieron el título de fundadores de Unima en 2011. Poco más de ocho meses después de haber comenzado, se logró desarrollar anticuerpos que fueran capaces de diagnosticar la tuberculosis vacuna. Llegaron a un acuerdo y la pareja metió la patente para usar los anticuerpos para identificar enfermedades en animales. Tras todos los éxitos logrados anteriormente, se encontraron con una barrera insalvable, descubrieron que

los dueños de granjas en realidad no quieren saber que sus animales están enfermos, y en los casos que sí, el gobierno se encarga de diagnosticar enfermedades en animales.

Fotografía 1. *José Luis y Laura con el tiburón.*

En 2014, durante un viaje a Boston para un congreso de ONG's en salud humana, José Luis se dio cuenta dónde estaba el nicho donde podrían crecer. Entre los cuatro trabajaron para cambiar los marcadores de los anticuerpos para identificar Tuberculosis Humana y se empezó a desarrollar el proyecto actual. La primera versión del proyecto constaba de tubos de ensayo que permitiría identificar la tuberculosis *in situ*, pero esto, concluyeron, era inviable. Inspirados en el trabajo de *Diagnostics for all*, decidieron imprimir los anticuerpos en un papel. El siguiente paso fue darse cuenta de que identificar diagnósticos positivos de los negativos sería muy difícil sin entrenamiento profundo, fue en el momento que se pensó en usar software para identificarlo.

Fotografía 2. *Producción de Find TB*

La segunda mitad de la primera década del 2000 fue un excelente momento para desarrollar una inteligencia artificial que complementara el producto, puesto que ya se empezaban a lanzar los primeros algoritmos de inteligencia artificial para celulares y sistemas de análisis de imagen. Llegaron así los primeros tres desarrolladores a Unima, desde HP, para crear la primera plataforma.

Fotografía *3. Fundadores en diferentes eventos.*

Fue esa primera plataforma con la que lograron entrar a *Ycombinator*, donde se creó Unima para diagnósticos. Se abrió en Estados Unidos y se incorporó en México con una misión muy clara *Bring timely diagnostics for everyone, regardless of where you live or what you can pay*. Fue en este momento que se definió, también, el modelo de negocios: la empresa no funcionaría como una empresa de productos común. Se acordó entonces que la empresa funcionaría más similar a un modelo de *Software As A Service* (SAAS), donde el servicio es el producto. En el caso de Unima, el modelo de negocios, nombrado *Diagnostics As A Service* (DAAS), consiste en ofrecer una plataforma de soluciones especialmente hechas para cada necesidad específica de diagnóstico que tenga un gobierno, farmacéutica o institución de salud global.

En noviembre de 2019, José Luis, ahora CEO de Unima, se acercó al departamento de mercadotecnia con una noticia tan esperada como temida: el producto está listo para su lanzamiento al mercado durante el segundo trimestre de 2020.

1.1.2 Generalidades del modelo de negocio

El modelo bajo el que trabaja Unima es llamado *Diagnostics As A Service*, o DAAS. Este modelo fue elegido para lograr un mejor servicio para los clientes. Bajo este paradigma, el vendedor se acerca al cliente para escuchar sobre sus necesidades de diagnósticos. Los clientes, identificados como gobiernos, Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones de Salud Global, farmacéuticas, farmacéuticas veterinarias, entre otras, suelen tener problemas específicos para identificar alguna enfermedad que esté atacando su comunidad. Unima ofrece una plataforma de diagnósticos que hasta el momento incluye

microfluídica, papel, anticuerpos de tiburón, chips y análisis de imagen por inteligencia artificial para solucionar de manera personalizada las necesidades de cada cliente.

Este modelo se considera de bajo riesgo para los consumidores dado que el pago no es por el servicio del desarrollo e investigación de un producto, sino por la adecuación personalizada de una solución, ya que es el producto el que se compra una vez lanzado al mercado. Cada uno de los productos se distribuirá por parte del cliente con la marca de Unima.

Este modelo es similar a una empresa de software que cobra por el servicio una vez que el producto está terminado. La similitud de funcionamiento puede hacer que se confunda con *Diagnostics As A Service* de Azure, que es un servicio de diagnóstico de *bugs* de programación.

A continuación, se presentará el modelo de negocios en un modelo *canvas*.

(GRÁFICA EN LA SIGUIENTE HOJA)

MODELO DE NEGOCIOS: DIAGNOSTICS AS A SERVICE (DAAS)

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes
Universidad de Baja California Universidad de Indonesia CICESE CIATEJ Banco Interamericano de Desarrollo	Atención por la fuerza de ventas Actividades de Investigación y Desarrollo Atención a resolución de problemas técnicos	Desarrollo de diagnósticos hechos a la medida Vigilancia en tiempo real de la enfermedad Precio eficiente y competitivo No requieren entrenamiento No requiere laboratorio Uso en punto de cuidado	La relación con los clientes será personalizada y con una visión de trabajo como socios. Trabajamos con los clientes desde el momento de las alianzas para el entrenamiento en el uso de la plataforma, apoyo para los pilotos y validaciones y respaldo técnico constante	Sistemas Nacionales de Salud Hospitales privados ONGs Farmacéuticas Distribuidoras

Recursos clave		Canales
Aplicación móvil Materias primas Patentes Talento	Plantas de producción estratégicas Regulaciones Asociaciones	Retail Disctibuidores

Estructura de costes		Fuentes de ingreso
Costo de manufactura: $0.5 USD que se divide en: $0.2 USD manufactura+ $0.3 USD materiales	Logística FOB Logística y transporte corren por cuenta del cliente	Nuestro modelo DAAS es de bajo riesgo para el cliente puesto que no se paga el desarrollo de la tecnología. Los ingresos se obtienen de la venta por volumen.

Tabla 1. *Modelo de negocios en CANVAS*

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA PERCIBIDA QUE JUSTIFICA LA INTERVENCIÓN

La problemática percibida ha sido descrita en múltiples ocasiones y en diferentes etapas del ciclo de la vida de la empresa. Hasta la última entrevista se logró identificar las siguientes problemáticas clave:

Problema	*Descripción*
El logo no representa la marca.	La marca no está bien definida
Tenemos que sacar el producto al mercado y las cajas están feas.	La identidad no tiene una consistencia interna y no hay un diseño profesional.
No sabemos si debemos de ser una sola marca para cada cliente o muchas marcas.	Se tienen tres clientes institucionales: Público, Privado y Salud global. No se identifica un común denominador para mandar un solo mensaje.
No sabemos qué metas vamos a cumplir.	No se identifica una meta comercial común como empresa para crear una estrategia sólida.
La página está desactualizada y no capta clientes.	No hay un mensaje común ni se refleja ningún interés que pueda tener el cliente.
La marca original no es lo suficientemente relevante para enfrentarse a farmacéuticas internacionales	El mercado internacional es altamente competitivo y con mucho poder. La falta de consistencia en la estrategia hace que el mensaje se disuelva y no sea recordable.
Clientes internacionales tienen recelo que seamos otro caso Theranos	El caso Theranos ha causado problemas para crear confianza en los clientes que temen un fraude porque “suena demasiado bueno para ser verdad”
Cada departamento tiene sus propias ideas de lo que debe de ser un producto	Una de las metas es tener productos que no requieran entrenamiento técnico, pero siguen siendo demasiado complicados de usar.
El CEO tiene más presencia en la mente de los clientes que la marca	El CEO ha sido la cara y es mucho más reconocido en el ambiente que la marca misma.

Tabla 2. *Problemática percibida. Producción propia.*

1.3 VALIDACIÓN DE LAS CONDICIONES DEL ESCENARIO

Breve descripción del escenario/ Consiste en desarrollar un proyecto para la organización y/o área, proceso: Unima Diagnósticos de México es una empresa emergente en el área de Salud Global. Desarrolla dispositivos de bajo costo para identificar enfermedades infecciosas en 15 minutos, sin laboratorio y los resultados se obtienen a través de una aplicación móvil.	
¿**Cuál es la problemática que se percibe y, por tanto, justifica una intervención**?	Por ser una startup, tiene muchas necesidades. No tiene desarrollado ningún plan de mercadotecnia ni comunicación. El producto está acercándose su fecha de lanzamiento al mercado y no tiene una imagen para diseño de empaques, el uso de los logos no es consistente. La información de una estrategia de mercadotecnia no está bien definida, o es controlada sólo por el CEO.
¿A quién se identifica como el cliente?	José Luis Nuño Ayala, CEO y fundador de Unima Diagnósticos es la persona con la que se referirá para cada una de las aprobaciones, aunque se referirá a los cuatro fundadores para recopilación de información
¿Qué evidencias de respaldo se tienen?	La maestría está siendo pagada por la empresa justamente para hacer este tipo de cambios. Se ha hablado y acepta la intervención. Contrató una diseñadora para hacer la parte de la aplicación de la estrategia en lo visual.
¿Cuáles son los tiempos de intervención que se prevén? ¿Hay sentido de urgencia?	Hay urgencia media. El primer producto, tuberculosis, está por lanzarse al mercado, pero se acepta que, aunque no alcance a estar para el este producto, se aplique a los siguientes.
¿Cuál es la disponibilidad de tiempo del cliente y del consultor para el proyecto?	100% del tiempo. El CEO trabajó en MKT muchos años y el trabajo del consultor entra directamente en su descripción de puesto.
¿Cómo se percibe la disposición al cambio que generará la intervención?	Parece buena, siempre y cuando se mantengan dentro de los límites establecidos por este trabajo.

Tabla 3. *Validación de escenario. Producción propia.*

1.4 ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

1.4.1 Contexto de la industria

La biotecnología no es algo nuevo, todo lo contrario. Dado que la definición de la biotecnología es el uso de organismos vivos para crear productos, la definición abarca actos tecnológicos de millones de años en el pasado como la selección de semillas para crear

mejores cosechas, hasta utilizar levadura para hacer pan. La historia de las tecnologías biológicas es, por lo tanto, enorme. Fue a mediados del siglo veinte que este campo de estudio empezó a crecer a pasos agigantados gracias a la decodificación química y genética de la estructura de las células (Anónimo, s.f.). Actualmente esta industria se enfoca mucho más en lo microscópico, haciendo énfasis en el uso de microorganismos para solucionar problemas y satisfacer necesidades en diferentes áreas del espectro de la experiencia huma.

El estudio y aplicación de la biotecnología se divide en colores que definen su campo de estudio: roja, verde y azul:

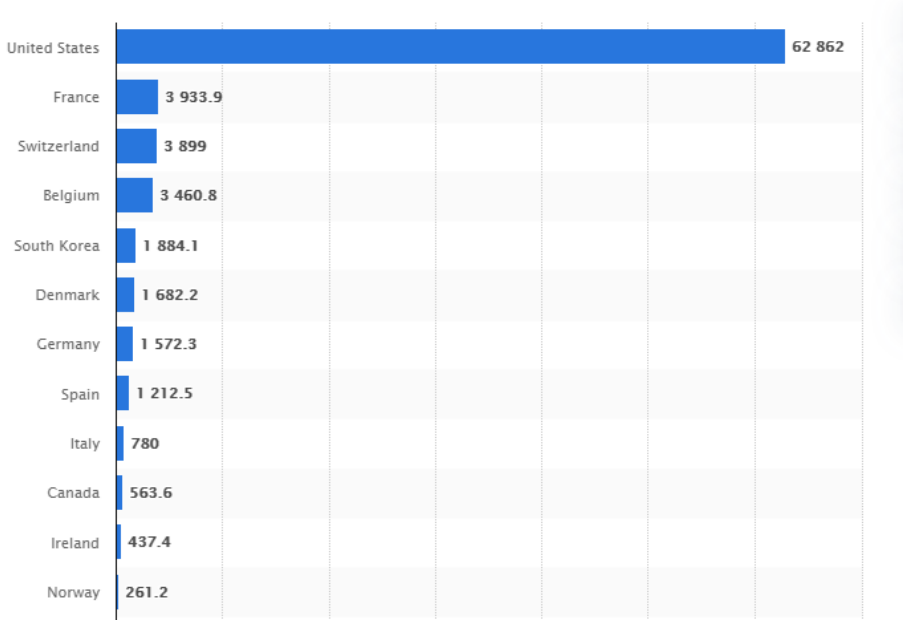
- Biotecnología roja: la que se dedica a todo lo relacionado con la medicina.
- Biotecnología verde: La relacionada con la agroalimentación y las plantas.
- Biotecnología azul: La relacionada con el mar.

Esta categorización se considera la más comúnmente aceptada, sin embargo, no es la única. Existe quién identifica más categorías que van desde el aprovechamiento de recursos desérticos, hasta la bioinformática.

El mercado de las farmacéuticas y su relación con la biotecnología roja se puede dividir en Farmacéuticas que se definen por la base química de sus productos, y Biofarmacéuticas que tienen productos con base en organismos vivos. Se diferencian de las empresas de biotecnología ya que los productos de éstas tienen una base en organismos vivos, pero no son exclusivamente médicas. La diferenciación entre farmacéuticas y biofarmacéuticas en la práctica es innecesaria, dado que las grandes compañías internacionales suelen tener ambos tipos de desarrollos. Para efectos de este trabajo se usará sólo el nombre “farmacéutica”.

El tamaño del mercado de la industria a nivel mundial ha crecido notoriamente en la última década. En el 2012 se posicionó con un valor de 304 miles de millones de dólares.; entre 2008 y 2012 la tasa anual de crecimiento fue de 9.6%. Dentro de estos valores, el 46% se concentró en el continente americano, seguidos de Asia- Pacífico con 26% (Izquierdo Tolosa & Zazueta Pérez, 2014). En 2019 el marcado se valoró en $449.06 billones de dólares, con la mayoría de los valores concentrados en Estados Unidos y Canadá. Se proyecta que para 2025 alcanzará un Crecimiento Acumulado de 8.3% y se valuará en $729 billones de dólares (Pategou, 2020).

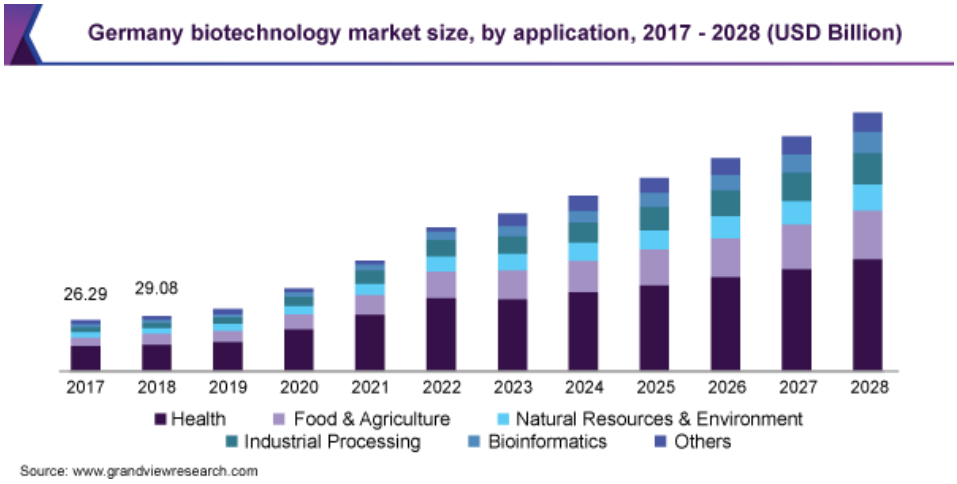
En cuanto a gasto en investigación de desarrollo durante 2018 por país, el primer lugar lo tiene Estados Unidos con una diferencia enorme al segundo lugar, Francia. Alemania se ubicó en el puesto número 7.



Gráfica 1. *Gasto en investigación y desarrollo (Statista, 2020).*

Del total del gasto en desarrollo biotecnológico en Alemania, históricamente la distribución por tipo de aplicación favorece a la industria de la salud. Como se presenta en la tabla

siguiente. Se cree que la inversión seguirá creciendo en salud con una tendencia similar a la actual.



Gráfica 2. *Tamaño de mercado de biotecnología alemán por aplicación. (Grand View Research, 2020)*

La naturaleza del tipo de industria es perfecta para la creación de clústeres de investigación, comprendidos por universidades, empresas investigadoras y empresas proveedoras de productos y servicios para laboratorio de investigación y desarrollo. En el siguiente mapa se muestran los principales clústeres a nivel mundial:

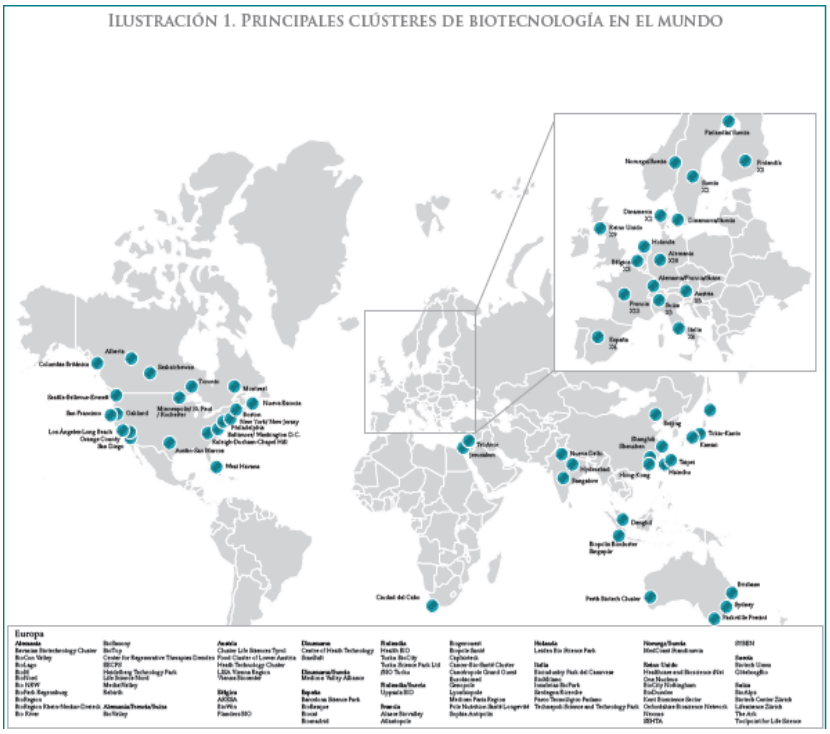
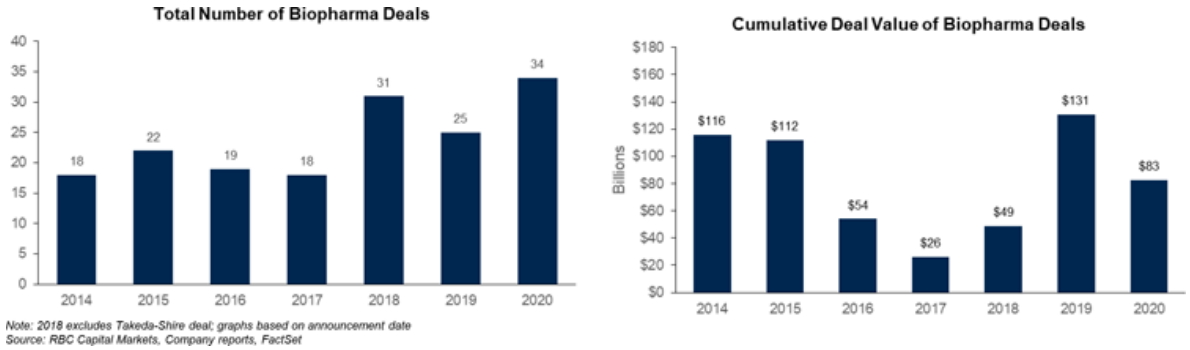


Ilustración 1. *Ubicación de clústeres mundial (ProMéxico, 2014)*

En la imagen anterior se puede apreciar que en Estados Unidos se concentra la mayor cantidad de clústeres, con una cantidad similar a la de toda la Unión Europea.

Durante 2020, gracias a la pandemia, la industria de la biotecnología se puso en la mira de interés por muchos inversionistas públicos y privados. Esto ha significado un avance importante para el sector, pero se cree que el acceso a las vacunas cause un descenso en la cantidad de interés para la segunda mitad de 2021 (Abrahams, McKay, Issi, & Renza, 2021).



Gráfica 3. *Número y valor de tratos en biofarmacéutica. (Abrahams, McKay, Issi, & Renza, 2021)*

La pandemia también trajo una gran cantidad de tratos en la industria, los más altos índices observados hasta el momento, aunque su valor acumulativo no fue mayor a los de 2019.

Es evidente, a partir de toda la información anterior que en México esta industria aún no llega a asomar en los altos niveles mundiales, esto se debe a que aquí el desarrollo y comercialización de este tipo de productos aún se encuentra en fase de expansión y diversificación (Izquierdo Tolosa & Zazueta Pérez, 2014). El potencial de la biotecnología en México es grande, dadas sus ventajas competitivas en costos, biodiversidad, tratados de libre comercio y marcos legales. El crecimiento es palpable en el aumento de las Unidades Económicas tanto a nivel nacional, como a nivel Jalisco:

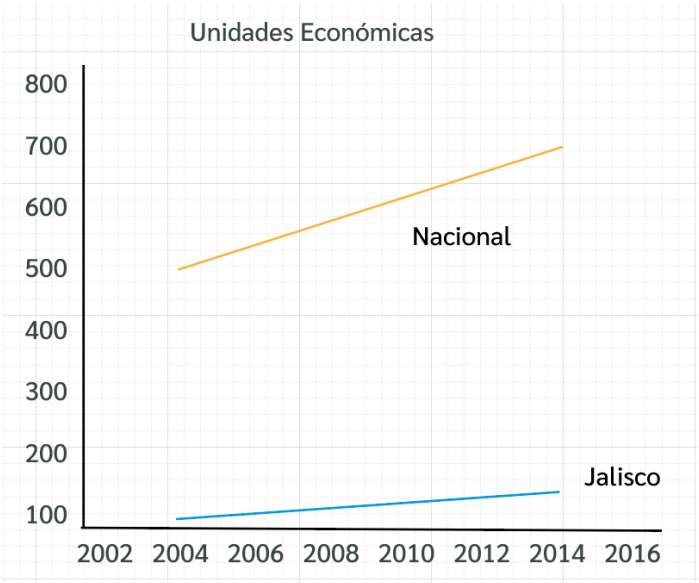


Tabla 4. *Unidades Económicas Nacional VS Jalisco. Fuente: INEGI. Producción propia.*

En estas dos tablas se puede apreciar que, en cada uno de los censos, los registros de UE fueron al alza. De la misma manera, el personal ocupado durante estos años se vio incrementado en el país y en Jalisco:

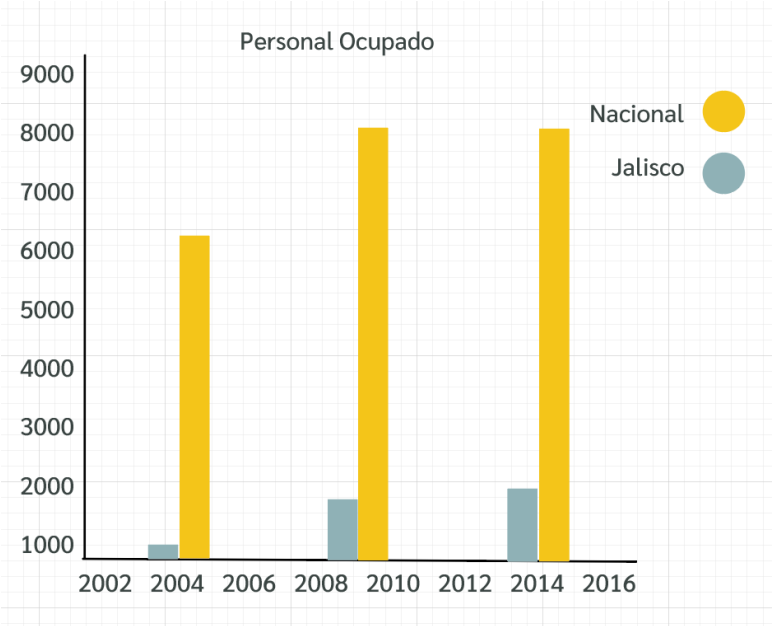


Tabla 5. *Personal ocupado Nacional y Jalisco. Fuente: INEGI. Producción propia.*

La productividad entre niveles nacional y estatal era dispar en 2004 y decreció durante 2009, para en 2014 llegar casi a la par.

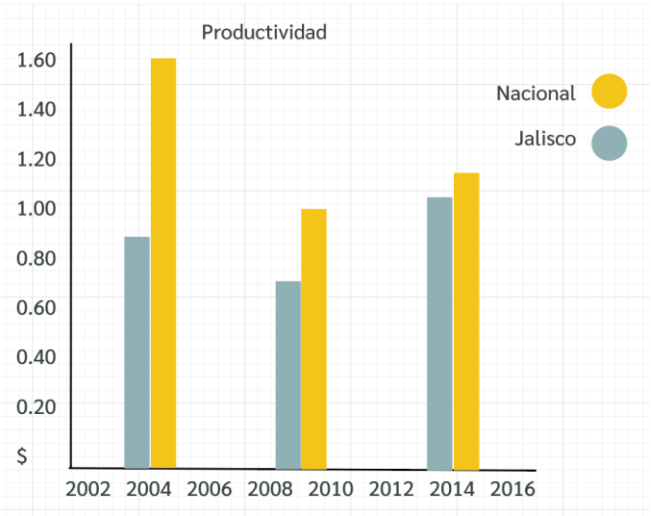


Tabla 6. *Productividad Nacional y Jalisco. Fuente: INEGI. Producción propia.*

Sin embargo, es notable que la tasa de crecimiento de valor agregado aumentó entre 2004 y 2009, pero disminuyó durante 2014:

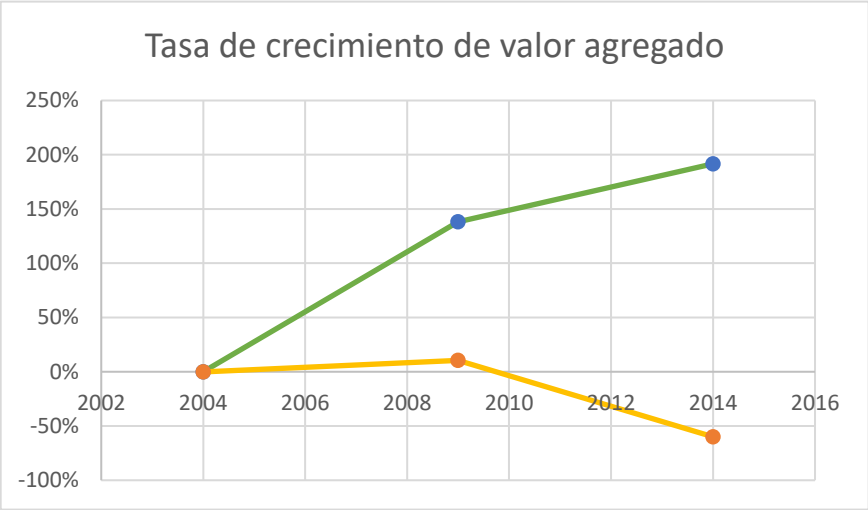


Tabla 7. *Tasa de crecimiento de valor agregado. Fuente: INEGI. Producción propia.*

Similar al decaimiento de la tasa de crecimiento, a nivel nacional la inversión bajó considerablemente entre 2004 y 2014. Por otro lado, en Jalisco fue justamente el comportamiento contrario, pues la inversión subió casi al mismo ritmo que cayó en el resto del país:

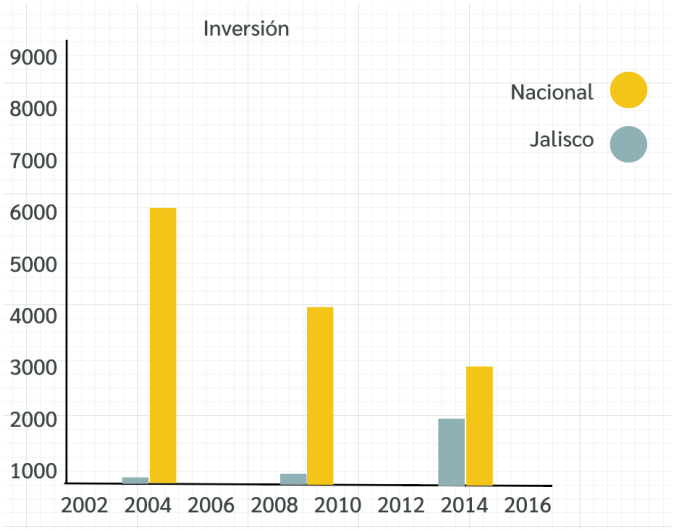


Tabla 8. *Inversión nacional 2004-2014. Fuente: INEGI. Producción propia.*

Los estados con mayor presencia en la biotecnología con enfoque hacia la salid son Jalisco y Estado de México y la Ciudad de México.

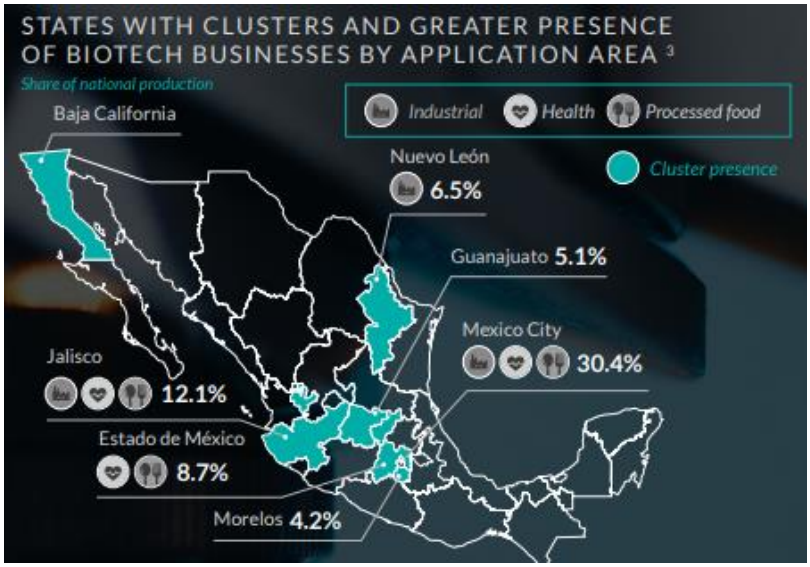


Ilustración 2. *Estados con mayor presencia de clústeres en biotecnología (ProMéxico, s.f.)*

Estos dos estados, junto con Guanajuato son los que tienen un mayor número de investigadores por área de especialización, al menos hasta 2012. No fue posible encontrar una actualización oficial del gobierno para este dato.

TABLA 8. NÚMERO DE INVESTIGADORES POR ÁREA DE ESPECIALIZACIÓN EN MÉXICO, 2012

ENTIDAD FEDERATIVA	BIOLOGÍA Y QUÍMICA	MEDICINA Y CIENCIAS DE LA SALUD	BIOTECNOLOGÍA Y CIENCIAS AGROPECUARIAS	INGENIERÍA
Distrito Federal	1,259	1,108	260	787
Guanajuato	121	35	88	122
Jalisco	104	185	77	130
Morelos	257	114	105	164
Nuevo León	97	100	107	176
Otros	1,522	493	1,690	1,530
Total	**3,360**	**2,035**	**2,327**	**2,909**

Fuente: Mapa de Inversión de México, ProMéxico

Tabla 9. *Investigadores especializados en México (ProMéxico, 2012)*

Entre los centros de investigación más importante se encuentran varios institutos de la UNAM, el INMEGEN, CINESTAV, CICIMAR, UPIBI, CONACYT CICESE, entre muchos otros alrededor del país. En Jalisco figuran CIATEJ y CUCBA.

México no figura en los primeros lugares a nivel internacional en otros temas de la industria de biotecnología, ni tampoco en la obtención de patentes. Este dato, sacado de Statista (2018) contradice lo publicado por ProMéxico en 2012 donde perfila el país como uno de los países con más patentes en el mundo.

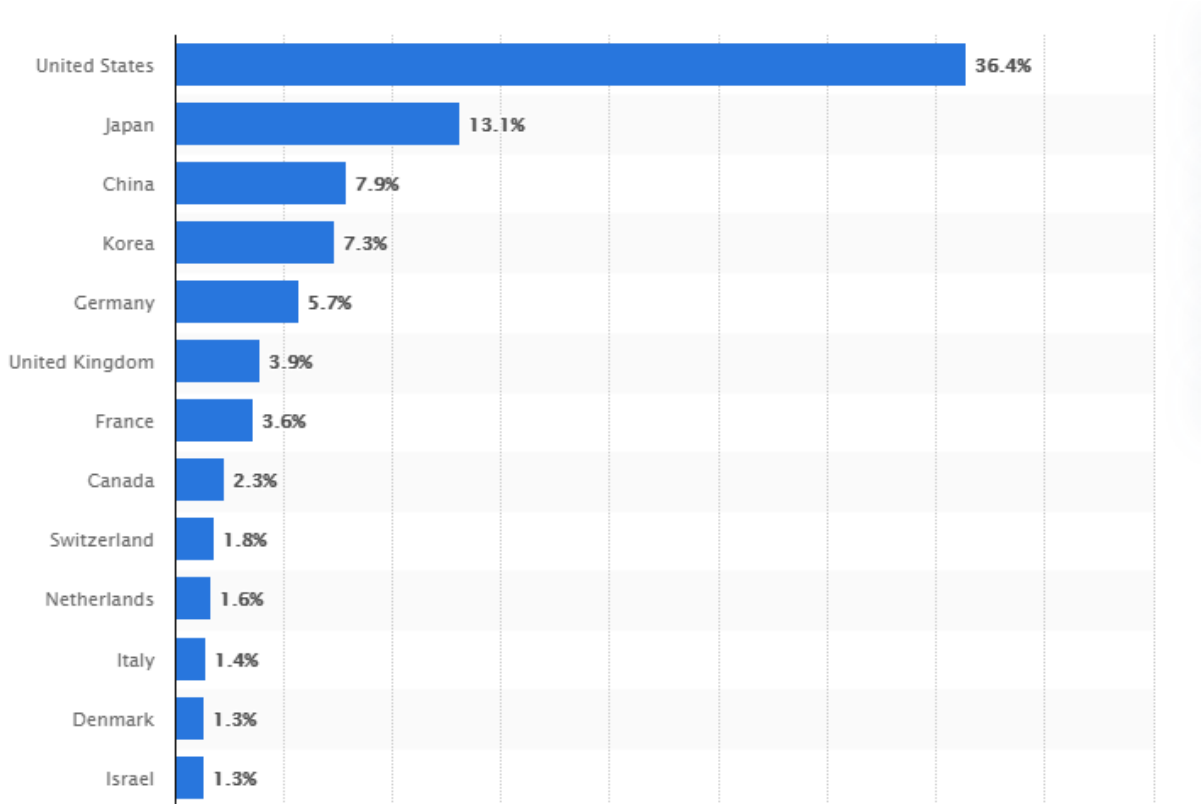


Tabla 10. *Países con más patentes en el mundo (Statista, 2020)*

A continuación, se presenta el caso a estudiar: una empresa mexicana en el área de biotecnología roja que se dedica al diagnóstico de enfermedades en salud humana.

1.5 ANÁLISIS INICIAL DE LA PROBLEMÁTICA: PRIMERA HIPÓTESIS

1.5.1 Análisis causa-efecto

Una hipótesis sobre la posible causa-efecto de los problemas presentados anteriormente se expone en forma de árbol de problemática de la siguiente manera:

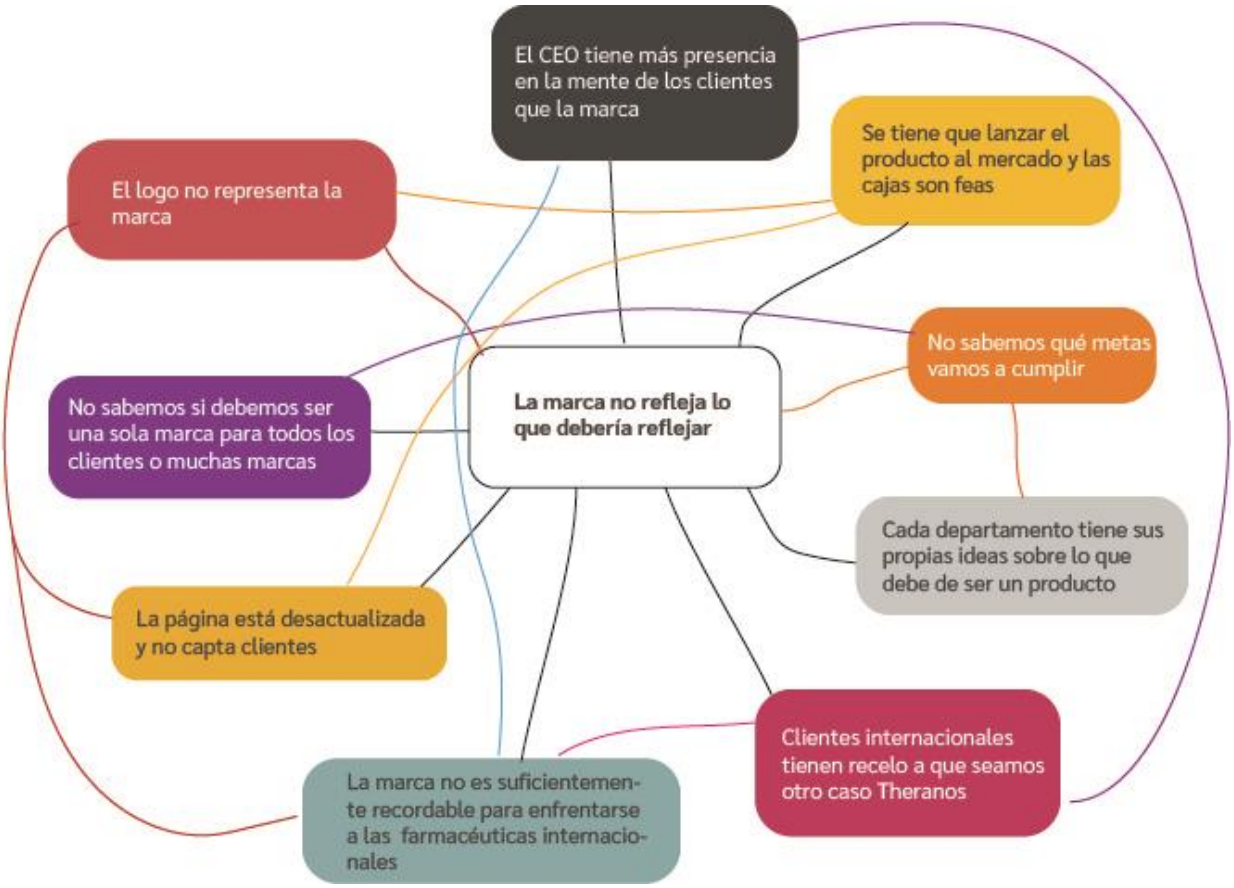


Ilustración 3. *Problemática. Producción propia.*

Inicialmente el proceso se inclinó más hacia la solución de los problemas en un mercado más nacional, sin embargo, la pandemia obligó a la empresa a moverse hacia un mercado global; esto llevó a que el trabajo de intervención girara a un enfoque de marca global.

1.6 OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

Objetivo general: Detectar las oportunidades que permitan construir una estrategia de marca para la compañía con el fin de posicionarla como una oferta única, relevante y rentable.

Objetivos específicos:

- Diseñar una estrategia de marca para Unima que sea congruente con su entorno, con la visión de los fundadores y con los cambios globales de la categoría.
- Construir una arquitectura de marca a partir de una pirámide basada en las fuentes de oportunidad detectadas en este documento y que sirvan de guía para la comunicación institucional por, al menos, los siguientes 5 años.
- Crear una campaña de comunicación de la marca como plataforma para impulsar los nuevos productos que se pretenden impulsar en el futuro.
- Desarrollar una estrategia comercial congruente con la nueva normalidad global de la organización.

1.7 DELIMITACIONES Y ÁREA FUNCIONAL A INTERVENIR

1.7.1 Áreas de la empresa

La empresa está compuesta de cuatro áreas y la conforman un total de dieciocho personas hasta abril de 2020.

Área	Papel	Personas	Encargado
Administración	• Administración • Finanzas • Office Manager Compras • Facturación	5	José Luis Nuño Ayala (CEO)
Laboratorio	• Investigación y Desarrollo	8	Alejandro Nuño Ayala (Fundador)
IT	• Desarrollo de Inteligencia Artificial • Tecnología • Desarrollo web y apps • UX/UI • Diseño	4	Rodrigo Nuño Ayala (Fundador)
Producto y Mercadotecnia	• Mercadotecnia • Atención al cliente • Relaciones Públicas • Redes Sociales	2	Laura Mendoza Villaseñor (Fundadora)

Tabla 11. *Departamentos en Unima. Producción propia.*

La naturaleza de la industria de biotecnología, sumada al peculiar modelo de negocios, requieren que el departamento de mercadotecnia sea *In House* para asegurar una concentración en la empresa del 100% por parte de los encargados, además de que requiere atención constante que sólo se puede dar con un servicio de tiempo completo.

El área que se verá directamente afectada con este trabajo es la de Producto y Mercadotecnia puesto que el objetivo central del proyecto es una estrategia de branding. Indirectamente también se afectará al área de *IT* (ingeniería) puesto que ellos trabajan con varios puntos de contactos con usuarios finales, como las aplicaciones y páginas web, sumado a que la diseñadora se encuentra en este departamento. También se trabajará de la mano con la dirección para conseguir información de las mediciones internas y la aprobación de las propuestas que se presenten.

1.8 JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA DEL TRABAJO

Los fundadores de la empresa consideran este proyecto como beneficioso pues atenderá problemas que no tienen recursos para atacar por ellos mismos. Entre los beneficios que se identifican están los siguientes:

1. De manera personal, este TOG permitirá que el autor entienda de una manera más estructurada la forma en la que los aprendizajes de la maestría se relacionan para crear un trabajo completo.
2. Se abordarán a más profundidad temas de interés personal que permitirán un mejor desempeño profesional.

Además de los beneficios personales, afectará a la empresa de la siguiente manera:

1. Costos: una marca consistente e identificable para el lanzamiento del nuevo producto al mercado, sin tener que contratar una empresa externa.
2. Claridad: la definición de la marca permitirá que las comunicaciones y los puntos de contacto sean congruentes unas con otras.
3. Estrategia: para completar este trabajo se deben definir diferentes puntos de la estrategia que habían sido descuidados por falta de tiempo, atención y alguien dedicado a hacerlos.
4. Comunicación: se establecerán los pilares y la promesa que funcionará al centro de la marca.
5. Tiempo: existen una gran cantidad de discusiones en los diseños de los productos y de las aplicaciones móviles que serán más fáciles de solucionar con una marca fácil de entender internamente.

6. Mercado internacional: La marca tendrá una estrategia hecha especialmente para el mercado internacional que le permita el monopolio perceptual.
7. Adaptación: Este trabajo presenta dos resultados que se derivan de los cambios traídos por la pandemia, lo que significa que la empresa tendrá dos opciones de camino a seguir, que incluso servirán de piedra roseta para los cambios que vengan en el mundo a futuro.

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL

2.1 ESTADO DE LA CUESTIÓN

Crear una estrategia de branding internacional consistente y basada en decisiones analizadas y racionalizadas es de importancia vital. En palabras de Sergio Rodea “La marca, a diferencia de los logotipos, producen rentabilidad por su significado a nivel emocional y a nivel de reputación de negocios. Una marca debe impulsar la preferencia y, en consecuencia, la rentabilidad” a la corporación y es esa justamente la razón para una estrategia de branding adecuada. Desaprovechar la oportunidad de tener una marca sólida significa desaprovechar generar rentabilidad para la empresa.

Desde el punto de vista del consumidor, una marca puede facilitar la elección de compra, reduce el riesgo y provee beneficios emocionales, además de que puede ofrecer un sentido de pertenencia. Con todos los beneficios que una buena estrategia de marca trae, una mala estrategia puede hacer daño equiparable. Como toda narrativa, la historia de la marca debe de basarse en quién interpreta los símbolos, de otra manera no es más que un espejo que apunta hacia otro lado: bonito, pero ultimadamente inútil.

Los seres humanos internalizan y posteriormente expresan el universo a través de símbolos como números, colores, formas, palabras. Los símbolos se cargan de significado objetivo y cultural, lo que permite poder crear significantes que puedan mover la percepción hacia un lado y hacia otro, que sean actualizados por el significado del uso y la experiencia de marca. Para lograr esto anterior, una marca debe de valerse de promesas, símbolos, costumbres, líneas comunicativas, campañas y cualquier otra plataforma que les permita controlar el camino del significado. No hacer uso de esta mina mercadológica no significa que una marca vaya a estar libre de una carga de significado a los ojos del consumidor, más

bien significa que no habrá control sobre lo que se dice o piensa de ella; comparativamente, tener una estrategia de branding no siempre significa que el público reaccionará justamente como uno espera, sobre todo si lo comunicado no comulga con la realidad tanto de la marca como del público y se percibe como una manipulación.

Una de las ventajas de una marca bien establecida es la capacidad de separar los productos de la fácil comparación. Una vez que la percepción de que en el mercado no hay otro producto que pueda ofrecer el valor que se ofrece en otro, la decisión es más fácil para el consumidor. Tener un valor que acerque al consumidor a su sujeto ideal permite alejarse de la fácil comparación basada en la eficiencia del precio, y convertir la decisión racional en una emotiva. La lucha de valores entre las marcas puede ser polarizante entre segmentos de la sociedad, al nivel que, según Bauman, el consumo ha llegado a ser una forma de militancia en la época moderna (como se cita en Jiménes & Camirra, 2015); la riña entre Coca y Pepsi, Xbox y PlayStation, McDonald's y Burguer King, no se trata de quién es mejor, sino cuál apela más a los valores de un grupo de consumidores y otro.

2.2 CONCEPTOS Y ENFOQUES TEÓRICOS RELACIONADOS

2.2.1 Branding emocional

En el pasado se ha hablado de emotividad en el mercado B2C (Business to Consumer), pero el B2B (Business to Business) se ha tratado como un mercado más racional con motivadores de rendimiento. Una investigación llevada a cabo en conjunto por Google, CEB Marketing y Motista arrojó como resultados datos que contradicen este pensamiento. Según el análisis de

3,000 consumidores y 36 marcas de 7 categorías, el consumo B2B está aún más influído por emoción que el B2C (Nathan & Schmidt, 2013). Argumentan que, mientras un consumidor puede tener cierta relación con la marca, el riesgo de comprar un producto es bajo por la posibilidad de regresar dicho producto a la tienda. Por otro lado, consumir productos en B2B tiene un riesgo mucho más alto que va desde un mal movimiento financiero hasta la pérdida de trabajo. Adicionalmente, el estudio encontró que en el caso de B2B apenas existe una diferenciación notada entre las marcas líderes investigadas y, por lo tanto, sólo un 14% de los consumidores estaban de acuerdo en pagar un precio premium por el producto. (Nathan & Schmidt, 2013)

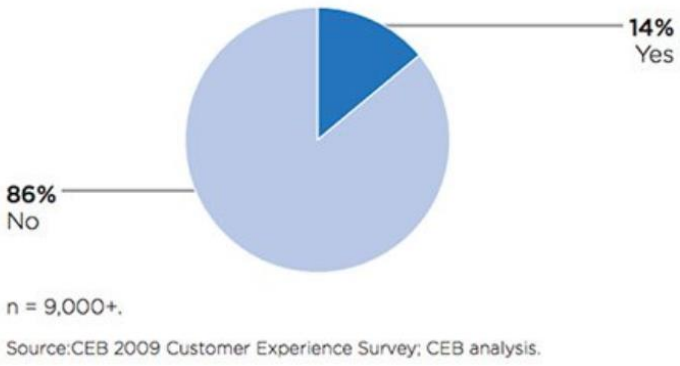


Tabla 12. *Disposición para pagar precio premium (Nathan & Schmidt, 2013)*

Por otro lado, encontraron que el 50% de los compradores estaban dispuestos a pagar un precio premium si sentían una relación o valor emocional en la compra, este caso puede ser desde avanzar en su carrera hasta el orgullo de haber tomado una buena decisión. (Nathan & Schmidt, 2013)

Keller encuentra también espacios para motivaciones emocionales "*B2B marketers too often overlook the power of emotions in their branding. Emotional associations related to a sense of security, social or peer approval, and self-respect can also be linked to the*

brand and serve as key sources of brand equity." (Keller, 2013, pág. 40). Similar a los hallazgos del estudio de Google, tomar en cuenta las emociones de los tomadores de decisiones hacia adentro de la empresa-cliente, suma a la posibilidad de respuesta positiva. La sensación de satisfacción, según Keller, sube cuando se baja el riesgo del cliente, sumado a la aprobación de sus iguales por trabajar con empresas importantes con reconocimiento dentro de la organización (Keller, 2013).

Tomando en cuenta lo expuesto en esta sección, la idea de crear una marca consistente con un valor único que apele a la emoción dentro del mercado B2B no es sólo recomendable, sino una obligación para crear una mejor demanda a la marca y alejarse de la fácil comparación y, así, allanar el camino a la fidelidad.

2.2.2 Pirámide de posicionamiento

La creación de una marca debe de estar basada en un análisis exhaustivo del entorno del mercado y de la empresa misma, de lo que es capaz de comunicar y ofrecer para mantener la sensación de autenticidad en los interlocutores. De parte de la empresa cae la responsabilidad de comunicar acertadamente la calidad, el valor, la imagen entre otras características que, el consumidor, por su parte, interpreta desde el primer contacto y a través del tiempo de uso y experiencia.

2.2.2.1 Kevin Lane Keller: Customer-Based Brand Equity

Gráfica 4. *Pirámide de Keller (Eurib, 2009)*

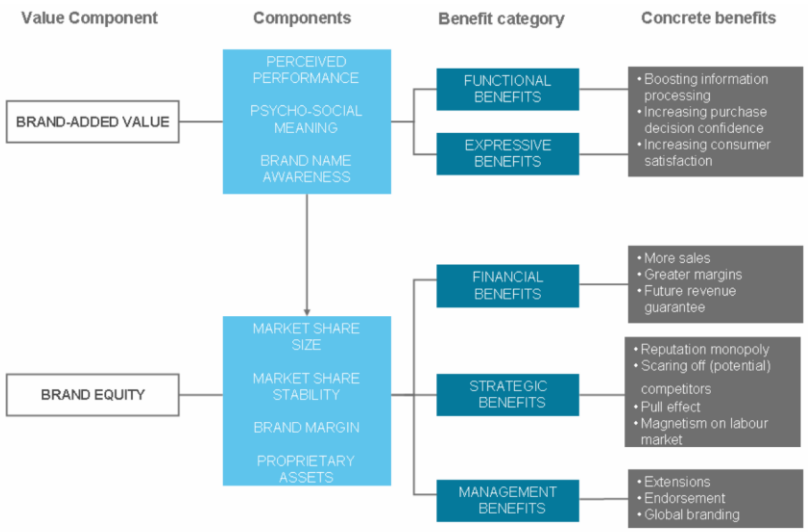
En este enfoque *Brand saliencia* se identifica como la base de la pirámide y es la definición de la identificación de quién es la marca. Se refiere a qué tan fácil de identificar es la marca y su familiaridad. La parte más importante es qué tan fácil un consumidor la toma en cuenta para una compra. *Saliencia* se mide en profundidad de qué tan familiarizado esté el cliente con los detalles de la marca. Se considera como la base de la pirámide ya que es el primer paso para poder llegar hacia los siguientes niveles (European Institute For Brand Management, 2009).

Brand performance y *Brand maguer* son las características tangibles e intangibles de la marca. Las tangibles es la usabilidad y rendimiento del producto, mientras que las intangibles son lo que piensa el consumidor de la marca. Se requiere tomar en cuenta estas dos partes porque una alimenta a la otra en la percepción para lograr asociaciones positivas y fuertes (European Institute For Brand Management, 2009).

Brand judgements y *Brand feelings* es el paso que existe como respuesta a los dos anteriores. Es cómo los clientes juzgan la marca y formulan sus actitudes y opiniones hacia ella. Los juicios se crean de manera racional y los sentimientos de manera emocional. Se miden en cuanto a la profundidad y la positividad o negatividad. Se basan en varios factores: calidez, placer, tensión, seguridad, aceptación social y respeto propio (European Institute For Brand Management, 2009).

La punta de la pirámide es *Brand resonance* que se logra cuando todos los tres pasos anteriores han sido cubiertos y el cliente tiene una idea positiva. Se trata sobre la voluntad del consumidor para entrar en una relación a largo plazo con la marca. En este punto el consumidor se identifica con los valores y está listo para invertir en una relación. Se puede medir en términos de lealtad, unión emocional, ser parte de una comunidad y envolvimiento en la marca (European Institute For Brand Management, 2009).

2.2.2.2 Rik Riezebos: Brand-Added Value/ Brand Equity Model

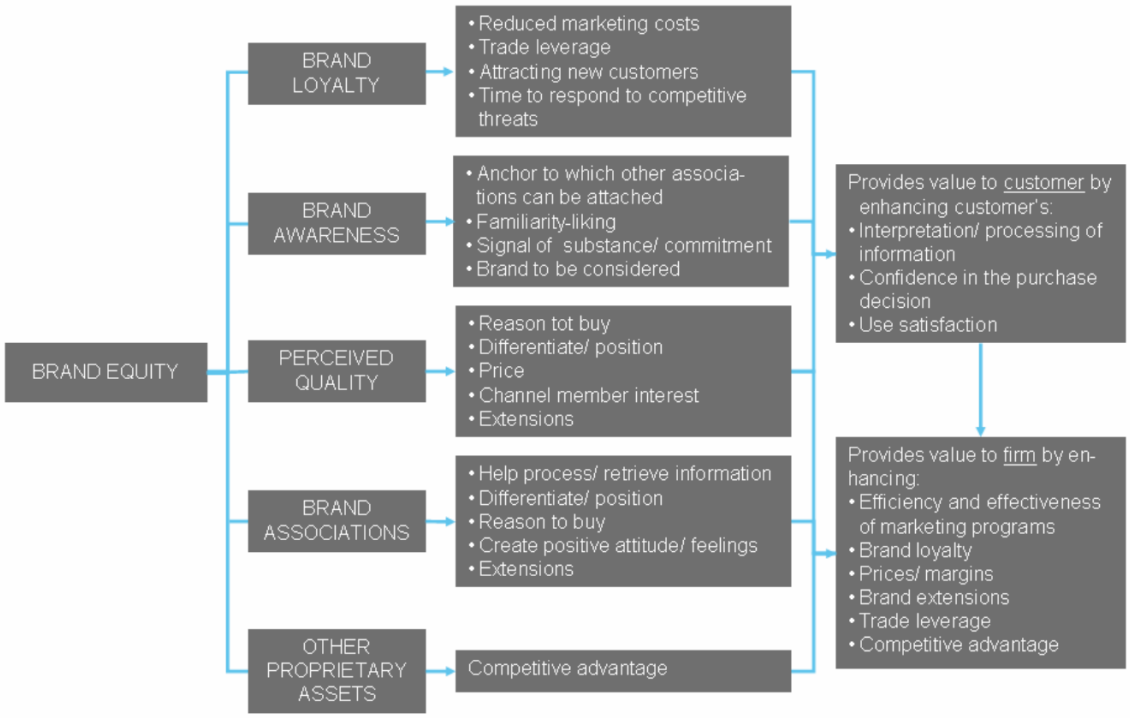


Gráfica 5. *Pirámide de Reizebos (Eurib, 2009)*

En su pirámide. Reizebos divide el valor de una marca en el punto de vista del consumidor y el punto de vista del dueño. El *Brand-Added-Value* corresponde al valor para el consumidor. Sus componentes son su funcionamiento percibido que tiene que ver con los materiales, textos y valor que le puedan agregar en cuanto a calidad. El significado psicosocial tiene que ver con cómo se comporta el sujeto dentro de un ámbito social y los supuestos comportamientos aceptables; un sujeto que busca aceptación social buscará, también, marcas altamente aceptadas. Sobre la conciencia del nombre de la marca, Reizebos hace énfasis en la existencia o no de la marca en *top of mind*; identifica 4 niveles de identificación de la marca: inconciencia completa cuando el sujeto no la reconoce; reconocimiento pasivo cuando la conoce, pero necesita ayuda mnemotécnica; recuerdo de marca cuando la enumera en una lista de marcas de la clase sin problema; y *top of mind* cuando es la primera al enumerar una lista de marcas de la clase. Los beneficios que trae una marca pueden ser sobre la función o sobre la capacidad de expresar su yo ideal a través del uso de la marca.

El *Brand Equity* es el valor de la marca para el dueño. Los valores se dan a través del tamaño y la estabilidad del mercado. Estas dos características, aunque diferentes, se entrelazan puesto que mientras más grande suele ser un mercado, más estable suele ser. El tamaño se refiere a que existe una cantidad mayor o menor de posibles clientes que consuman los productos, mientras que la estabilidad habla de la recompra. El margen de marca es el valor que le da al dueño cuando un producto sube o baja en la curva de demanda. Cuando existe una demanda más alta, el precio subirá, pero también bajarán los costes de manufactura requeridos para cumplir con el aumento. Los activos de propiedad darán más valor al dueño, pero les afecta directamente el valor del consumidor, dado que se refiere a activos de la empresa como patentes, protecciones legales, aceptación con distribuidores, entre otros.

2.2.2.3 David Aaker: Brand Equity



Gráfica 6. *Pirámide de Aaker (Eurib, 2009)*

La pirámide de Aaker relaciona el *Brand Equity* con la lealtad, la conciencia de marca, la calidad percibida, las asociaciones con la marca y otros activos. La lealtad ayuda a que se reduzcan los costos de mercadotecnia ya que hay menos inversión para mantener un cliente que conseguir uno; un consumidor fiel ayudará a atraer nuevos clientes y tardará más tiempo en cambiar de marca ante un competidor, lo que permite a la marca más tiempo para reaccionar ante una amenaza. La conciencia de marca, propone Aaker, se puede medir a través de 4 puntos: las anclas unidas a las asociaciones, la familiaridad con la marca de un consumidor con actitudes positivas; el compromiso con la marca; y qué tanto la marca será considerada para una compra. La calidad percibida se refiere hasta qué punto los productos son de alta calidad y tienen que ver con la calidad ofrecida, la diferenciación con otras marcas,

el precio y el estatus percibido que le dé, además de la capacidad de encontrar los productos en diferentes lugares. Las asociaciones de marca se miden a través de la recordación, las asociaciones a la marca, la diferenciación, la probabilidad de compra, las actitudes positivas hacia la marca y las extensiones en el mercado que afectan la percepción.

2.2.3 Caso: Pirámide de Lucira

A continuación, se presenta un caso de una prueba que se considera competencia directa de las pruebas Find de Unima, su comunicación y las inferencias que se pueden hacer sobre su propia pirámide.

Ilustración 4. *Comunicación de Lucira. Fuente: redes sociales de Lucira. Producción propia.*

La imagen contiene muestras de su contenido dentro de la página (derecha), y sus redes sociales (izquierda). Lo primero que se puede observar es que la comunicación es directamente al usuario en una estrategia de ventas *pull* en la que llaman a las personas a pedirlas de sus proveedores de salud. Los colores azules, clásicos en la farmacéutica, son brillantes. Ninguna de sus fotografías es cuadrada y la mayoría incluyen algún tipo de movimiento, esto, junto con los colores brillantes, reflejan energía y dinamismo. El logo es limpio y tipográfico, fácil de leer y la fonética de la marca es pronunciable en muchos idiomas. En las redes sociales se promovió el lanzamiento haciendo pruebas gratuitas a todos los asistentes de un partido de basquetbol a favor de los Warriors. El significado local del equipo no queda claro, pero sí queda claro que el equipo de "los guerreros" están luchando en contra del COVID con Lucira. La tercera observación es el pase de salud. La primera compañía en proponerlo fue Abbot con la aplicación de Navica, que tuvo un mal recibimiento por su terrible usabilidad. Para conseguir el Luci Pase se deben de mandar los resultados a un laboratorio a ser confirmados para que sea reenviado al usuario. La revisión de los resultados por un profesional puede crear más seguridad en los pacientes, aunque también puede hacer más largos los tiempos del proceso completo.

Las suposiciones sobre su pirámide son las siguientes:

- **Reino:** Seguridad en la familia desde casa
- **Personalidad:** hombre común/ cuidador
- **Posibles pilares:** Muévete y siéntete tranquilo/ seguridad portable
- **Promesa:** Libertad para vivir mi vida

La estrategia de Lucira está bien diseñada y sustentada. Se siente una marca congruente en su presencia y da una sensación de confianza.

2.3 HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DE INNOVACIÓN

Los avances tecnológicos dentro del área de mercadotecnia han creado más canales y puntos de contacto para establecer relaciones con los clientes. Tienen, además, la facilidad de poder ser convertidas a números que faciliten la evaluación de su desempeño y el rendimiento de las inversiones.

1) Optimizadores de SEO: motores de optimización para el *Search Engine Optimization*. Son plataformas que promueven acciones para mejorar las posibilidades de la aparición en motores búsqueda online. Ejemplo: SemRush. Esta herramienta se utilizará en el diseño y desarrollo del sitio web, pero no para las mediciones.
2) Plataformas digitales: se refiere a *landing pages* o sitios *web*. Son indispensables en la mercadotecnia online para centralizar la información, controlar la información que se presenta y sirve como punto de contacto confiable. Requieren diseño, actualización constante, planeación y estrategia, además de una estructura y un sitio para montarlas.
3) Analíticos: sistemas nativos o extranjeros que funcionan en diferentes plataformas online. Sirven para analizar la información de los visitantes a las páginas y la manera en la que se relacionan con el sitio, de dónde vienen y qué es lo que buscan. Proveen de estadísticas de ingreso por país, sexo y cualquier otra información que esté disponible. Ejemplo: Google Analytics.
4) Encuestas: la tendencia en las encuestas es utilizar las plataformas hechas especialmente para esto que permiten hacer análisis de los resultados automáticamente y, de esta

manera, ahorrar el tiempo de trabajo para obtener los datos. Ejemplo: MonkeySurvey y Encuestas de Google. En este trabajo se utilizarán para medir el Net Promoter Score.

5) *E-commerce*: La venta en línea, que ya se perfilaba como una gran tendencia en años anteriores, tuvo un repunte considerable a partir de la cuarentena y el distanciamiento social. Existen, actualmente, diferentes maneras de obtener los productos comprados a través de medios digitales, como las entregas a domicilio, el pick up, los envíos locales por terceros, entre otros.
6) *Marketing* de contenidos: Se trata sobre la generación de contenido significativo para los clientes y distribuido por medios digitales variados como correos, blogs, redes sociales, videos, entre otros. Los beneficios de esta herramienta son muchos, como mantener la atención de los clientes, su interés, promover la relación personal con la marca, tener mayor presencia online a través de buscadores, mantenerse en *top of mind*, entre otros. Los contenidos deben de ser del interés del cliente y relacionarse al ambiente que lo rodea, no sólo publicidad sobre los propios productos.

2.3.1 Caso: Abbott y sus herramientas tecnológicas

La imagen anterior es un collage del uso que le da Abbott a las herramientas que se mencionaron. En el buscador, con palabras claves salen tres *landing pages*: Abbott home, Abbott Nutrition y Abbott L.A. El SEO es la herramienta que permite que un buscador pueda categorizar los resultados del input para poder ofrecer los resultados más relevantes.

Dentro de los sitios existe la opción para suscribirse a *los news letteres*, que es la manera de utilizar la herramienta de email marketing. Esta última sería poco eficiente si no se tuviera

una buena estrategia de marketing de contenidos, que además se utiliza también para publicaciones en redes sociales; en este caso, esta empresa cuenta con Twitter, Youtube, Facebook, Instagram y Linkedin. Por último, el *E-commerce* funciona diferente para sus diferentes tipos de público; en Abbott Shop es posible encontrar sus productos *Over The Counter* como Pediasure, Pedialite, entre otros. Los productos profesionales no tienen *e-commerce* por la misma naturaleza del producto, para conseguirlos es necesario solicitar información a través de los botones de contacto estratégicamente puesto a lo largo de la navegación del sitio.

(GRÁFICA EN LA SIGUIENTE PÁGINA)

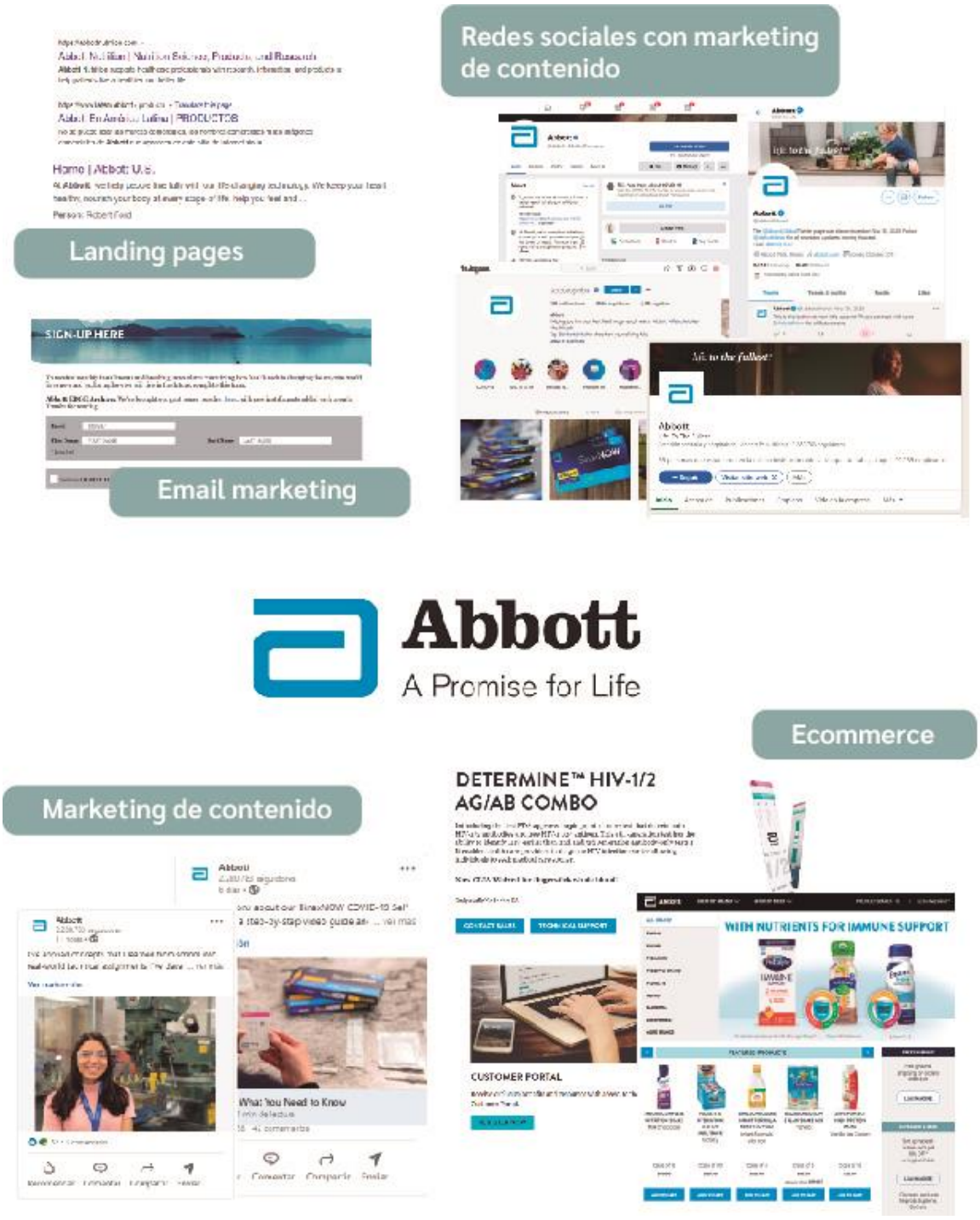


Ilustración 5. *Herramientas de Abbot. Fuentes varias online. Producción propia.*

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

3.1 DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA Y METAS DE INFORMACIÓN

Para este proyecto se decidió utilizar la metodología aprendida durante la clase de Branding en el ITESO, a razón de que se considera, basados en el mapa de la problemática, que ataca aborda adecuadamente los problemas identificados. Se eligió esta metodología por ser clara y precisa, además de que mantiene una línea constante para las diferentes etapas desde IDI 2 hasta IDI4, lo que permitirá una mejor cohesión entre las diferentes partes del trayecto. Las partes de la metodología se enuncian de la siguiente manera:

1. ETAPA DE DIAGNÓSTICO
    - Esta etapa ayudará a identificar las fallas de la competencia, las necesidades insatisfechas y los paradigmas de la industria que afectarán directamente a la compañía y que influyen directamente en la estrategia para un branding internacional.
2. ETAPA ESTRATÉGICA
    - La etapa estratégica provee de una guía para identificar y definir las características esenciales para la estrategia. En esta sección se analizará el entorno de la empresa para poder entender mejor cómo se relacionará con otros participantes de la industria, así como con el público.
3. ETAPA CREATIVA
    - Esta sección servirá para el desarrollo de la pirámide y otros elementos que sirven como vehículos de la marca, como la identidad. En esta sección también se definirá el plan para el lanzamiento y las métricas a considerar para evaluar el desempeño de la marca, la participación, la penetración y la lealtad.

3.2 IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE MÉTRICAS INICIALES

Unima es una empresa emergente, y como tal, no comenzó operaciones con todos los departamentos desarrollados. Aunque existían algunos puntos de la imagen de marca de marca, se hicieron sin ningún análisis; además, sirvieron para inspirar la *landing page* que, a su vez, no contaba con ningún diseño especial. No existen métricas de ningún tema en marketing puesto que no existía el departamento encargado hasta noviembre de 2019. Todo lo que se haga en este proyecto se partió de cero.

Aún que no se hizo ninguna medición inicial de manera voluntaria, pudo tenerse acceso a datos suficientes para crear una visión general de cómo comienza la marca. Se obtuvo acceso a la cuenta de Google Analytics que permitió ver el comportamiento del sitio anterior para tener una base para las métricas digitales. Para las métricas de marca, durante cinco meses se llevó a cabo un proyecto de cooperación con empresas jaliscienses para lograr obtener información para el desarrollo de la prueba. Se aprovechó el contacto que se tuvo con el público para tomar algunas mediciones iniciales de las métricas seleccionadas, que se presentarán a continuación. Estos resultados reflejan exclusivamente el comportamiento de la marca dentro de Jalisco.

Los resultados de las métricas se obtendrán a partir del lanzamiento de Find SARS-CoV-2 para uso en casa en Alemania para el tercer trimestre de 2021.

3.2.1 Métricas digitales

En cuanto a los resultados de los analíticos, se buscaron datos que representaran el rendimiento de la marca en el sitio. Los resultados son los siguientes:

Tabla 13. *Analíticos de Google enero 2019 a 2020*

Los resultados son de cero absoluto. Ni una sola visita durante todo el año, con cero minutos de duración de las sesiones. Se indagó para saber si había un tracking programado, pero no hubo quién tomara la responsabilidad de haberlo hecho. El nuevo sitio que se publicó a partir de los cambios de esta intervención ha tenido muchos mejores resultados

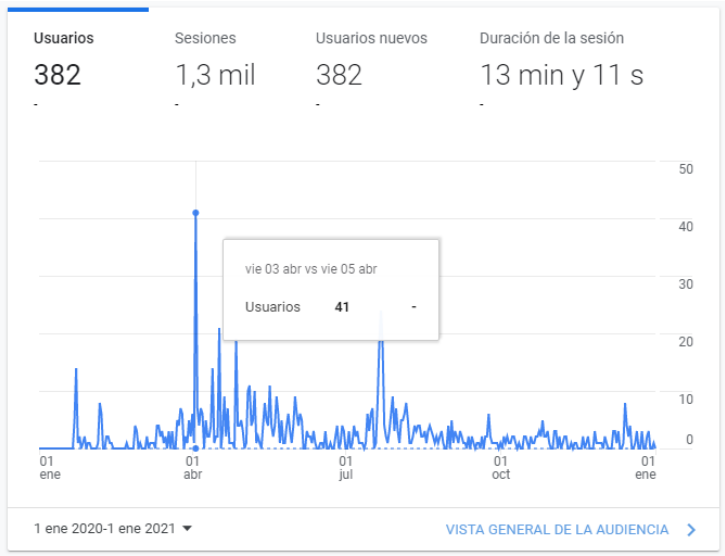


Tabla 14. *Analíticos de Google enero 2020 a enero 2021*

Que se agregan aquí como una pequeña prueba de la eficacia de los cambios. Este resultado se abordará con más detalle en el capítulo 5.

3.2.2 Métricas de marca

Para poder medir los avances de la implementación de la estrategia de marca a partir del lanzamiento de Alemania, se eligieron seis métricas que ayudaran a evaluar el desempeño de la marca.

La primera métrica es el *Brand Index Development* para medir el funcionamiento de la marca en el sector. Mide cómo se desempeña una marca en un grupo en relación al mercado total. La manera de calcular el BDI se presenta en la siguiente fórmula:

$$BDI = \frac{\text{Ventas de la marca en un segmento / hogares del segmento}}{\text{Ventas totales de la marca (todos los segmentos) / hogares totales}}$$

Esta métrica pudo ser utilizada para el proyecto de empresas y los resultados son los siguientes:

El segmento se define como empresas y medianas en cuanto a cantidad de trabajadores, por lo tanto el rango está entre 10 y 100 empleados. Según resultados del IIEG de 2018, en Jalisco hay 6,167 pequeñas empresas y 1,128 medianas. El total de empresas de todos los tamaños, según el mismo informe es de 55,841. Se tiene claro que este año esa cantidad a cambiado de manera notoria, pero a falta de resultados medidos posteriores a los estragos económicos de la pandemia, se utilizarán los índices de 2018.

El cálculo se presenta de la siguiente manera:

$$\frac{21/7{,}295}{\$95{,}840/\ 55{,}841}$$

Donde 21 son las empresas que ha atendido Unima; 7295 son el total de empresas pequeñas y medianas registradas en Jalisco; $95,840 la cantidad de ventas en pesos y 55,841 el total de empresas registradas en el estado.

El resultado es BDI= 0.00167%.

La segunda métrica es el Net Promoter Score, que mide la capacidad de crecimiento de una marca por recomendación. Se obtiene la información a partir de una encuesta a clientes sobre su intención de recomendación, y se calculan los resultados según la cantidad de respuestas positivas (9 y 10), neutrales (7 y 8) o negativas (6 y menores). Ya que este dato se consigue

a través de encuestas directas con los clientes, también fue posible establecer una medición inicial. Se envió la encuesta a 21 clientes, de los cuáles sólo 5 contestaron.

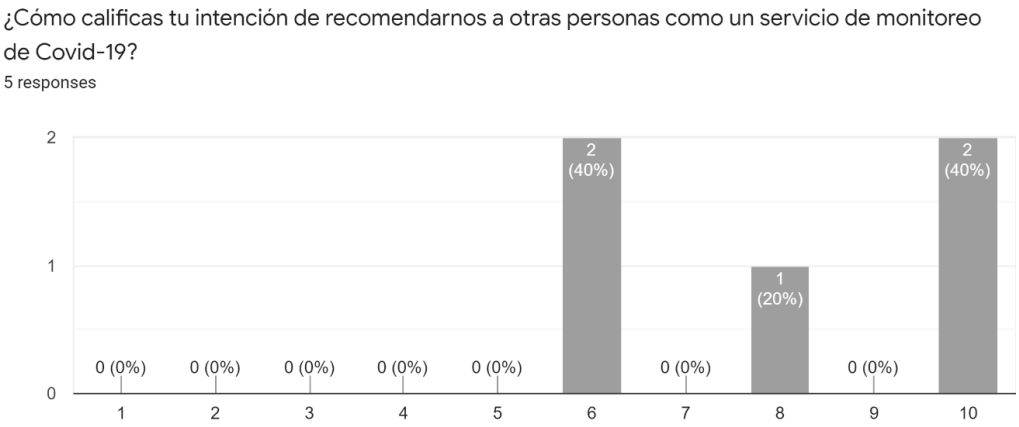


Tabla 15. *Resultados de encuesta por Google Forms.*

De los resultados entregados, los que contestaron con 9 y 10 se les considera promotores, los calificados como 7 y 8 se les considera neutros y menores a 6 se consideran detractores. Para conseguir la calificación, se restarán la cantidad de promotores al porcentaje de detractores. Este porcentaje será la velocidad de crecimiento como marca.

Con dos promotores, dos detractores y un neutro, el resultado final para Jalisco es:

La tercera métrica es *Brand Penetration*, que mide cómo una marca se desempeña en popularidad comparada con el total de la población. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$BP\% = \frac{\text{Clientes que han comprado la marca (unidades)}}{\text{Población total}}$$

Tomando en cuenta el mismo cálculo de 55,841 empresas en Jalisco usado para el BDI, y con un total de 21 clientes en el proyecto de empresas, el resultado de la penetración de la marca en Jalisco es:

$$BP\% = 0.00037\%$$

La cuarta métrica es *Market penetrarion* que mide la participación en ventas de un producto en una categoría con relación a la población total. La fórmula para calcularla es la siguiente:

$$MP\% = \frac{\text{Clientes que han comprado un producto en la categoría (unidades)}}{\text{Población total (unidades)}}$$

Dado que el proyecto de empresas fue un servicio, es imposible utilizar los datos para calcular una medición inicial de la penetración en el mercado.

La quinta métrica que se considera para este trabajo es el *Heavy Usage Index*. Este dato se considera que será el más importante puesto que no sólo dará información para mejoras internas, sino que podrá ser utilizado para atraer la atención de más clientes distribuidores. La fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$HUI\% = \frac{\text{Promedio de compras totales en la categoría de una marca en específico (Unidades,\$)}}{\text{Promedio de compras totales en la categoría por todos los clientes (unidades, \$)}}$$

Tampoco se tiene suficiente información para calcular una medición inicial del Índice de Uso Intenso.

La última medición es el *Return of* Experience (ROX). Es una forma de medir el retorno de la inversión hecha sobre la experiencia del cliente. Para poder calcularla es necesario identificar los puntos clave que impactan en la experiencia del usuario. Se puede calcular con datos que son fáciles de reflejar en cantidades monetarias, pero también se puede hacer a partir de datos suaves. Para asignar valores a datos suaves es necesario calcular como, históricamente, los cambios and mejorado o empeorado las ganancias, precios o desempeño.

La fórmula es la siguiente:

$$ROX\% = \frac{\text{Total de ventas - gastos de producción (beneficio bruto)}}{\text{Costo de inversión (para mejoras) x 100}}$$

Este dato es imposible calcular para una métrica inicial por falta de datos.

Aunque no se pudieron obtener resultados de todas las métricas, las que sí se consiguieron marcan una imagen muy clara. Los resultados son muy bajos y existe mucho espacio de mejora.

3.3 ANÁLISIS: CORRELACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

En este punto es evidente que Unima como marca no está lista para salir al mercado y sobrevivir en un mercado internacional altamente competitivo. El CEO identificó, adecuadamente, una lista de problemas basados en la sensación de las flaquezas de lo que viene. Estos problemas son síntomas de una falta de estrategia de marca que tenga, al menos, la capacidad de luchar por un monopolio perceptual. Agregado a lo anterior, se considera que por el entorno en el que se encuentra Unima, un branding internacional con tintes emocionales es recomendable. La naturaleza del mercado y su situación de Startup post caso Theranos puede crear problemas para conseguir la confianza de clientes iniciales por el miedo a ser víctimas de un posible fraude.

A continuación, se presenta para uno de los problemas identificados y una explicación inicial según el diagnóstico hecho.

Problema 1: El logo no representa la marca.

Explicación: La identidad no refleja quién es la empresa.

Durante el proceso de creación de la empresa, el trabajo de creación de una identidad cayó en manos del CEO. Los puntos atacados de identidad fueron el logo y los colores, mientras que elementos como la visión y la misión fueron decantados con el tiempo a través de los *pitches* dados, y viendo cuáles eran las frases que causaban mayor impacto en los posibles inversionistas.

El problema percibido es específicamente sobre el logo, pero una conversación más profunda ha iluminado que el problema es sobre la identidad en general. No existe una línea y cada uno de los fundadores ve características diferentes en la empresa que, incidentalmente, se pueden identificar como características de su propia persona.

En el tema del logo, ha sido evidente también que no existe un repositorio de imágenes de identidad pues existen varias reiteraciones y cada quién usa el que tiene a la mano, aunque no sean consistentes entre sí.

Problema 2: Tenemos que sacar el producto al mercado y las cajas están feas.

Explicación: La identidad no tiene cohesión interna y no hay un diseño profesional.

El trabajo de atender y sistematizar los puntos de contacto no ha caído, hasta el momento, en manos de nadie. El CEO ha hecho los diseños para las cajas para el primer producto, sin embargo, no desea quedarse con ese diseño pues no cree que represente de manera adecuada el espíritu de la empresa. Señala que quiere que los diseños sean más recordables y no tan similar a cualquier caja de productos médicos que se puede encontrar en la farmacia. Queda claro que el diseño actual se ha considerado siempre como algo pasajero. En cuanto a otros puntos de contacto, todos los existentes han sido diseñados por el CEO, con excepción de la aplicación móvil y las firmas de correo electrónico; en el siguiente capítulo se detallará información sobre cada uno de ellos.

Dado que el CEO no cuenta con ningún tipo de educación en diseño, los temas no son consistentes, los colores cambian, no existe una fuente definida ni texturas.

Problema 3: No sabemos si debemos de ser una sola marca para cada cliente o muchas marcas

Explicación: Se tienen tres clientes institucionales: Público, privado y Salud Global. No se identifica un común denominador para mandar un solo mensaje

La arquitectura de marca está indecisa pues identifican tres tipos de clientes: público, o gobierno; privado, o farmacéutico; y Salud Global, u ONG. Identifican que cada uno de estos clientes tiene necesidades diferentes, pero no han logrado identificar el común denominador aún. Quieren encontrar un modelo de arquitectura de marca que haga fácil para ellos mismos entender cómo comunicarse con cada tipo de cliente, o encontrar un mensaje que pueda unir a los tres. Al CEO le gustaría poder reflejar una empresa basada en lo humano y no en lo científico. Hasta el momento, toda comunicación hacia afuera ha pasado por manos del CEO.

Problema 4: No sabemos qué metas vamos a cumplir.

Explicación: No se identifica una meta comercial común como empresa para crear una estrategia sólida.

Al preguntar a los cuatro fundadores cuáles creen que deberían de ser las metas principales del *funnel*, todos dieron respuestas diferentes, algunos comenzando por darse a conocer y en el caso de la encargada de producto, se habló de lograr fidelidad cuando aún no existen clientes. Esta conversación demostró que las metas ni siquiera han sido discutidas entre ellos, e incluso que ni siquiera habían sido consideradas por algunos.

Hasta el momento de la escritura de este trabajo sólo se ha puesto esfuerzos en las metas de R&D y los contratos con inversionistas, sin pensar en lo comercial.

Problema 5: La página está desactualizada y no capta clientes.

Explicación: No hay un mensaje común identificado

Este problema se relaciona con los problemas 1, 2 y 3. La falta de una identidad establecida se refleja en todas estas percepciones. La página actual no da mucha información al cliente y el único esfuerzo para hacerlo centrado en lo humano ha sido poner fotografías de personas en el banner. No hay *call to action*.

Problema 6: La marca original no es lo suficientemente relevante para enfrentarse a farmacéuticas internacionales

Explicación: El mercado internacional es altamente competitivo y con mucho poder. La falta de consistencia en la estrategia hace que el mensaje se disuelva y no sea recordable.

La marca es olvidable porque no existe algo que refleje al cliente, nada con lo que se sienta identificado, atraído ni entendido y esto es un problema al enfrentarse con enormes transnacionales con una gran cantidad de años y más fuerza en el mercado.

Problema 7: Clientes internacionales tienen recelo de que seamos otro caso Theranos.

Unima perdió posibles inversionistas por esta misma razón. Theranos se consideró una empresa con grandes avances tecnológicos, con dispositivos capaces de hacer varios estudios de sangre con tan solo una pequeña muestra para ser analizada fuera del laboratorio.

Años más tarde se expuso que los análisis se hacían por medios tradicionales y su tecnología no funcionaba. En su punto más alto, estuvo valuada en $10 mil millones de dólares y causó pérdidas enormes a inversionistas y clientes. Este caso volvió más difícil la entrada a pequeñas empresas que dependen de la confianza de clientes e inversionistas para su subsistencia. En el caso de la marca, si ya existe recelo en el entorno, una marca transparentemente desorganizada no ayudará a lograr sus metas.

Para conocer más del caso y su efecto en la industria, se puede acceder al código QR

Problema 8: Cada departamento tiene sus propias ideas de lo que debe de ser un producto.

La organización es necesaria puesto que es fácilmente identificable por los clientes en cualquier industria. En el caso de Unima, cada departamento tiene su propia definición de cliente y de usuario final, lo que provoca retrasos por malentendidos y reiteraciones, que además cuestan dinero. Un mismo enfoque para cada uno de los departamentos, en cuanto a quién es la empresa y quién es a quien atiende, enfocará los esfuerzos para lograr el nivel de usabilidad deseado.

Problema 9: El CEO tiene más presencia en la mente de los clientes que la marca.

Durante los años de su existencia, Unima ha sido siempre presentada al mundo con la cara del director. Su carisma, que ha sido una herramienta extremadamente útil para llegar

al punto en el que se encuentra ahora, ha trabajado también en detrimento de la identificación. No se identifica a Unima, se identifica a José. Este punto es evidente en los artículos en revistas, periódicos, blogs y posts en redes sociales, donde el centro del mensaje es él y no la marca.

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN.

4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN

4.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la estrategia.

La primera iteración de este trabajo presentó consideraciones de costo/beneficio de la estrategia muy optimistas. Se pensó que, en cuanto a tiempo, el trabajo tomaría dos años para su redacción y entrega, pero el desarrollo real y su implementación dentro de la empresa sería mucho más rápido. La primera versión se presentó de la siguiente manera:

TOG	Unima
IDI 2: Investigación preliminar. Enero a mayo 2020.	Desarrollo de estrategia y primeras versiones de la identidad gráfica.
IDI3: Implementación. Agosto a diciembre 2020.	Aceptación final de la estrategia y redacción de manuales de uso de los resultados de branding.
IDI4: Conclusiones. Enero a mayo 2021.	Conclusiones y presentación a toda la empresa de la estrategia de branding junto con los resultados.

Tabla 16. *Programación de escritura de TOG. Producción propia.*

La investigación preliminar se llevó a cabo dentro de lo planeado, así como la implementación de la estrategia. El punto final de la implementación, el lanzamiento, fue el que se comenzó a complicar ya que fue justamente cuando se tuvo que hacer el nuevo plan para Alemania, y esto retrasó las conclusiones dado que el segundo plan se prevé para comenzar a funcionar a partir de la segunda parte de 2021.

En cuanto a costos se presentaron los siguientes:

Personal	• Personal de diseño • Personal de MKT	No hay costo económico agregado puesto que ya se encuentran contratados
Tiempo	• Tomará 1 año para que el CEO pueda comenzar a ver los resultados del trabajo.	El cambio más grande será por parte de la diseñadora quien tomará ese puesto en adición a sus responsabilidades de diseño de software.
Económico	• Compra de materiales para diseño • Suscripción a software de diseño si es necesario. • Impresiones de etiquetas, empaques, credenciales y pruebas de colores.	Todos estos se gastos se harán a discreción del departamento de diseño.

Tabla 17. *Costos de la intervención. Producción propia.*

En cuanto al personal, falló en tomarse en cuenta que, una vez implementada la nueva estrategia con un desarrollo centrado en el paciente, los departamentos de mercadotecnia, diseño, desarrollo e investigación estarían involucrados en el proceso.

La meta del tiempo sí fue más adecuada para la implementación de la estrategia por sí misma, pero el primer plan de lanzamiento está actualmente en pausa mientras que el segundo plan sigue en pie. La explicación de los cambios que se presenta en esta tabla es, en retrospectiva, una visión limitada del alcance que tendría la implementación, puesto que la estrategia comenzó a permear en todos los departamentos.

El económico también se considera que se presentó a muy pequeña escala. Se falló en tomar en cuenta el pago de los dominios, software para mercadotecnia e inversiones para pruebas de usabilidad. Se tomaron en cuenta sólo los gastos para los prototipos de empaques

y etiquetas, pero en la realidad los cambios a la identidad fueron aceptados rápidamente; esto significó inversiones grandes para los suministros de manufactura para los envíos a Alemania.

4.2 Herramientas e Instrumentos

La herramienta principal para este trabajo será la pirámide de posicionamiento. La pirámide sirve a modo de guía para la ejecución de la comunicación de la marca y de su evaluación. Con la pirámide y las métricas de marca detalladas en el capítulo 3 será posible valorar si se están cumpliendo las metas de la marca.

La pirámide de posicionamiento de Unima toma en cuenta las teorías de Aaker, Reizebos y Keller para la definición de los conceptos y la conceptualización del valor de la marca, pero fue diseñada para su caso particular. El caso del branding internacional en la industria farmacéutica implica varios puntos problemáticos que deben de ser solucionados hacia lo particular; debe de tomar en cuenta que el usuario es un público con tanta fuerza como los clientes y deben de ser abordados con el mismo cuidado y planeación, aunque sus intereses y valores reflejados en la marca sean diferentes.

Los conceptos que se tomaron para el diseño fueron los siguientes:

***Insights*:** Son la base de la pirámide porque son las observaciones más importantes del ambiente que sirven de cimientos para conectar la marca dentro de un entorno real.

Reino: identifica el espacio donde la marca será única y así tendrá espacio para crear su monopolio perceptivo. La categoría donde nadie puede competir.

Postura de marca: El valor y el beneficio es cómo se compara la marca en competencia con otras desde la percepción del cliente.

Personalidad: representa cuál es la meta de interpretación de la marca como un sujeto. Existen dos maneras de definirla personalidad: igualándola al cliente o siendo su complemento. Para Unima se decidió utilizar la personalidad de complemento para contrarrestar las emociones de ansiedad hacia las enfermedades

Pilares y evidencia: trabajan de la mano para crear las bases de una comunicación honesta, que a su vez ayuda a evitar que el público sienta rechazo por inconsistencias entre los mensajes y el actuar. La evidencia son los actos de la empresa que suportan los pilares de la comunicación.

Promesa de marca: simboliza la promesa que está en el centro de la marca. Es lo que el cliente puede esperar y que la empresa puede cumplir. Es la razón por la que un cliente o usuario prefiere o tiene una relación con la marca.

Core Target: se identifica como el grupo más importante que funcionará como una semilla. Es la parte del segmento que ayudará a difundir la marca para que el segmento participe.

Ilustración 6. *Pirámide de marca. Producción propia.*

Para evaluar el desempeño de la pirámide se harán encuestas anuales a los clientes que permitan hacer actualizaciones dependiendo del estado de la industria.

4.3 Ámbito de la intervención

Este trabajo interviene directamente con el departamento de mercadotecnia como responsable primario. Diseño será un responsable secundario al darle forma visual a la teoría propuesta en este trabajo. Se trabajará de forma cercana con la dirección para obtener las aprobaciones de los cambios de la implementación.

De forma indirecta se afectará al departamento de desarrollo para las nuevas propuestas de las aplicaciones móviles, el sitio y el portal, este último no se tocará en este documento por secreto industrial.

En cuanto al alcance abstracto, se tocarán diferentes elementos de la estrategia de mercadotecnia, que hasta el momento no existen y tendrán que definirse. Este punto, inevitablemente, alargará el proceso del desarrollo de la estrategia de marca. El límite de este trabajo será la campaña de lanzamiento y su evaluación final, que se prevé para 2021.

4.4 Etapas del proceso de aplicación/intervención

4.4.1 Cronograma de trabajo

Fechas	Actividad	Objetivo
Enero- febrero 2020	Etapa de diagnóstico	Conocer el ambiente interno y externo de la empresa y las características que pueden influenciar en la percepción de la marca. Conseguir *insights* que ayuden a la parte estratégica y creativa.
Marzo- abril 2020	Etapa estratégica	Analizar las posibilidades de cambios que se puedan hacer a la marca existente. Crear las bases de la estrategia de marca.
Mayo 2020	Revisión de documento	Aprobación del documento donde se reflejen los resultados de los pasos anteriores.
Agosto 2020	Etapa creativa	Crear una estrategia de marca que considere todo lo descubierto durante la etapa de diagnóstico y basada en la etapa estratégica. Crear nueva imagen, pilares y promesa. Crear una campaña inicial de lanzamiento.

Septiembre-noviembre	Implementación	Implementación en la empresa de los resultados de la etapa creativa.
Diciembre	Revisión de documentos	Aprobación del documento donde se reflejen los resultados de los pasos anteriores.
Enero- mayo	Evaluación y conclusiones	Evaluación de todo lo hecho

Tabla 14: *Cronograma. Producción propia.*

4.4.2. Imprevistos

En el capítulo 3.4 de este trabajo se mencionaron las altas barreras de entrada de la industria. Se señalaron los altos costos de Investigación y Desarrollo, la competencia con grandes empresas con alto poder político y la inversión perdida por el alto nivel de fallo durante las etapas de validación y los cambios políticos que puede haber en un momento dado. Durante el desarrollo de este trabajo, Unima se ha visto afectada por todas estas barreras de una manera u otra y esto ha afectado profundamente la finalización del proyecto propuesto. A continuación, se explicará lo sucedido durante este año:

- El año 2020 comenzó con la meta de lanzar al mercado una prueba de anticuerpos para el virus de la tuberculosis. Se lanzaría inicialmente en México, donde ya cuenta con la autorización de COFEPRIS y, posteriormente, se lanzaría en Indonesia y Malasia.
- Durante los primeros meses se abandonó el proyecto de tuberculosis por uno de diagnóstico rápido de anticuerpos para SARS-CoV-2 que se desarrolló en aproximadamente 4 meses. Durante este tiempo, el gobierno federal fue muy claro en su posición en contra de este tipo de pruebas. La autorización de COFEPRIS para

este producto fue constantemente retrasada y finalmente rechazada con argumentos sospechosos. Hasta febrero de 2021, COFEPRIS ya ha autorizado 10 pruebas de anticuerpos en México de empresas extranjeras, se desconoce la razón de por qué fueron aceptadas esas, puesto que, al solicitar información del rechazo, nada fue provisto.

- Al mismo tiempo que se terminaba el desarrollo de la prueba de anticuerpos, Unima comenzó con el desarrollo de una prueba de antígenos a partir de saliva. Esta prueba se dividió posteriormente a dos versiones: la versión profesional y la versión para uso en casa. Cada una tendría una presentación diferente en el punto de venta, y se utilizaría con una aplicación móvil diferente: Xplora y My Xplora respectivamente. La versión de uso en casa no se lanzará en México dado que la normativa no lo permite.
- El gobierno de México finalmente aceptó el uso de las pruebas de antígeno. Aun así, la autorización de COFEPRIS sigue pendiente, aunque han sido autorizadas pruebas de empresas más grandes. Se logró un convenio con la UdeG para la validación clínica en México.
- Se sometió la prueba de antígenos llamada Find SARS-CoV-2 para la autorización de la FDA en Estados Unidos, y CE Mark en Europa. La FDA tiene procesos más lentos y que han cambiado constantemente a lo largo del último año; hasta febrero de 2021 la autorización aún sigue en proceso. CE Mark tiene procesos más rápidos y en marzo de 2021 se obtuvo la certificación.

Unima ha sido testigo de las altas barreras de entrada a la industria que se han mencionado, ya sea por la pérdida de inversión de la primera prueba desarrollada, la competencia con grandes empresas, los cambios políticos y los cambios a la normativa.

No todo ha sido malas noticias. A finales de 2020 se logró la primera venta a una empresa privada en Chile y se tiene pendiente el primer pedido para el gobierno de Malasia para 500 mil pruebas para la versión profesional. En cuanto a la versión de uso en casa, que es de la que se aborda en este trabajo para su lanzamiento en el capítulo 5.4, se tienen contratos firmados para lanzarse al mercado en Alemania a través de una distribuidora, y dos farmacias como puntos de venta de *retail*, además de su distribución a empresas privadas. Los contratos indican que toda publicidad será manejada directamente por los puntos de venta y no por Unima.

El cambio durante estos años no se considera negativo, pues este trabajo presenta dos caminos tomados por la necesidad de adaptarse a los cambios en el mundo. Este trabajo se presenta como un resultado doble, donde se proponen dos interpretaciones de la marca que más que representar un esfuerzo fallido, es una entrega bidimensional para la marca que puede ser retomada en cuando las condiciones se vuelvan a presentar.

CAPÍTULO 5

EXPOSICIÓN DE HALLAZGOS

5.1. SISTEMATIZACIÓN Y APLICACIÓN DE ESCALAS DE MEDICIÓN DE RESULTADOS

En este trabajo se presenta el proceso de creación de una marca internacional, por lo que se decidió que las mediciones serían exploratorias con los tomadores de decisión de Unima. Esta exploración tuvo la meta conseguir tanta información como fuera posible sobre la percepción de la empresa por parte de sus creadores y de los trabajadores que la viven día a día. La información del macroentorno de la empresa se consiguió con *Desk Research*, asegurando que todas fueran de confianza y lo más actuales posible; esto se hizo así para aprovechar todo el fenómeno social y económico que se desató alrededor de la pandemia en México, Alemania y Estados Unidos.

5.1.1 Mediciones exploratorias

El primer acercamiento se hizo para integrar cómo los fundadores ven su propia empresa y poder alinear su idea con los resultados obtenidos durante la etapa de investigación para crear una propuesta de marca adecuada con la visión con la que se creó. Para llegar a esta nueva propuesta, junto con la de la personalización de la marca, se tuvo una junta de tres horas con los fundadores para conocer sus expectativas, su visión y lo que entendían de Unima. Se trabajó junto con la diseñadora para crear una guía de preguntas que tocaran la percepción de la empresa, de la marca, de los valores y de los productos. Los resultados se procesaron simultáneamente y de diferente manera en diseño y en mercadotecnia. Para el análisis de mercadotecnia se procedió a la transcripción de la junta y la recuperación de los conceptos más repetidos y constantes.

Tema	Palabras encontradas
Unima marca	No limitaciones, acceso, acercamiento, camino, mayor alcance, entendimiento, ciencia, huella, rastro, ilusión, entusiasmo, jovialidad, rebelde, envolvimiento, adaptabilidad
Unima productos	Propagar, extender, difundir, magnitud, masificación, seguridad, certidumbre, promesa, fácil, asequible, resolver, remediar, posibilidad, permitir, favorecer, esenciales, básicos, simples.
Unima personas	Entusiasmo, aspiración, pasión, comprender, entender, percibir
Unima percepción	Admiración, atracción, sorpresa, aspiración, sosiego, calma, camino a seguir, creer, entregarse, mañana, horizonte
A quien va	Los que se quedaron atrás, los ignorados, los relegados, los olvidados
Qué va a hacer	Apoyar, reforzar, ayudar, favorecer, fomentar, impulsar, contribuir (el trabajo se hace en conjunto, Unima es parte de una sociedad) Va a innovar, novedad, originalidad, cambio, invención, perfeccionamiento, mejora, alterar, reformar, cambiar, modificar, revolucionar, evolucionar
Cómo	Innovación centrada en el usuario, interés, cuidado, escucha
Qué va a traer	Impacto social, crecimiento, atención, abrir nuevos frentes, alternativas económicas, opciones. Información, conocimiento, entendimiento, alcance, valor, beneficio
Miedos actuales	No sé quién eres Encontrarse en una posición inamovible

Tabla 18. *Resumen de hallazgos internos de marca. Producción propia.*

Posterior a la selección, se escribió cada palabra en una tarjeta y se procedió a agruparlas en campos semánticos que permitieran una mejor visualización de las ideas, y de esta manera, lograr una mejor generalización de cada concepto. Una vez separados los campos semánticos, se pasó a crear una constelación semiótica que permitiera encontrar las relaciones de significación de cada grupo. Este último paso se hizo sólo para hacer la conceptualización

más manejable durante el proceso de creación de la nueva estrategia. El resultado obtenido es el siguiente:

Unima Marca	Accesible Masificación Conocimiento Jovialidad Adaptabilidad
Productos	Magnitud Resolver Posibilidad Esenciales
Percepción externa	Admiración Camino a seguir
Qué hace Unima	Contribuir Revolucionar
Qué va a traer	Impacto social Abrir nuevos frentes Conocimiento valor

Tabla 19. Archilexemas *para Unima. Producción propia.*

Los resultados finales se encuentran muy cercanos a los *insights* del entorno que se presentarán más adelante, lo que significa que las modificaciones que se hagan tienen alta probabilidad de ser aceptados por los directivos que, entendiendo esta nueva identidad como una extensión de sus propias ideas, tienen mayor probabilidad de ser consistentes con los cambios que se aprueben.

5.2 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

5.2.1 Escenario competitivo

El escenario competitivo actual se identifica como una competencia perfecta en la que las compañías que compiten son los laboratorios farmacéuticos internacionales. Los 10 principales laboratorios por participación en el mercado hasta el 2018 son:

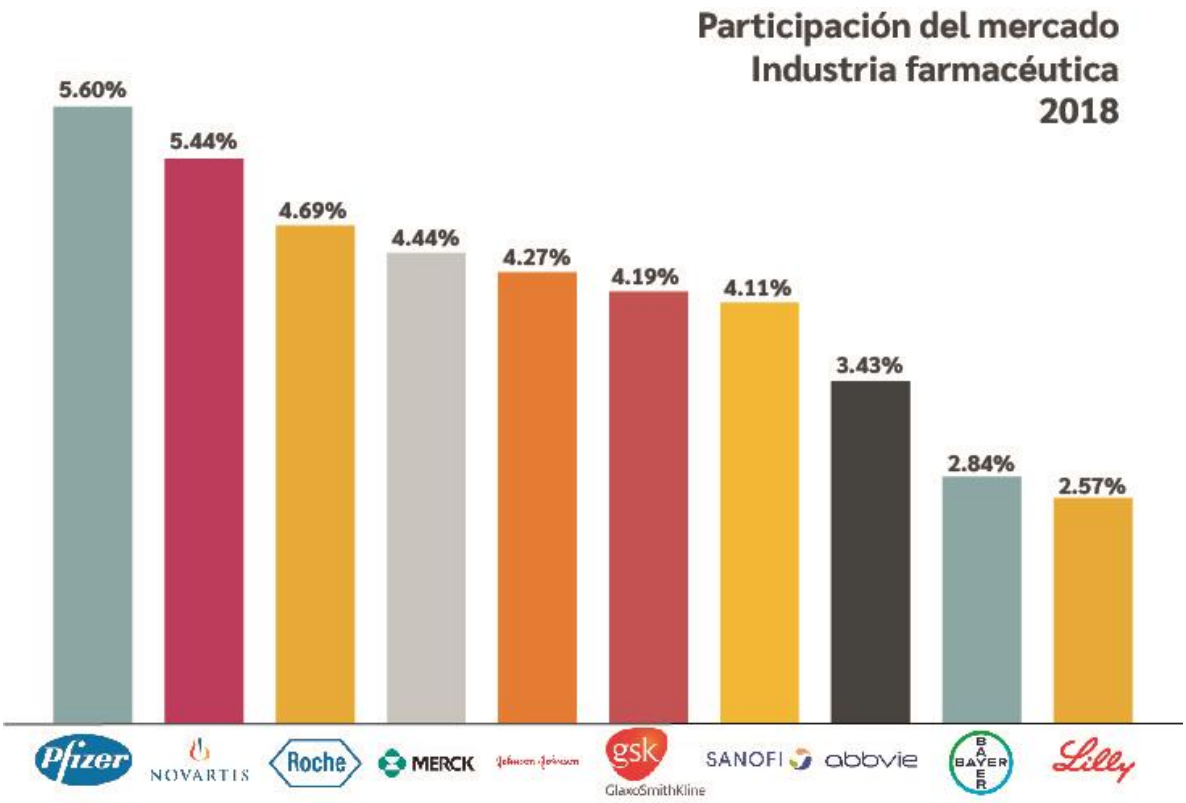


Tabla 20. *Participación del mercado farmacéutico. Producción propia.*

Estas 10 empresas manejan el 41.22% de la participación del mercado.

Las barreras de entrada a la industria farmacéutica son conocidas por ser muy altas. No sólo se trata sobre la competencia contra grandes empresas con poder económico y político que mueven la aprobación o rechazo de leyes, sino que también se le suman los altos costos de investigación y desarrollo, patentes y certificaciones nacionales e internacionales (Scott Morton, 2000) (Investopedia, 2020). Además, se debe de tener en cuenta el largo tiempo para la creación de productos nuevos y el alto nivel de fallo que lleva a inversión perdida. (Deloitte, 2018)

5.2.2 Tamaño del mercado

El tamaño del mercado farmacéutico alcanzó $1.2 trillones de dólares para 2018 (Pharmaceutical Commerce, 2019), o sea, $100 billones más que en 2017. En 2019 se calculó en $324.42 trillones de dólares y subió a $405.52 trillones de dólares en 2020 gracias a los efectos de la pandemia, que llevaron a mayores inversiones en Investigación y Desarrollo. Se calcula que hacia el 2027, el mercado avance con un Índice de Crecimiento Anual de 13.74% (Grand View Research, 2020)

Por otro lado, en lo que se refiere al área de análisis y validaciones, se estimó en $6.1 billones de dólares en 2019. Esta sección del mercado incluye la investigación y desarrollo (R&D) de nuevas drogas, pruebas de análisis y diagnóstico y validaciones. El cálculo post COVID-19 indica que el valor subió a $7.08 trillones de dólares con un Índice de Crecimiento Anual de 8.3%.

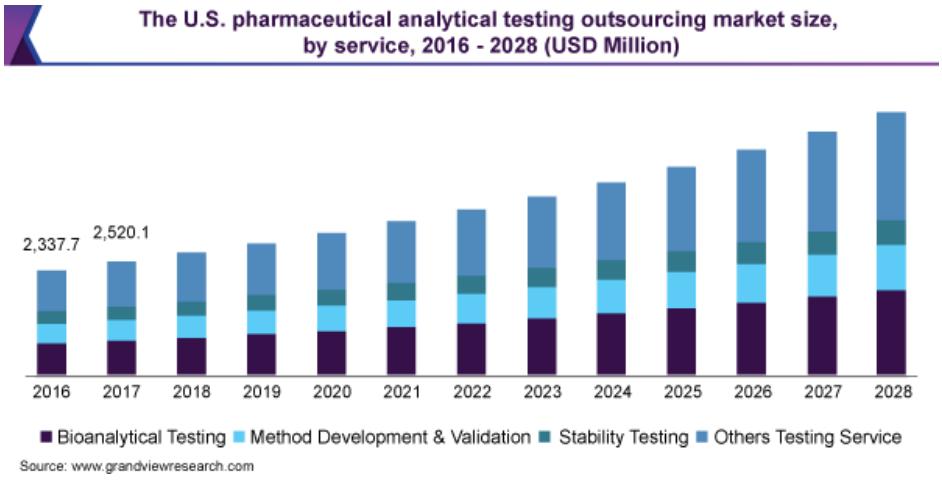


Tabla 21. *Tamaño de mercado de pruebas de análisis en EEUU por servicio (Grand View Research, 2020)*

El panorama se divide de la siguiente manera en Estados Unidos:

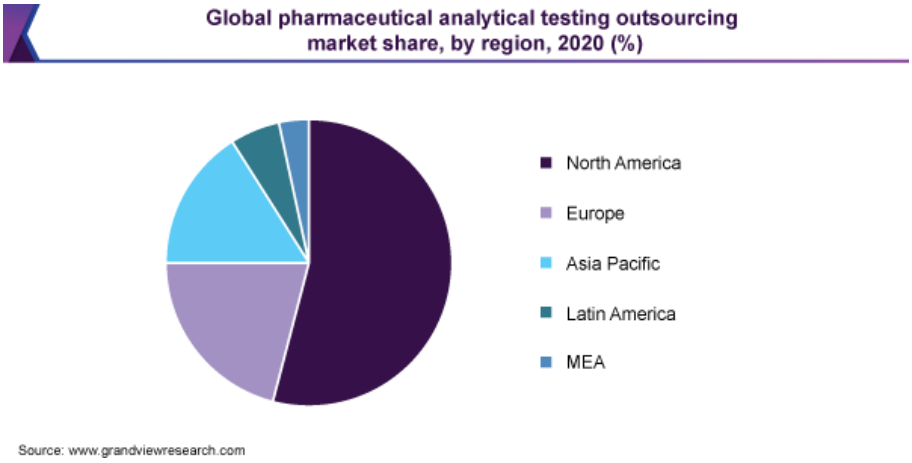


Tabla 22. *Tamaño de mercado de pruebas de análisis en EEUU por región (Grand View Research, 2020)*

Este país tiene más del 50% del mercado, además del gasto más grande en porcentaje de PIB según los precios del mercado con un 17.2% dentro del cuidado de la salud en general. (EPFIA, 2018)

En Europa, la industria farmacéutica es una de las principales fuentes de ingreso, según la EPFIA.

INDUSTRY (EFPIA total)	2000	2010	2018	2019
Production	127,504	199,730	259,857	275,000 (e)
Exports (1) (2)	90,935	276,357	435,300	475,000 (e)
Imports	68,841	204,824	313,269	335,000 (e)
Trade balance	22,094	71,533	122,031	140,000 (e)
R&D expenditure	17,849	27,920	36,312	37,500 (e)
Employment (units)	554,186	670,088	793,111	795,000 (e)
R&D employment (units)	88,397	116,253	115,792	118,000 (e)
Total pharmaceutical market value at ex-factory prices	89,449	153,684	213,358	228,200 (e)
Payment for pharmaceuticals by statutory health insurance systems (ambulatory care only)	76,909	129,464	135,485	140,900 (e)

Tabla 23. *Fuentes de ingreso en Europa (Efpia, 2016)*

En 2018 la inversión fue $36,312 millones de euros y dio empleo a más de 795,000 personas, mientras que la producción fue de $259,875 millones de euros (EPFIA, 2020). Aún con lo anterior, el crecimiento de la industria ha ido llevando varias de las actividades a Brasil, China y la India; esta separación ha creado una oportunidad de comercio paralela que en 2016 trajo $5,202 millones de euros a la Unión Europea. Según estadísticas de EUROSTAT, la industria farmacéutica es la que más valor agregado tiene por personal contratado. (EPFIA, 2018)

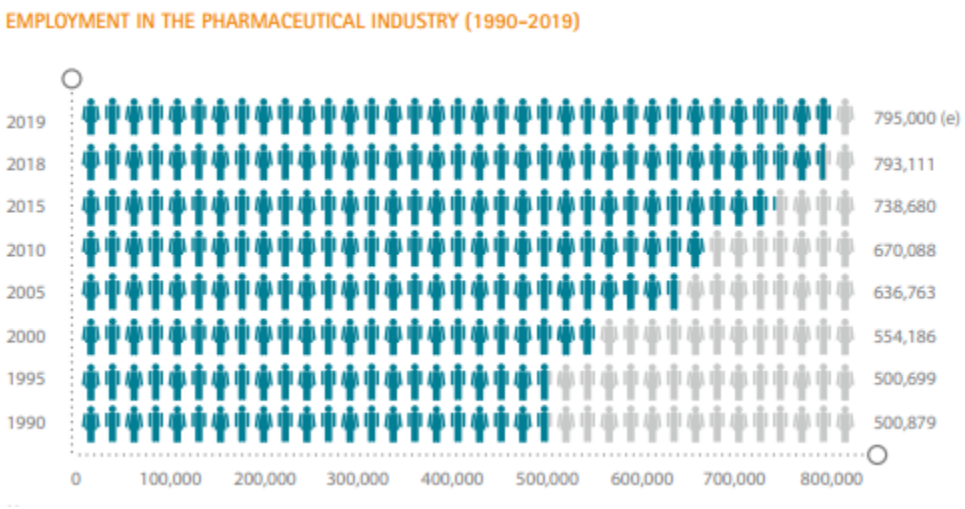


Tabla 24. *Personal ocupado en la industria en Europa (EPFIA, 2018)*

El aumento en la cantidad del personal ocupado de esta industria en Europa no ha tenido números negativos desde 1990. (EPFIA, 2020)

Alemania es el país con mayor inversión en Investigación y Desarrollo en Europa, el segundo con más producción farmacéutica, el primero con mayor empleo en la industria, y el primero en importación y exportación farmacéutica (EPFIA, 2020); esto, sumado a su posición dentro del mercado europeo de dispositivos médicos, crea una opción altamente interesante para la empresa.

Para el año 2020, el tamaño del mercado europeo se calculó en $14.47 billones de dólares, y se cree que para el 2025 llegue a $18.85 billones con un crecimiento compuesto anual de 5.10%. Dado los cambios durante la pandemia, los cálculos del tamaño de mercado alemán no son válidos actualmente; con esto en cuenta, el tamaño del mercado de pruebas en Alemania en 2016 fue de $3,727 millones de dólares y se tenía un crecimiento compuesto anual de 5.5% calculado preCOVID; aunque este último dato ya no refleja la realidad actual, sigue siendo verdad que el mercado de diagnósticos en Alemania es el más grande en Europa.

En cuanto a México, según las estadísticas la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, las ventas totales de los últimos años han tenido una tendencia a la baja (OECD, s.f.)

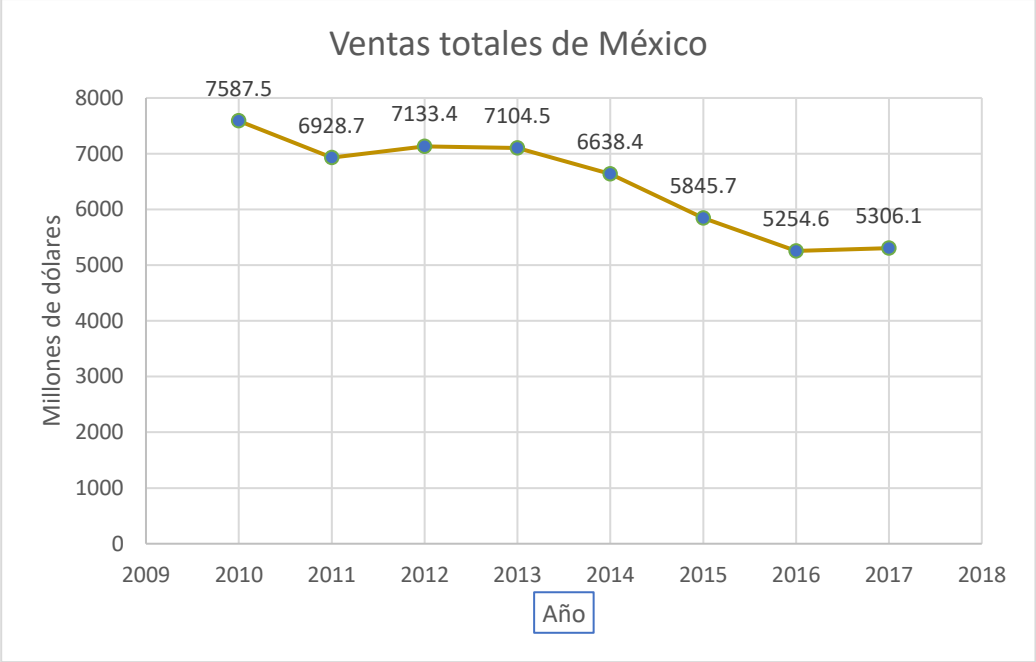


Tabla 25. *Ventas totales en México. Producción propia (OECD, s.f.)*

La Producción Bruta Total lleva una tendencia con más altibajos que se ha estancado en los últimos años es un nivel inferior

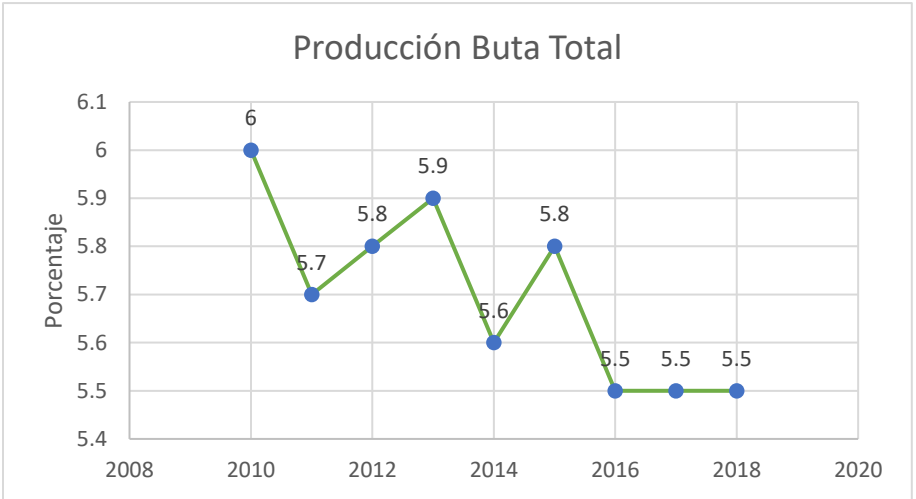


Tabla 26. Producción Bruta Total en México (OECD, s.f.)

En cuanto al presupuesto para la vigilancia epidemiológica encontramos la misma tendencia a la baja

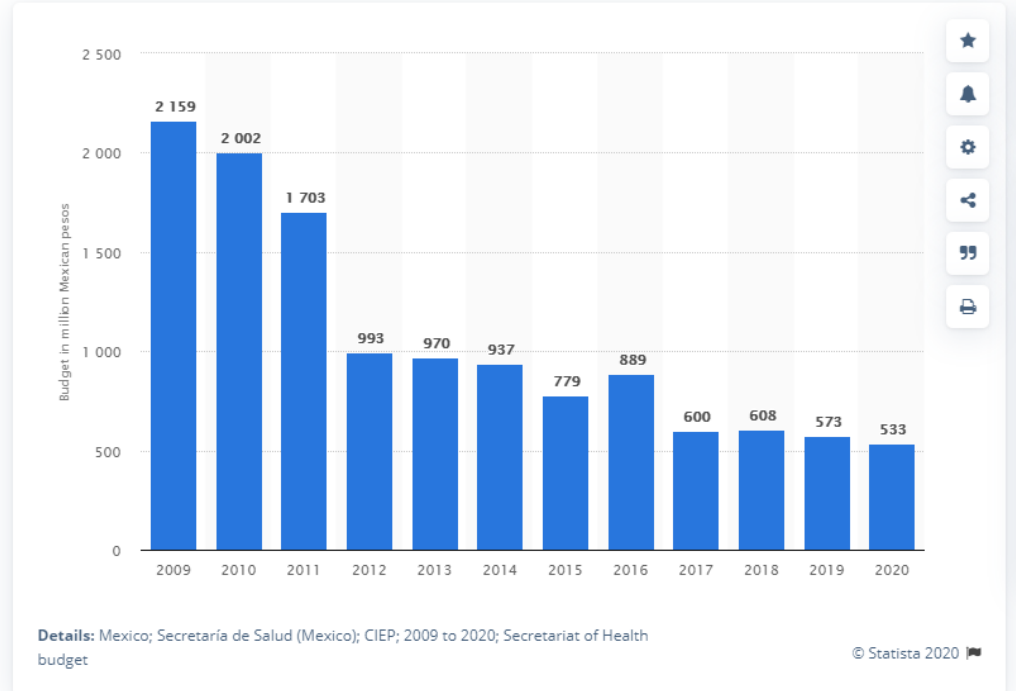


Tabla 27. Presupuesto de vigilancia epidemiológica en México (Statista, 2020)

Mientras que el mercado mundial sigue creciendo, en México va a la baja.

De una manera aún más puntual que la industria farmacéutica, se encuentra la industria de los Diagnósticos *In Vitro.* Por denominación, se refiere a la producción, uso y ventas de dispositivos usados fuera del organismo para detectar enfermedades, infecciones o anomalías. Dada su naturaleza no invasiva, sumado a los precios más eficientes en comparación a otras formas de diagnósticos, su preferencia ha subido notablemente en los

últimos años hasta posicionarse como el segmento más grande de la industria de la tecnología médica.

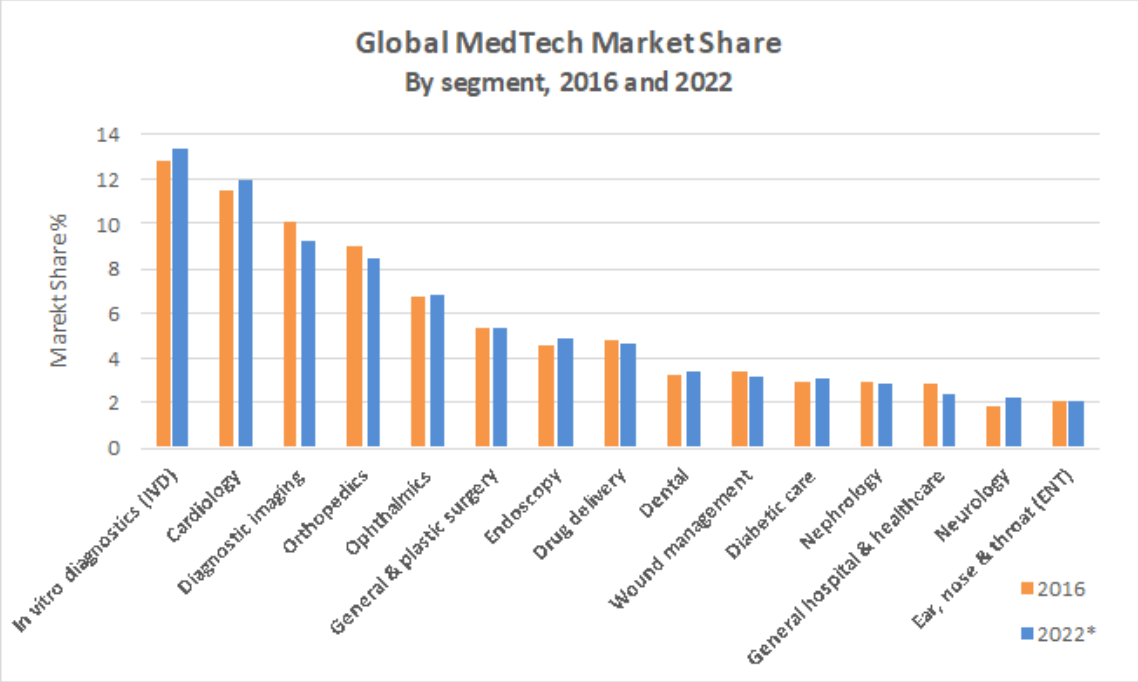


Tabla 28. *Tamaño del mercado por segmento (Grand View Research, 2020)*

Durante 2016, dentro de los dispositivos de diagnósticos in vitro, el diagnóstico molecular fue el que tuvo el mayor crecimiento, sin embargo, son los diagnósticos de punto de contacto (*point-of-care*) los que tuvieron la participación de mercado más grande, alcanzando un 35%.

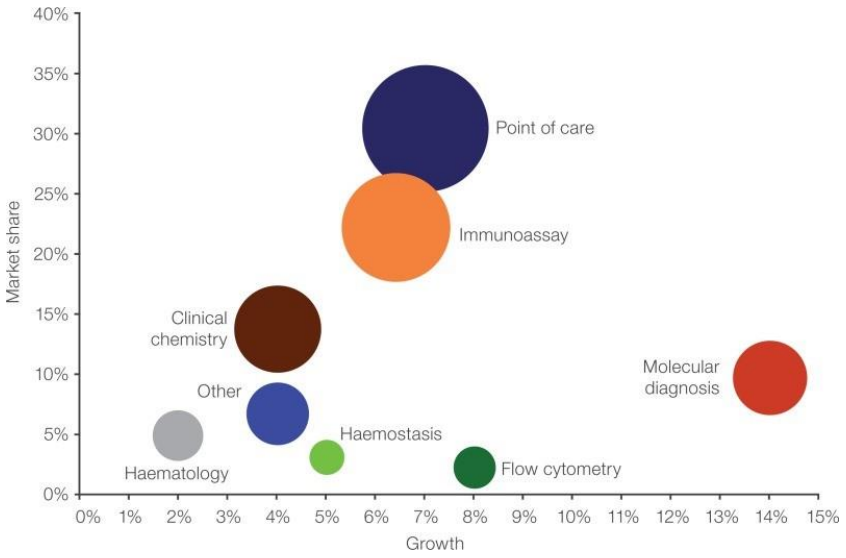


Tabla 29. *Crecimiento de inversiones en el mercado (Globe News Wire, 2020)*

El tamaño estimado del mercado de DIV estimado desde el 2016 hasta el 2020, calculado post COVID-19 (Globe News Wire, 2020) es el siguiente:

- 2016: $61 mil millones USD
- 2017: $64 mil millones USD
- 2018: $68 mil millones USD
- 2019: $69 mil millones USD
- 2020: $84.5 mil millones USD

Según diferentes analistas, se calcula una tasa de crecimiento acumulado de entre 4.5% y 5%.

Una de las razones para el crecimiento de los diagnósticos *in vitro* en este año es por la demanda de los seguros médicos obligatorios. En Alemania sólo el 0.2% de la población no cuenta con cobertura de seguro médico. El volumen de ventas más grande es por parte de la venta de reactivos, seguido por la venta de instrumentos para el diagnóstico, software y servicios. En cuanto a los diagnósticos *in vitro*, se han identificado 4 tendencias: la

automatización, la digitalización, la medicina personalizada y los diagnósticos en punto de cuidado. (Mordor Intelligence, 2021)

Según Allied Market Research (2021), dentro de los diagnósticos *in vitro*, el nicho más interesante para las inversiones es el de los inmunodiagnósticos, que se refiere a las enfermedades virales y autoinmunes.

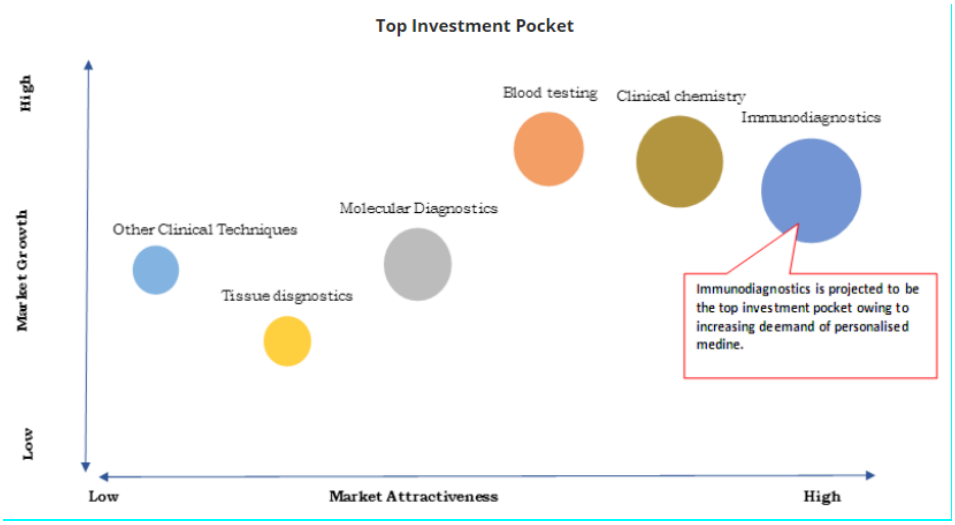


Tabla 30. *Áreas del mercado con mayor inversión en 2021 (Allied Market Research 2021)*

Otra de las características importantes de este mercado es la de la población. Hasta 2020, Alemania tenía una población total de 83,166,700 personas dividida en 41,666.7000 hogares (Euromonitor, 2020). La distribución de los habitantes muestra una clara tendencia de crecimiento en el grupo de la tercera edad, manteniendo al país en el segundo lugar de población geriátrica, por debajo de Italia (Haustein, Mischke, Schönfeld, & Willand, 2016).

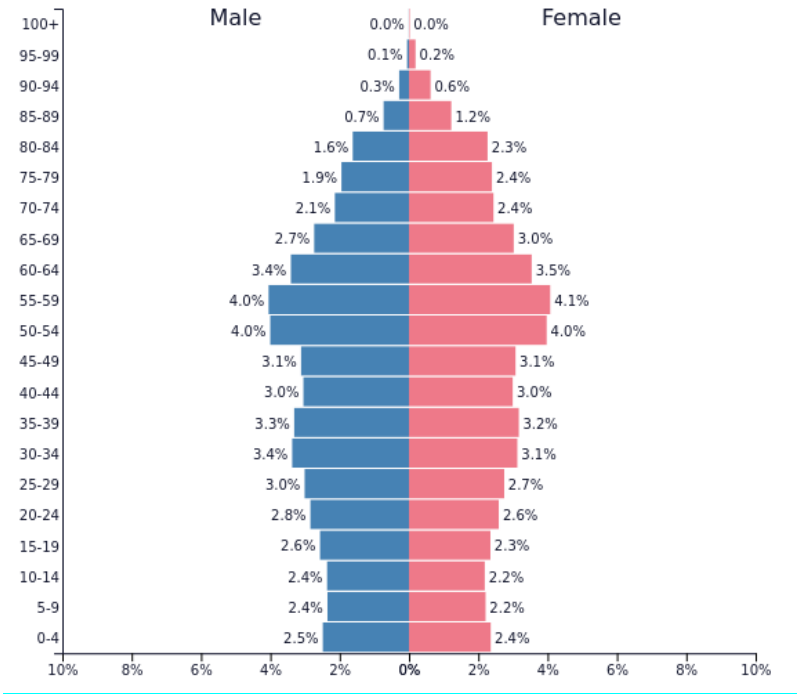


Tabla 31. Pirámide poblacional (Euromonitor, 2020)

Un incremento en la edad de la población requiere una adecuación en el tipo de enfermedades a diagnosticar, dada la prevalencia de enfermedades virales en la gente mayor. Sumado a esto, se debe de tener en cuenta la prevalencia de las enfermedades cardiovasculares como primera causa de muerte en este país, seguida del cáncer y enfermedades gastrointestinales (Biocom AG Berlin, 2017).

5.2.3 Competencia

La competencia en la industria es difícil de definir por la gran cantidad de especificaciones en los productos existentes en el mercado y el uso clínico que pueden tener. Una prueba rápida puede ser considerada un producto complementario de una prueba de PCR en un ambiente hospitalario; mientras que dos pruebas rápidas pueden no ser consideradas competidoras si una requiere grandes máquinas y un laboratorio, mientras que la otra cumple

con las características ASSURED y puede ser usada sin laboratorio. Estos ejemplos sólo consideran la ubicación de uso, pero también se debe de considerar los marcadores que detectan, el usuario al que están destinados, si identifican algún tipo de coinfección, las regulaciones que permiten que un producto pueda acceder a otro tipo de clientes, entre muchas otras características más.

En esta sección se presentan tres pruebas de uso en casa que sí pueden ser consideradas competencia para Find SARS-CoV-2. Existen varias otras pruebas marcadas como “uso en casa”, pero que significa que la muestra es tomada en casa y debe de ser reenviada al laboratorio de la marca para su análisis. Este tipo de prueba suelen tomar varios días para la obtención de resultados y no son funcionales en lugares donde el sistema de correos no es tan eficiente ni tiene protocolos de bioseguridad funcionales.

5.2.3.1 Lucira

Fotografía 4. Prueba Lucira (FDA, 2020)

Primera prueba aceptada por la FDA para uso en casa. Es una prueba detección del RNA del virus SARS-CoV-2 para pacientes mayores a 14 años para punto de cuidado. Funciona a través de una recolección de muestra con un hisopado nasal que se agita en un tubo con reactivo. El resultado se obtiene en 30 minutos a través del dispositivo de análisis e indicaciones visuales con luces LED. Reporta una sensibilidad de 94.1% y una especificidad de 98.0%, pero no ha sido evaluada para casos asintomáticos. Es una prueba cualitativa (FDA, 2020).

El precio de la prueba ronda los $50 dólares (Cairns, 2020).

5.2.3.2 LEPU Nasocheck

Fotografía 5. Lepu Nasocheck. Google.

Prueba de hisopado nasal para uso en casa, disponible en Alemania a través de Avi Health. Reporta sensibilidad de 96.06% y especificidad de 99.62% y sin reactividad cruzada con virus de influenza. Indica ser sensible a mutaciones. El resultado se obtiene entre 15 y 20 minutos. Prueba de antígeno. El precio es de £3.90. Prueba cualitativa.

5.2.3.3 Joysbio

Fotografía 6. Loysbio. Fuente: Sitio.

Esta marca cuenta con prueba de antígeno y de anticuerpos. Prueba de flujo lateral para uso en casa a través de hisopado nasal. Reporta una sensibilidad de 98.13% y una especificidad de 99.22%. El resultado se obtiene en 15 minutos. Tiene kit para uso profesional de 20 pruebas. El precio para el kit de uso en casa aún no está confirmado, saldrá pronto al mercado. Prueba cualitativa. Disponible en Alemania.

Este *benchmark* se presenta el día 30 de abril de 2021. La información en cuanto a la competencia cambia a gran velocidad. No se considera una representación exhaustiva, sino significativa del tipo de pruebas para uso en casa que se han aprobado hasta el momento. La cantidad de pruebas de uso en casa aprobadas por CE Mark y por la FDA es mucho menor que la cantidad de aprobadas para uso profesional.

5.2.4 Análisis de macroentorno, amenazas y movimientos positivos

5.2.4.1 Amenazas en la industria y el mercado

En esta sección se presenta un análisis del macroentorno en formato PESTEL, separado por los movimientos positivos y negativos del entorno. La investigación que se hizo para obtener estos resultados fue hecha sobre la industria global, así que es válido tanto para el plan de Estados Unidos como para el de Alemania.

5.2.4.1.1 Político

Presupuestos: Históricamente un gobierno puede tener una preferencia que cambie con el siguiente gobierno elegido en un país. En el caso de Estados Unidos, el programa de Medicare fue eliminado durante la presidencia de Trump. En Reino Unido se votó para que a los doctores y enfermeras se les pudiera subir el salario un 6.5% después de 7 años con un límite de 1%. En México, la inversión en Salud Pública ha ido bajando constantemente.

Tendencias políticas: Los cambios políticos que acompañan nuevos gobiernos pueden dificultar la aplicación de leyes e inversiones que beneficien a la industria de la salud, así como el incremento en la dificultad de lograr certificados legales para medicinas y productos médicos. En México se comenzó a hablar de la compra masiva de pruebas rápidas, la discusión se tornó pronto en una lucha política entre el gobernador de Jalisco, Enrique Alfaro, y el Gobierno Federal. En este proceso las pruebas rápidas tomaron una mala fama llevada por las posiciones políticas y el efecto de los medios.

En Jalisco, Enrique Alfaro prometió no comprar ninguna prueba que no tuviera aceptación por instituciones internacionales, aunque en el momento en que prometió esto no existía ninguna aún con autorización. El Gobierno Federal prohibió la compra de pruebas. Durante este tiempo, estuvieron pasando por redes sociales múltiples mensajes que apoyaban la decisión del gobierno, con argumentos llenos de fallas sobre el funcionamiento real de las pruebas de anticuerpos en comparación con las pruebas de PCR. La prohibición fue levantada el 8 de abril de 2020. (Milenio Digital, 2020) (Ramírez, 2020) (Rodríguez, 2020). Con la aceptación de las pruebas rápidas, que siguen con estigma en el público, se han comenzado a hacer publicaciones sobre el desarrollo de dicho tipo de tests en México, como el proyecto de CINESTAV. En la página oficial que forma parte del sitio del gobierno se aclara que "El dispositivo no requeriría autorización de organismos como la OMS, en México la Cofepris debería autorizarlo, en Estados Unidos la FDA y en Europa otras agencias regulatorias." (Conexión CINESTAV, 1) (Díaz, 2020)

5.2.4.1.2 Económico

Presupuestos de salud más apretados: Con los decrementos en los programas e inversiones en Salud Pública se encuentran muchos problemas como los salarios a trabajadores de la salud y los presupuestos para adquirir nuevos productos y tecnologías. Este último se traduce en mayor dificultad para alcanzar negociaciones adecuadas con las farmacéuticas, que lleva a la baja demanda de productos que permitan mantener precios competitivos por poca producción.

Preocupación general de los precios de productos: Por mucho tiempo ha existido preocupación tanto dentro de los gobiernos como en el público por los precios de los productos médicos. En los últimos años esta preocupación ha aumentado por casos controversiales como el de Martin Shikreli, quien en 2015 subió el precio de Darapim, -un tratamiento animalario y anti parasítico sin competencia-, de $13.50 USD a $750 USD por píldora. Casos como estos han creado poca acción del público, pero han aumentado la desconfianza hacia las compañías farmacéuticas; por otro lado, sí han llevado a varios gobiernos a considerar leyes nuevas sobre el precio de los productos médicos.

Mercado negro: La incapacidad para cumplir los requerimientos en masa ha invitado a conseguir un diagnóstico de cualquier manera posible, incluso en el mercado negro. Según Homeland Security de Estados Unidos, se decomisaron en el aeropuerto de Los Ángeles paquetes de pruebas para el hogar falsas y de contrabando (Homeland Security, 2020); el peligro de las pruebas falsas es enorme pues al no identificar nada en realidad, promueven el aumento en los contagios.

5.2.4.1.3 Social

Teoría vs realidad: Lo que funciona en teoría en un laboratorio no siempre funciona en la vida real, ya que la aceptación por usuarios médicos y usuarios finales incluye muchas variables que no se pueden considerar en cada caso. Para esto existen las pruebas de usabilidad, pero siempre queda la duda de si el producto será aprobado por sus usuarios o no.

Actitud de usuarios finales: Existe una porción considerable del público que ha perdido la confianza en las autoridades gubernamentales, de salud y en las farmacéuticas.

Quitando la discusión sobre la raíz de la desconfianza, lo cierto es que puede convertirse en una fuerza que va en contra de las empresas.

En marzo de 2020, Forbes publicó los resultados de su nueva encuesta de *30 under 30* sobre la percepción del Coronavirus en el público. Con un tamaño de la muestra no es especificado, reportó que el 35.5% de los encuestaros contestaron que era una crisis exagerada y la enfermedad estaba sobrevaluada, el 46.3% que era una crisis real y el 18.2% que no estaba seguro. Las actitudes de desconfianza hacia las instituciones de autoridad durante la pandemia han crecido hasta convertirse en verdaderos movimientos. En Estados Unidos y Alemania se han creado movimientos *anti-maskers* que rechazan la narrativa del gobierno y de autoridades científicas sobre los peligros del virus, argumentando que es una manera de mantener el miedo y una exageración. En Alemania, el ministro de Asuntos Exteriores reclamó la comparación de los *anti-maskers* a la persecución judía por parte de los Nazis (Euronews and AFP, 2020).

Cambio de demanda por vejez poblacional: La población mundial está envejeciendo, en algunos países más que en otros, y esto afecta el tipo de enfermedades y soluciones que se necesitan crear en la industria. En este punto se tienen que tomar en cuenta tanto la perseverancia de enfermedades crónicas, la interacción de medicamentos, la resiliencia corporal y hasta la movilidad de los pacientes.

Formas de validaciones tradicionales: Las validaciones tradicionales se llevan a cabo en campo. África tiene una larga historia de ser el continente donde más validaciones se llevan a cabo, pero la mayoría por empresas extranjeras. Este es un tema sensible que refleja actitudes colonialistas que son abiertamente rechazadas en Salud Global y, por lo tanto, afectan la percepción de una marca.

Influencia de los medios: La importancia de los medios no es desconocida, pero toma una importancia aún más grande en la época de la comunicación y del confinamiento. La responsabilidad ética es grande, pero también interviene la dificultad de entender los temas de los que se escribe y la necesidad de llegar a metas de visibilidad. Esta mezcla resulta en la existencia de una preocupante cantidad de artículos en los que los términos y conceptos se confunden, minimizan o reducen al absurdo, mientras que los títulos se vuelven más tendenciosos. Las *fake news* pueden ser definidas de diferentes maneras, pero en su centro se identifican por noticias con datos falsos, no comprobables, propagandísticas o, en general, falsas. El lugar más común para encontrar este tipo de noticias y artículos son las redes sociales, donde la facilidad de la transmisión del mensaje con sólo picar un botón gana al trabajo arduo de revisión de datos. Ejemplo de esto es el artículo de The Verge: *FDA authorizes first antibody-based test for COVID-19* en el que aseguran que las pruebas rápidas sólo sirven para identificar cuando la enfermedad ya terminó puesto que los anticuerpos sólo aparecen al final de la infección (Wetsman, 2020), artículo que demuestra poco conocimiento del funcionamiento de los anticuerpos. El artículo *Coronavirus 'game changer' testing kits could be unreliable, UK scientists say* de The Guardian, que explica que los kits de prueba no son lo suficientemente confiables puesto que sólo han sido validados en hospitales con pacientes que muestran síntomas considerables (Devlin, 2020), sin entender que la única razón actual para estar con la infección en un hospital es tener síntomas considerables y que ese es el proceso de validación común.

En Alemania un grupo, relacionado con la extrema derecha, llamado *Querdenken* ha ganado notoriedad y seguidores. El grupo promueve ideas conspiratorias y sin bases científicas, como que las vacunas modifican el ADN, que el Coronavirus no es peor que una

gripa o, en casos más extremos, que no existe. Este grupo incluye menores de edad (BBC Trending, 2021). La inconsistencia en las noticias no hace más que exacerbar la incertidumbre.

5.2.4.1.4 Tecnológico

Disrupción de la cadena de suministro: El caso de COVID-19 ha dejado más en claro que nunca que una disrupción en la cadena de suministros para la industria farmacéutica es un gran problema. Situaciones sociopolíticas o de salud que impidan que materias primas o productos finales salgan de un país, afectan directamente la capacidad para llevar soluciones de un lugar a otro.

Avance tecnológico: Los avances pueden ser considerados tanto una oportunidad como una amenaza, ya que pueden jugar tanto a favor, al permitir el desarrollo de nuevos productos, como en contra cuando es la competencia la que logra un avance importante difícil de alcanzar**.** En el caso de los diagnósticos para el COVID, el avance con más peligro es la vacuna. Alemania se reportan 14,862,133 dosis administradas, mientras que en Estados Unidos presentan 154,238,865 y en México 7,214,746 dosis. Para cada caso, el porcentaje de ciudadanos vacunados es de 46.3% para Estados Unidos, 5.54% para México y 17.5% para Alemania. Aún a pesar de los avances en la vacunación, se prevé que las pruebas rápidas sigan siendo necesarias puesto que ninguna de las vacunas es 100% efectiva contra todas las cepas ni en todos los grupos de edad.

Ciberseguridad: La tendencia actual es mantener los datos en línea, desde los archivos médicos personales, hasta el uso de medicinas y enfermedades que ataquen a un

sujeto. Esta tendencia, que trae muchos beneficios, también acarrea peligros como las posibles violaciones a seguridad e invasión a la privacidad que dejen datos de pacientes al acceso público. La ciberseguridad exige mantenimiento constante y ser parte de las prioridades en una empresa con acceso a datos personales.

5.2.4.1.5 Legal:

Piratería en los productos: Cuando un cliente adquiere y hace uso de algún producto médico, hace un salto de fe consciente o inconsciente de poner en manos de la empresa su propia vida. Los productos piratas pueden ser desde placebos hasta hechos sin ninguna regulación o con ingredientes dañinos que pongan, en ambos casos, en riesgo la vida del paciente. La piratería médica, en el mejor de los casos, ensucia el nombre de la marca, en el peor de los casos puede terminar con la vida de los pacientes.

Patent Cliff: O patente de libre acceso, es el término usado para definirse a la pérdida de ganancias como resultado de la finalización de la patente. En promedio una patente médica dura 20 años y queda abierta para la creación de genéricos. Del 2011 al 2020, sólo en el ámbito de medicinas, expiraron 47 patentes, que significan un 90% menos en ganancias para las empresas por patente. Regulaciones más duras: Las regulaciones se han hecho cada vez más complicadas, sobre todo con técnicas muy innovadoras que pueden crear recelo sobre su funcionamiento. Para lanzamientos de un producto por país, se debe de pasar por el proceso regulatorio de cada gobierno dada la ausencia de una institución internacional de regulación.

5.2.4.2 Movimientos externos positivos

Mayor interés por usuarios finales en su proceso de salud: Los usuarios cada vez están más preocupados por su salud y toman una posición más activa en ella. Con las nuevas tendencias, como la telemedicina, se percibe una tendencia hacia el público para pedir una medicina o una marca en específico a sus doctores, o incluso comprarla por sí mismos y arriesgarse a la automedicación.

Avances tecnológicos: Tanto una ventaja como una amenaza, los avances tecnológicos permiten tener acceso a soluciones que no eran posibles en el pasado y que abren la puerta a más enfoques además de las medicinas, como el de la prevención.

ROX: Se refiere al Return Of Experience que es el valor que le da un cliente a la experiencia completa de un producto o servicio farmacéutico más allá de la mejoría en salud, y más de la mano del aumento de bienestar.

Asociaciones no tradicionales: Se refiere a las asociaciones inesperadas para alargar el alcance de productos médicos, como la que hizo BestBuy con Apple para vender un reloj que envíe información a un celular para mantener monitoreados a adultos mayores.

Ir más allá de los aparatos: De la mano del ROX, la experiencia o emociones que se crean a partir de cierto producto son beneficiosos para la percepción de la marca. Un ejemplo es la medicina geriátrica donde no sólo se buscan tratamientos que puedan traer salud al cuerpo, sino que se crean de productos que traigan bienestar y tranquilidad a los familiares de los usuarios como los AllSensors: calcetines con sensores para avisar cuando se sospecha que el paciente pudo haber caído de la cama.

Smart Data: La posibilidad de recabar información sobre la salud del público permite el acceso a insights nuevos que permitan abrir paso para crear nuevos productos más centrados en el usuario. El caso de las pastillas con nanosensores, que se comunican directamente al celular y que transmiten información en tiempo real, es uno de los mejores para ejemplificar este caso. Aunque las pastillas han levantado algunas preocupaciones éticas y legales, otros productos sí han logrado navegar esta peligrosa zona con éxito para recabar datos sobre usuarios que abran la puerta a nuevas ideas.

Nuevas formas de validaciones: Con el aumento del Smart Data, existe la posibilidad de llevar las validaciones médicas a otros campos fuera de los hospitales y más hacia el contacto de la empresa con su usuario final, sin tener que pasar por los diferentes canales que normalmente intervienen en la cadena de distribución.

Incremento de demanda en países emergentes: Las economías crecen, y con ellas, su demanda de productos nuevos que ahora son capaces de pagar, pero que piden que estén hechas a la medida para sus circunstancias específicas, ya sea por variaciones genéticas de una comunidad, o por características ambientales; éste último caso es, por ejemplo, la diferencia entre enviar una prueba rápida de diagnóstico a una zona seca o a una zona tropical con alta humedad.

Comercio exterior: En México las puertas se cerraron para las pruebas rápidas por casi un año, pero, al contrario, Alemania tomo una actitud más positiva y abierta hacia las pruebas sin importar el tipo de marcadores que identificaran. Según un reporte de la BBC, entre marzo y septiembre de 2020, los países de Europa con mayor cantidad de pruebas hechas fueron Reino Unido con 19,700, Alemania con 15,500, Italia con 10,000 y Francia con 10,600. Analizando estos números per cápita, Reino Unido hizo 296, Alemania 187, y

Francia 158. Aunque estos países fueron los que más hicieron por volumen, no fueron los más altos en los niveles per cápita, puesto que les gana Dinamarca con 582 (Butcher & Kovacevic, 2020).

En 2021, Merkel anunció que habría acceso gratuito a pruebas rápidas de COVID a partir de marzo para todos los ciudadanos. Esta estrategia es parte del plan para reducir los contagios en el camino hacia la apertura económica (Copley, 2021). El incremento en el uso de las pruebas rápidas en Alemania se reflejará durante la mitad y segunda parte del año 2021, lo que crea un ambiente idóneo para la entrada al mercado de Unima.

5.2.4.3 Oportunidad detectada en el mercado

5.2.4.3.1 Fallas en la competencia

Baja diferenciación en los productos: A menos que el producto cuente con una gran tecnología innovadora o que logre satisfacer una necesidad no satisfecha antes, la diferenciación de los productos es baja y permite la alta comparación de precios. El valor se puede dar, según resultados de la investigación del macroentorno, dándole más diseño a las necesidades del paciente.

Bajo enfoque en usabilidad para pacientes: Los desarrollos en su gran mayoría se hacen con la vista puesta en priorizar la optimización de los recursos tanto de la empresa como de los clientes, pero son pocas las empresas que los hacen centrados en las necesidades de los pacientes como usuarios finales. El PESTEL indica que el ROX es una tendencia actual que puede traer más valor a los productos.

Mayor inversión posterior al lanzamiento: Las inversiones más grandes posteriores al lanzamiento se utilizan para alcanzar las metas de venta y mantener presupuestos apretados que reduzcan el precio de los productos fallidos (Deloitte, 2018). Una de las amenazas de la

industria tiene que ver con la pérdida de la inversión con las *patent clif.* Aunque las patentes duran 10 años, los largos procesos de Investigación y Desarrollo hacen que ese espacio de tiempo sea, relativamente, bajo.

Mayor énfasis en pruebas de laboratorio que en *point-of-care:* Las pruebas rápidas, o pruebas simples, se utilizan sobre todo en zonas de escasos recursos. Se consideran una opción más barata y una forma de seleccionar de manera más eficiente a las personas que requieren una prueba de laboratorio y, de esta manera, optimizar el uso de recursos médicos. También se utilizan en lugares remotos en los que el acceso a laboratorios equipados es difícil, o imposible, por su facilidad para almacenarse y conservarse, pues idealmente son más resistentes que los insumos de laboratorio, esto permite que los inventarios sean mayores.

5.2.4.4 Toma de decisiones hacia el interior

Unima: Unima es una empresa flexible, capaz de moverse con la corriente de la industria. Es su propio tamaño el que le permite hacer cambios bruscos en la ruta que se llevaba. Ser una empresa pequeña también juega en su contra ya que tiene muy poco poder en comparación a las grandes farmacéuticas. Internamente, la comunicación es deficiente y causa retrasos y repeticiones innecesarias en las tareas; además los departamentos son flexibles y crea confusiones en los trabajadores. Las promesas que se hacen a los inversionistas y clientes son difíciles de cumplir y requieren más horas de trabajo, lo que causó el registro más alto de rotación al personal durante el año pasado. El *micromanaging* es una enfermedad presente en la empresa. No hay un departamento de ventas que pueda dar el servicio personalizado que requieren los clientes. Los choques culturales, aunque

conocidos ya, siguen trayendo frustración a los directivos. La frustración puede llevar a un movimiento equivocado en la negociación.

Clientes: Los clientes muestran una marcada por el mercado de venta a *retail* que a gobierno por su mala fama para pagar las facturas. Tienen ganas de trabajar como *partners* para lograr un producto más competitivo. Aunque requieren altos volúmenes, necesitan sistema de crédito. Una vez que tienen una relación emocional, están dispuestos a apoyar en el escalamiento de la manufactura con contactos. Su experiencia en la industria del cuidado de la salud es solamente médica; pocos entienden los requerimientos de Investigación y desarrollo, por lo que piden tiempos poco razonables para empresas pequeñas. Es necesaria la atención personalizada.

5.2.4.5 Necesidades insatisfechas

Poco diseño centrado en los pacientes: La industria tiene muchos grupos de interés a los que se tiene que satisfacer, entre ellos se encuentran los pacientes, las instituciones de regulación, los proveedores de salud, los inversionistas, entre otros. De todos, el que históricamente ha sido más abandonado es el de los pacientes. Se les ha dado constantemente lugar central a los proveedores de salud, los inversionistas y los clientes. Se propone que un enfoque centrado en el paciente puede ser mucho más provechoso en las diferentes vertientes del desarrollo de nuevos productos y de esta manera crear un valor más con la corriente de las tendencias actuales.

Limitaciones para la producción en volumen para cubrir requerimientos en masa: Las limitantes de la cantidad de productos que se pueden producir en el mundo para el diagnóstico no cambian la realidad que, para controlar mejor una pandemia o la propagación de cualquier

enfermedad contagiosa, el mejor camino es analizar. En palabras del director de la World Health Organization, que publicó en su cuenta personal de Twitter: “We have a simple message for all countries fighting #COVID19: test, test, test.” (Tedros Adhanom Ghebreyesus, 2020) que va de la mano con la recomendación oficial de esta misma institución: Esta indicación afirma su posición con los países con una baja cantidad de casos, como Alemania; en este país, el Doctor Christian Drosten, del Instituto de Virología Charité de Berlín, afirma que la baja cantidad de contagiados en berlín fue por la cantidad de pruebas de laboratorio que se hicieron (Drosten, 2020). Como se observó en el análisis macroambiental, la falta de acceso puede invitar a la compra en el mercado negro.

Accesibilidad económica en países emergentes: Son pocos los países con suficiente poder económico para poder lograr una alta cantidad de pruebas diarias, y por esta razón, los países con menos capacidad económica no pueden lograr altos niveles de pruebas diarias sin acceso a pruebas rápidas *point-of-care* con precios accesibles.

5.2.4.3.4 Paradigmas de la industria

Investigación y Desarrollo tienen tiempos largos: El sector de Investigación y Desarrollo (R&D) de la industria farmacéutica es uno de los más importantes en cuanto a inversión y el más importante para continuar con el avance de la industria. Dado que el R&D es reino de la ciencia, los métodos son estándares, pero se personalizan en cada empresa. De manera general, los productos se desarrollan la idea, al desarrollo, pruebas preclínicas, pruebas clínicas, certificaciones y lanzamiento al mercado.

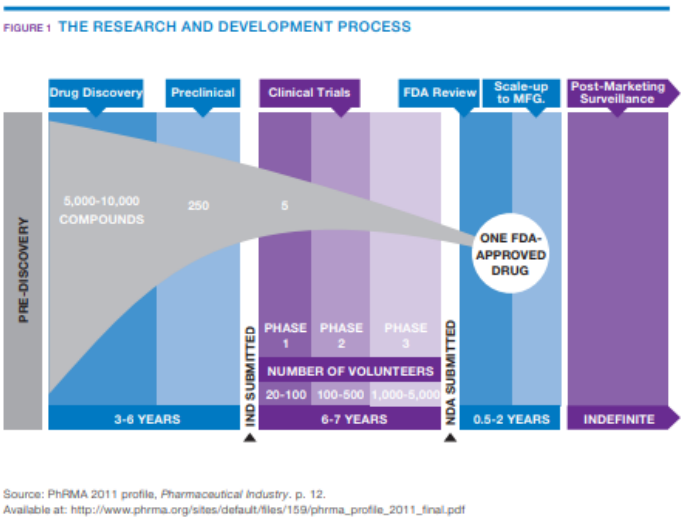


Ilustración 7. Proceso de Investigación y desarrollo de un producto (PhRMA,2011)

Los tiempos en esta industria son largos y una de las limitantes en las barreras de entrada a la industria como se mencionó anteriormente. La inversión que se necesita para llevar un producto a su versión final es grande tanto financieramente como en horas-científicas

Ce**rtificaciones:** En todos los países existen organizaciones encargadas de certificar productos médicos que serán lanzados al mercado. Tanto las validaciones clínicas como las certificaciones son inversiones económicas y de tiempo, lo que significa que deben de ser estratégicas. En México existe COFEPRIS, en Estados Unidos la FDA y en Europa CE Mark. Es ilegal enviar al mercado un producto de salud sin las validaciones y certificaciones correspondientes. Las certificaciones se vuelven más complejas y los requerimientos más duros. Un producto debe de conseguir el certificado de manera estratégica y así obtener más por menos inversión

Reducción de costos y riesgos económicos: Dado la alta inversión del desarrollo y gastos relacionados a patentes y certificaciones, justo con la alta competencia en el mercado,

las empresas se ven obligadas a constantemente encontrar maneras de reducir costos. Los riesgos económicos son altos por el nivel de posible fallo en el camino de desarrollo que puede llevar a un bajo retorno de inversión.

Diagnósticos con equipo especializado: Para asegurar la recompra, muchas empresas producen sus propios equipos de laboratorio que permita el acceso a más diagnósticos de más enfermedades, pero sólo dentro de sus mismos productos como en el caso de GeneXpert.

Outsourcing: Desprenderse de la parte del desarrollo y contratar a una empresa externa para lograrlo es comúnmente utilizado para bajar los precios de producción de nuevos productos y el riesgo de inversión.

Diagnósticos como *commodities:* Según un artículo publicado por KPMG, los diagnósticos están en peligro de convertirse en *commodities* y las empresas deberían de hacer cambios que permitan dejar más claro el valor (Thorpe, Thomas, De Negeri, & Smith, 2018). Según este artículo, el valor de los diagnósticos se está dejando atrás a razón del crecimiento de volumen, lo que invita a que la fácil comparación basada en precio sea mucho más prevalente. La mayoría de las empresas analizadas reportan que sus estrategias para aumentar el valor se basan en sinergias, automatización, mayores volúmenes, especialización, marketing, expansión geográfica, diversificación de servicios y horarios más largos o flexibles para los trabajadores (Thorpe, Thomas, De Negeri, & Smith, 2018). Proponen, además, que el valor debe de encontrarse de otra manera ya que las estrategias usadas hasta el momento no logran equipararse al crecimiento del volumen.

5.2.5 Proceso de compra de los segmentos de interés

Gobierno

En los gobiernos existen diferentes formas de compra ya sea por terceros o por canales oficiales. Los canales oficiales en el IMSS incluyen licitaciones públicas, invitaciones y adjudicaciones directas (IMSS, 2016).

Las licitaciones, según la página del IMSS, llevan un proceso que comienza con la difusión de una convocatoria y pasa a una visita de instalaciones, junta de aclaraciones, acto de presentación de proposiciones, consulta de registro de proveedores sancionados, análisis de las propuestas y termina con la difusión del fallo (IMSS, 2016).

Las compras por terceros es un método utilizado en Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, entre otros, que promueve una competencia más dura que permita encontrar los productos a los mejores precios (Department of Health, 2013), aunque esto en crisis puede llevar a una competencia de ofertas que logre, finalmente, que los productos no puedan ser distribuidos equitativamente (ABC News, 2020). La manera de publicar necesidades de los gobiernos puede ser en línea como en el sitio buyandsell.gc.ca. Es común que exista una guía sobre cómo participar (GSA, 2018) (Government of Canada, 2020) (Government of United Kingdom, 2018) con los detalles sobre los pasos y los procesos. Alemania permite a empresas fuera del territorio europeo participar en sus licitaciones (Brakalova, 2016)

Algunas empresas en este ámbito son Healthcare Procurement Solutions y Levanting Global Servicios quien, durante la emergencia sanitaria de 2020, se ha encargado de procurar ventiladores para el Gobierno de México.

Farmacéuticas y Organizaciones No Gubernamentales

Las farmacéuticas y las ONG, como muchas empresas, tienen procesos estandarizados de compra. El conocimiento de un nuevo producto se puede dar tanto por ruedas de prensa, internet, presentación directa o hasta seminarios y conferencias. Cada empresa tiene sus propios sistemas, pero es común que incluyan entrevistas directas con los vendedores, negociaciones, y que los pedidos se hagan sólo por órdenes de compra oficiales. Las ONG más grandes tienen alcance internacional y subsidiaras en diferentes países, como Médicos Sin Fronteras, Farmacéuticos Sin Fronteras, Stop TB.

Distribuidores

Una distribuidora funciona como intermediario entre la manufacturera y el *retail*. Son parte fundamental de las empresas puesto que consumen el producto y lo distribuyen hacia los puntos donde el consumidor pueda adquirir. Suelen ser compañías que no tienen peso en la elección de la marca por parte del cliente más allá de su disponibilidad. Un distribuidor consume con un contrato previo donde se delinean todas las reglas para la relación comercial. Pueden alcanzarse este tipo de clientes a través de presencia de la marca, boca a boca o contacto directo. Ellos se encargan de la logística de la distribución, aduanas, regulaciones de entregas y similares. Existes distribuidores minoristas y mayoristas y distribuidores y la cercanía al cliente final está directamente relacionada al tipo.

Ilustración 8. *Tipos de distribuidores. Producción propia.*

5.2.6 Conclusión de los *insights*

Estas conclusiones que se presentan están basadas en los puntos anteriores, pero también en aproximadamente dos meses de Youtube, Reddit, Twitter, Facebook, noticias y memes que se han estado sondeando diariamente hasta crear una crisis nerviosa y repentinos ataques de lágrimas de la autora de este trabajo, que sólo se solucionaron con una separación del internet por 4 días.

La emoción identificada como más constante es el miedo y ésta se ha observado con diferentes causas, aunque también se ha identificado ansiedad. Siguiendo la línea de pensamiento de Marcus Buckingham para la capitalización de los miedos (Felice, 2020), los líderes, o en este caso la marca, deben de proveer seguridad y una clara visión del futuro. Los miedos identificados en la exploración fueron:

- Miedo a la muerte.
- Miedo por la crisis económica.
- Miedo por la incertidumbre.
- Ansiedad por la pérdida de trabajos.
- Ansiedad por la dificultad de entender lo que sucede con un tema tan complicado.
- Miedo que causa negación tanto en el público como en cabezas de gobiernos.

Es por eso por lo que las marcas que más han tenido éxito fuera del área de la salud han sido las que hablan del futuro y de esperanza, o que muestran su parte humana para relacionarse y poner de su parte en el trabajo de guerra.

En cuanto a los *insights,* se resumen de la siguiente manera:

Ilustración 9. Insigths para Unima. Producción propia.

Lo que significa que Unima debe de ser una marca dedicada a hacer diagnósticos con diseños centrados en el paciente y que, así, tengan alto valor. Deben de pensarse para uso en *point-of-care*, que mantengan una estrategia de precios para mantenerlos eficientes y accesibles. Esto se logra con manufactureras estratégicas y producción y venta por volumen.

Internamente, la comunicación debe de ser más definida y las tareas enfocarse hacia la estrategia en lugar de "a quien tenga tiempo". La inversión en desarrollo debe de ser más grande que la inversión en publicidad.

Hacia el cliente, es necesario un departamento de ventas que pueda atender personalmente a los clientes para seguir promoviendo la relación emocional y fidelidad que permita tiempo a la marca para reaccionar en caso de amenaza.

5.3 IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN

Para el desarrollo de una pirámide de marca para Unima se tomaron en cuenta como base teórica las presentadas en el marco teórico y se personalizó. En la base se encuentran los *insights* que son los puntos más importantes del comportamiento del cliente y del entorno que afectan directamente cómo debe de funcionar la marca para tener más capacidad de relación personal.

5.3.1 Insights

Los productos diseñados con el paciente y tomando en cuenta las necesidades del cliente deben de estar a la base de la pirámide. La esperanza, que tiene que ver con lo humano, es también importante para separarse de las farmacéuticas frías.

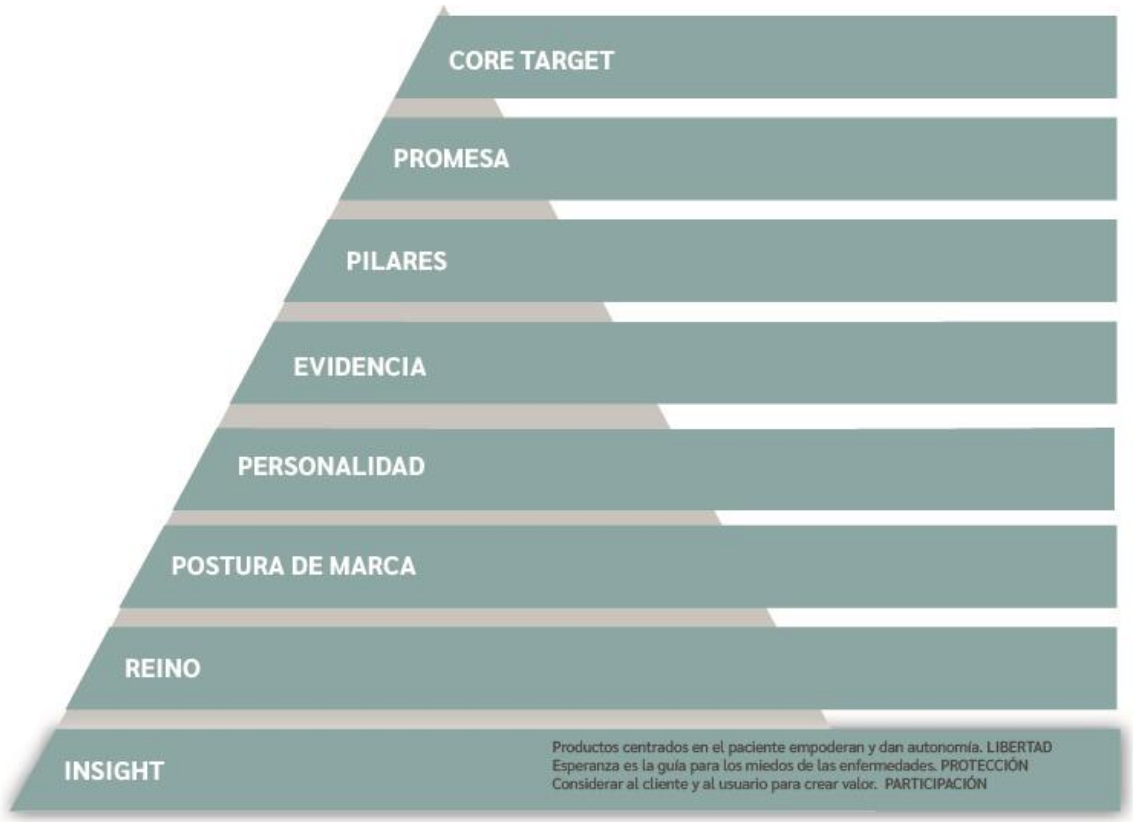


Ilustración 10. Pirámide de marca. Insights. Producción propia.

5.3.2 Reino

- *Definición de la categoría actual*

Previo a la intervención, Unima se identificaba como Laboratorio de diagnósticos

- *Definición preliminar de la categoría buscada*

Descentralización de la Salud

- *Definición del nuevo reino*

Descentralización de la salud.

Este reino fue elegido a partir del estudio de necesidades insatisfechas. La decisión se basó en dos observaciones: la necesidad de centrar la innovación del cuidado de la salud en el cliente, y el significado profundo de las pruebas rápidas. La innovación centrada en el cliente es uno de los puntos que no sólo pueden ayudar a la marca, sino que se vuelve un diferenciador de valor hacia los clientes, además de hacia los usuarios. En el caso del significado de las pruebas rápidas se refiere a que éstas permiten la liberación de las ataduras a los laboratorios donde se centraliza el diagnóstico, por lo tanto, se liberan constricciones de tiempo y espacio que de otra manera limitan el cuidado de la salud.

Dado que esta nueva definición se basó en los *insights* del ambiente, no se considera que deba de moverse para el nuevo camino tomado para Alemania. La descentralización sigue siendo válida ya que la meta de descentralizar significa separar el diagnóstico del laboratorio; una prueba casera sigue siendo descentralización.

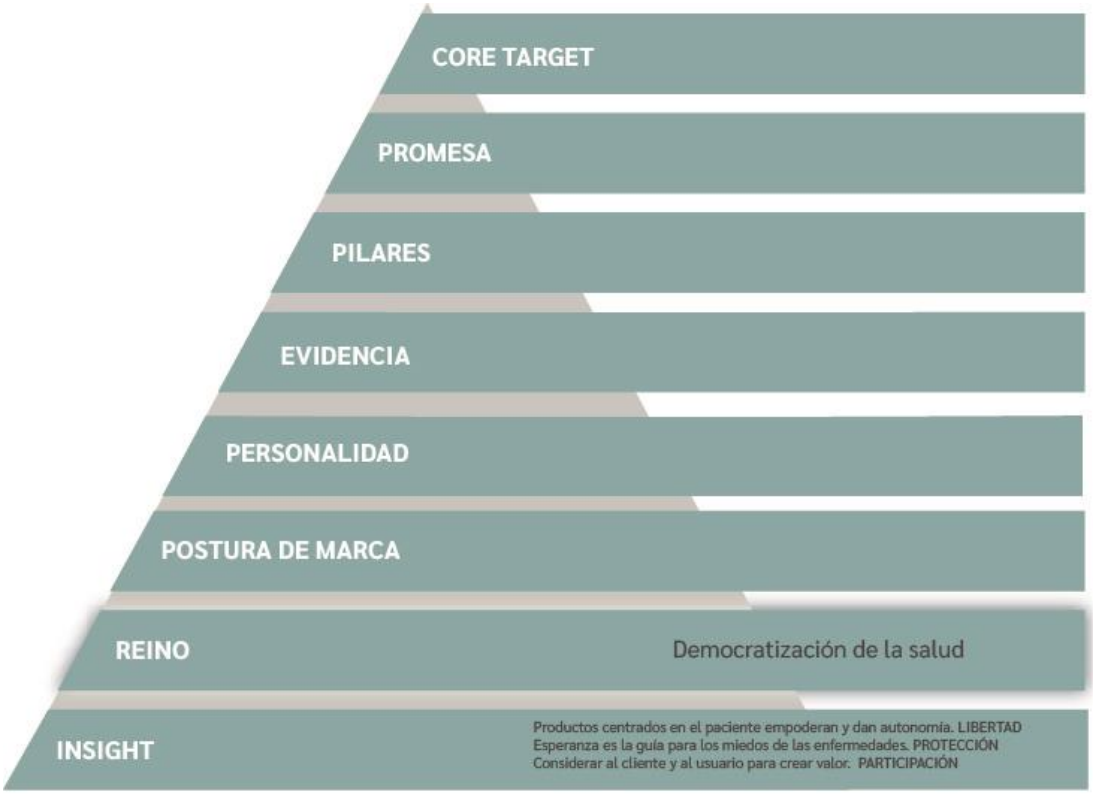


Ilustración 11. Pirámide de marca. Reino. Producción propia.

5.3.3 Postura de marca

- Posicionamiento de valor

Más x menos

Se considera que el posicionamiento es más por menos por los diseños de los dispositivos. Desde el punto de vista de un cliente distribuidor, un producto que puede ser fácilmente enviado sin requerimientos especiales como transportes refrigerados, significa una menor inversión. Sumado a los precios eficientes que son parte del plan de negocios de la empresa, el cliente obtiene más valor por menos inversión.

- Posicionamiento de Beneficio

Mejor producto

En la primera versión de la pirámide se consideraba un mejor servicio, sin embargo, para un cliente distribuidor como Varigon, el posicionamiento de beneficio tiene más que ver con mejor producto. Con un diseño centrado en el paciente es más fácil provocar la recompra dentro de un entorno que requiere el ya de por sí constante uso de pruebas.

Ilustración 12. Pirámide de marca. Postura de marca. Producción propia.

5.3.4 Personalidad de la marca

El arquetipo principal de la marca es el cuidador, pero con algunos tintes del inocente. El cuidador es aquel que se da por los demás, que quiere hacer lo mejor para las personas, su fuerza es principalmente humana. Aunque el inocente es también con una fuerza motivadora hacia lo humano, las características que colorean a esta marca son la creencia en las soluciones sencillas, en un lugar ideal donde la gente puede tener acceso fácil a la salud.

Unidas a su arquetipo de Jung, a continuación, se presentan las características descriptivas de la persona marca y una alegoría representada en una persona real que permita aprehender las peculiaridades de una manera sencilla. A esta alegoría también se le llamó arquetipo.

Ilustración 13. Personalidad de marca. Producción propia.

La personalidad de la marca es muy importante ya que es una forma alegórica de resumir características de representación mental tanto hacia dentro de la empresa como hacia afuera.

Ilustración 14. Pirámide de marca. Personalidad. Producción propia.

5.3.5 Pilares

- Practicidad: Diagnósticos para todos, en todos lados
- Facilidad de uso: Diseños centrados en el paciente.
- Competitividad: Sin importar dónde estés ni tu capacidad para pagar.

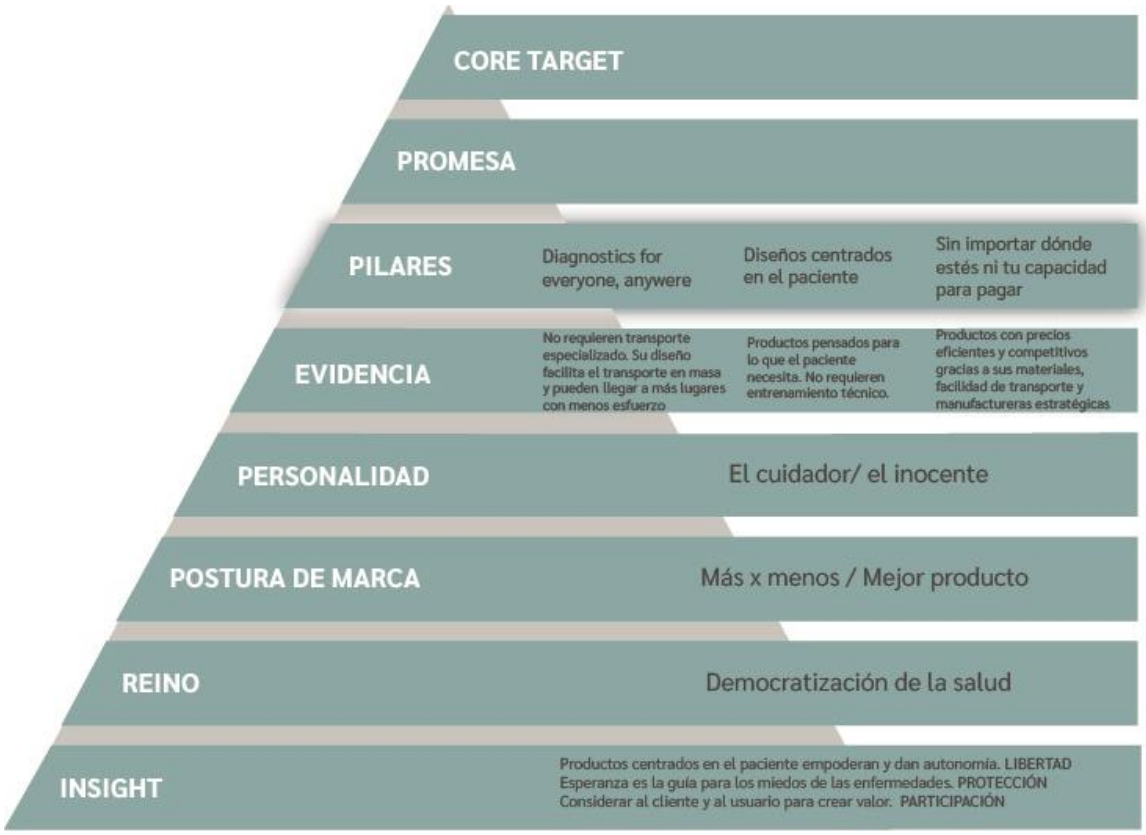


Ilustración 15. Pirámide de marca. Pilares. Producción propia.

5.3.6 Promesa

Diagnósticos diseñados para empoderar habla sobre el empoderamiento del paciente para tomar control de su salud, así como del empoderamiento que se le da al cliente para trabajar en conjunto y diseñar los productos para sus necesidades específicas.

Ilustración 16. Pirámide de marca. Promesa. Producción propia.

5.3.7 Definición de segmentos y grupos de enfoque

1. **Gobiernos**: se considera el más problemático de todos por las situaciones de lucha de poder entre las cabezas. Aunque la cantidad de producto consumido puede ser grande, los peligros de estar del lado equivocado en una posición política pueden traer grandes daños a la imagen de la empresa.
2. **Organizaciones Sin Fines de Lucro**: Son las que más apoyan no sólo a la compra, sino a la validación de pruebas. Pueden ayudar a mejorar la imagen de la empresa si se elige bien a clientes que tengan valores positivos.

3. **Farmacéuticas**: Se consideran tanto competencia como segmento, puesto que pueden ser consumidores hasta decidir desarrollar ellos mismos la competencia del producto. El valor debe de mantenerse interesante para evitar este escenario.
4. **Distribuidoras**: Este segmento fue identificado durante el proceso de adaptación de la estrategia. Inicialmente no se tenía considerado y ahora se perfila como uno de los segmentos con mayor promesa. Se definen como empresas internacionales que funcionan como intermediarios entre la empresa y los clientes finales. La ventaja de este segmento es que pueden bajar los costos de administración, a diferencia de lo considerado al inicio.

- Grupo de enfoque

El *Core Target* de Unima es el de distribuidor mayorista con capacidad para distribución en todo el país donde se encuentre, con experiencia en la industria del cuidado de la salud y de las normas legales que la rodean.

5.3.2 Pirámide de posicionamiento

Ilustración 17. Pirámide de marca. Final. Producción propia.

Comparación de pirámides

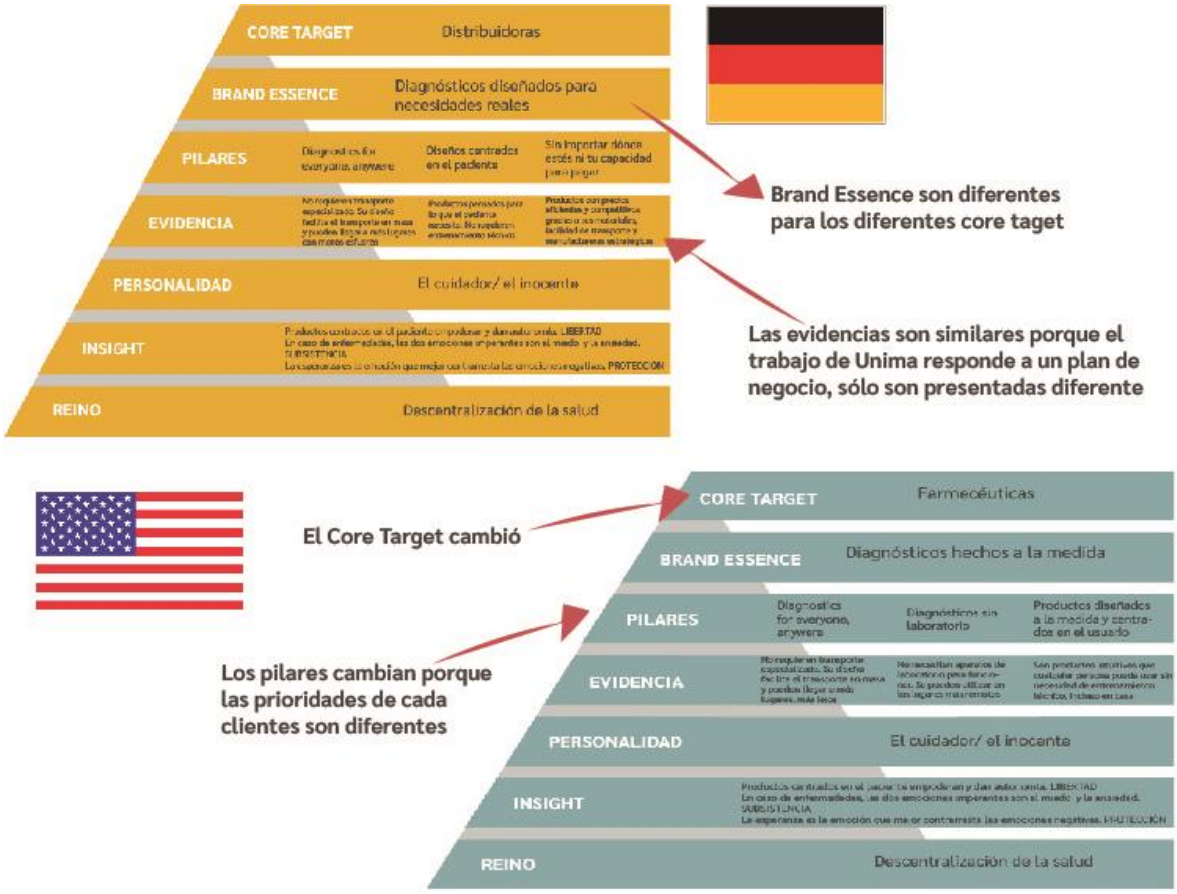


Ilustración 18. Pirámide de marca. Comparación. Producción propia.

En esta imagen se presentan la pirámide diseñada para el primer plan de lanzamiento y la nueva iteración. Se puede aquí apreciar que las bases quedan igual puesto que están basadas en el macroentorno y en la empresa hacia el interior. Los pilares cambian puesto que las necesidades de las farmacéuticas y de las distribuidoras son diferentes. Por otro lado, aunque intensamente relacionadas, las evidencias se mantienen similares ya que tienen que ver con el plan de negocios y cómo este se utiliza para relacionarse con los clientes. El Brand Essence y el Core Target fueron los cambios más grandes.

5.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DESEADA

Mientras que en Estados Unidos la venta será directamente a retail, en Alemania el canal de venta será Unima- Distribuidor- Puntos de venta o empresas privadas. Se proyecta que durante los primeros doce meses posteriores al lanzamiento se alcancen los 20 millones de unidades sólo en Alemania, que significaría el 36.09% del mercado.

5.5 PRESENTACIÓN DE LA NUEVA MARCA E IDENTIDAD

5.5.1 Con todo lo anterior, esto es Unima

Somos un conjunto de personas trabajando para la comunidad. Entendemos la experiencia humana y, por lo tanto, la respetamos. No queremos que nadie se quede atrás, queremos que nuestro trabajo impacte en las vidas de las personas y queremos llevar este movimiento a tantos lugares como se pueda. No somos una farmacéutica lejana y fría, somos los que entendemos lo que sientes y lo que más necesitas en el momento de debilidad. Empoderamos a las personas para que el aliento de vida de aquellos que van a cambiar el mundo se quede donde está. Primero escuchamos y luego hacemos, hacemos lo que es necesario, lo que los demás no consideran una ganancia porque sabemos que la verdadera ganancia está en cada vida que se salva y que se convierte en la promesa de lo que será.

We create our own way. We do not take the easy way out.

We are people working for the greater good. We are people working for Global Health.

We challenge the paradigm because we dare to dream that we can change the future.

that we can do better for the world.

Together we can overcome the barriers and give a voice to the overlooked.

We work for the community because we are a part of it.

We combine our unique skills to conquer the inequity in healthcare because by being partners no one will be left behind.

Somos uno. Somos todos. Somos Unima.

5.5.2 Propósito

Ilustración 19. Propósito de Unima. Producción propia.

5.5.3 Cambios a la identidad

En esta sección se presenta la nueva definición de los elementos gráficos de marca. Los puntos de contacto presentados a continuación no son parte de una lista exhaustiva, sino que son representativos del trabajo interno del departamento de diseño. El sitio sólo se presenta la sección que se montó en línea, pero existen ya desarrolladas otras secciones listas para subirse que no se presentan por secreto industrial. Existen también otros diseños, como los aplicados a documentación interna de calidad, que no se mostrarán aquí.

Toda esta propuesta está basada en los insights, en la pirámide de posicionamiento y en la nueva definición de personalidad de la marca con la meta de poder crear una imagen más humana para la marca. La meta fue crear una relación más cálida y que no provoque rechazo en el cliente por las sombras de significado adjudicadas a las grandes farmacéuticas, como se encontró en la etapa de investigación.

5.5.3.1 Logo

Ilustración 20. Logo anterior vs actual

El diseño corrió a manos del CEO. La gota representa la forma inicial de diagnóstico (sangre). Letras limpias y minimalistas por gusto propio. La gota de sangre es muy clara, pero no es la única manera que se utiliza para diagnosticar en Unima.

La primera idea fue utilizar los conceptos de los fundadores sobre lo que es Unima y lo que significa el nombre. El origen de la palabra Unima viene de dos palabras purépechas: "uni" que significa crear, y "ma" que significa uno. Se hicieron varias versiones que representaran de manera abstracta y minimalista estas dos ideas en conjunto. Para "uni" se eligió un universo explotando, como la mente al crear, y para "ma" se eligió la unidad que representara la unidad del trabajo de la empresa con los *partners* para crear una solución; alternativamente en este punto también se consideró el uno de "una sola solución", que fue descartada en las primeras etapas de diseño.

Ilustración 21. Logo rechazado

Finalmente, ninguna de las propuestas fue aceptada. Se decidió usar el logo anterior con los colores nuevos.

5.5.3.2 Colores

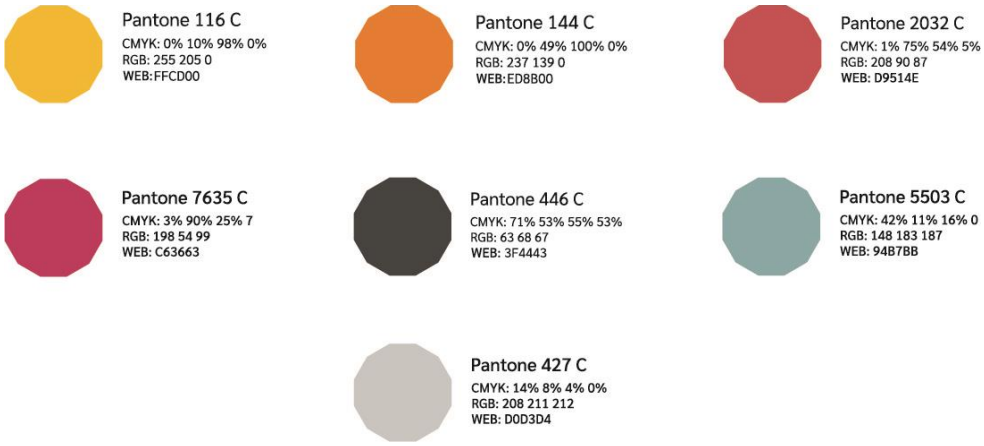


Ilustración 22. Colores de nueva identidad para Unima.

Para llegar a los colores se tomó en cuenta un comparativo de las farmacéuticas más grandes. Se encontró que los colores más utilizados son los fríos en tonos brillantes. Los colores más usados fueron

1. Blanco: El color más utilizado. Transmite pureza y limpieza.
2. Azul: fue el segundo color más utilizado por la mayoría de las empresas, es un color que transmite confianza y tranquilidad.
3. Gris: Usado para contrastes. Es una mezcla del negro con el blanco, lo que le permite hacer contraste sin la fuerza del negro.

Se decidió alejarse de los lugares comunes y enfocarse en tonos cálidos que bañaran la marca de calidez y acercaran el concepto humano. Se eligieron tonos apagados de rojo, naranja, amarillo y gris obscuro. Los colores apagados fueron elegidos para que la sensación de alarma del rojo y la de alegría del amarillo fueran menos intensas. El azul y el gris se agregaron para la parte corporativa y formal.

5.5.3.3 Empaques

Ilustración 23. Empaques anteriores vs actuales

La versión inicial fue diseñada por el CEO con el mismo color rojo del logo y de la app. Todos los empaques se consideraron siempre pasajeros hasta encontrar un diseño más adecuado y permanente. Esta versión no cumple la meta de lograr un diseño diferente al común de los productos médicos. Integra como aplicación la cruz que identifica la prueba, pero no significa nada para quien no lo conoce. Se mantiene el uso del rojo, aunque algunos fundadores rechazan su uso por considerarse muy agresivo y alarmante. Es funcional y frío.

Para el nuevo diseño la meta fue buscar un diseño permitiera identificar el producto como un producto médico, pero que al mismo tiempo no cayera en lugres comunes de los empaques médicos.

En el caso de los empaques se tomaron en cuenta las siguientes características:

- Que las diferentes enfermedades fueran fáciles de identificar cuando se tuvieran varias cajas de diferentes productos.

- Que transmitieran limpieza y calma
- Que fueran fáciles de leer y que fueran identificables sin tener que verlas desde arriba.
- Que respetaran las reglas de normativa
- Que mantuvieran la arquitectura de marca

La versión presentada en esta imagen muestra la textura que se decidió usar para las pruebas de anticuerpos. Existe otra textura que se usará en las pruebas de antígenos.

5.5.3.4 Sitio

El sitio inicial se consideró como temporal y sólo se hizo para tener un *landing page.* El diseño fue un *template* comprado. Es sólo una página en la que se puede ir hacia abajo para ver más información. No hay ligas ni vínculos. Las diferentes secciones están marcadas con cambios de color. Es poca la información que ofrece. Los colores azul y gris le dan una sensación fría. Aunque se agregaron fotografías de personas para hacerlo más humano, no alcanza a contrarrestar la influencia del tono de voz técnico y los colores fríos. Sólo tiene información general del producto, no tiene *call to action*, el logo es incorrecto.

La inconsistencia entre colores, estilos, fuentes, e incluso el logo, es notoria; todo esto crea la impresión de desorganización que puede afectar la creación de confianza con los clientes.

Ilustración 24. Sitio anterior vs sitio actual

En la nueva propuesta del sitio se mantiene la referencia de lo humano con fotografías de personas ya sean de stock o reales. Se hizo una guía de lineamientos para la selección de fotografías para que siguieran todas una misma conversación. El uso de la figura materna es recurrente en el ámbito de la salud global por la cantidad de enfermedes que afectan a este sector, tendencia que se decidió mantener puesto que también carga de significados humanizantes. La cantidad de texto es corto, directo y con una formalidad media.

Entre las mediciones iniciales que sí se lograron conseguir, se presentaron los resultados de los analíticos del tráfico al sitio anterior durante 2019. Los resultados fueron de cero absoluto.

En esta tabla se presentan los nuevos analíticos de tráfico durante 2020 tras la implementación de la estrategia. A lo largo del año llegaron 1,300 visitantes, con el pico más alto entre el 3 y el 5 de abril. El promedio de duración de la sesión fue de poco más de 13 minutos. El aumento en los visitantes indica más presencia *online*, mientras que a duración de la sesión refleja un aumento exitoso en el *engagement*.

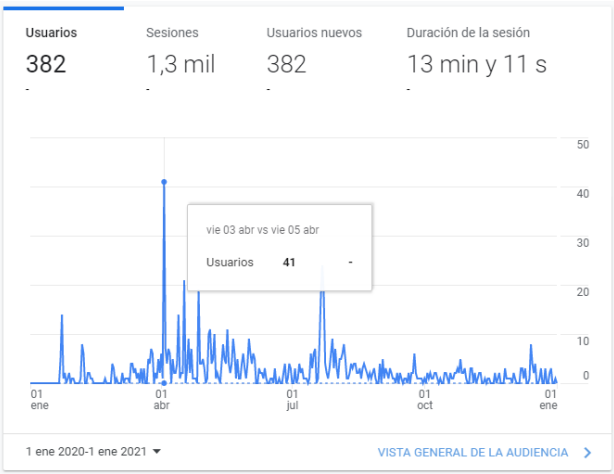


Tabla 32. Analíticos de Google

5.5.3.5 Aplicación móvil

A lo largo de este trabajo se ha mencionado varias veces la aplicación móvil. Existe en dos versiones: Xplora, para uso por profesionales de la salud y My Xplora, para uso en casa. Estas aplicaciones forman parte del producto, que consta de una tarjeta de prueba o dispositivo, los accesorios para correr el dispositivo, y la aplicación que lee el dispositivo y provee un resultado del test a través de un análisis de imagen con algoritmos de Inteligencia Artificial y *Machine Learning*.

Ilustración 25. Versiones de Xplora

En la primera versión las fuentes son infantilizadas, tiene muchos colores y es difícil de usar y de interpretar. No tenía un flujo sencillo y causaba muchas confusiones al usarla. Los resultados no eran claros y requerían conocimiento médico para interpretarlos. Estaba desorganizada y no era intuitiva. Comunica desorden y es el elemento más inconsistente con el resto de los presentados

El segundo diseño fue hecho por 23Design. Esta empresa fue seleccionada por su alto conocimiento en UX. Ningún interno estuvo encargado de supervisar el diseño.

Es una aplicación mucho más rápida en proceso y minimalista, pero altamente confusa y difícil de usar. El color central es rojo, que sigue siendo rechazado por algunos fundadores, internos y usuarios por resultar alarmante. El contraste con los elementos negros la hace aún más agresiva.

5.5.4 Branding en la práctica diaria

La usabilidad de un producto (UX) se trata sobre la experiencia de un usuario durante la interacción de dicho producto; incluye desde el diseño, facilidad y amigabilidad para usarlo, hasta sus texturas, sonidos, colores e integración con el branding de una empresa. Está directamente relacionada con los diseños centrados en el paciente, parte de los pilares de la marca, ya que se centra en lo que el usuario necesita.

La aplicación se considera uno de los puntos de contacto más importantes ya que es el más predominante de los que se tienen con el usuario final. Dentro del desarrollo del producto se considera que es del mismo nivel de importancia que el dispositivo en sí ya que en ella se tiene la mayor experiencia de uso y puede influenciar fuertemente las intenciones

de recompra. Un mayor índice de recompra subirá el *Heavy Usage Index*, y de esa manera, mejorar el *Brand Equity* con clientes distribuidores, como en el caso de Alemania.

En esta sección se observan a más detalle las aplicaciones y el dispositivo como una alegoría de la manera en la que la estrategia de branding ha influenciado el desarrollo.

5.5.4.1 El kit

El kit de Find SARS-CoV-2 está compuesto de una tarjeta de prueba y sus accesorios necesarios para tomar y aplicar la muestra. Previo a la implementación de la estrategia, la prueba incluía herramientas complicadas para utilizarse que, aún a pesar de que constantemente demostraban ser difíciles de usar en los entrenamientos, no eran modificadas.

La nueva promesa de la marca es "Diagnósticos diseñados para necesidades reales" y uno de los pilares es que los diseños deben de ser centrados en el paciente para que la compra sea constante y recurrente. La actitud anterior hacia la usabilidad iba en directa negación a la estrategia para un branding internacional. Los cambios que se han hecho a partir de la implementación para alinearse con la estrategia son los siguientes:

- El dispositivo cambió los materiales de papel a plástico sólido
- Los accesorios han cambiado constantemente, sobre todo la herramienta para depositar la muestra que fue de pipeta capilar a pipeta de bulbo, de ahí a micropipeta mecánica, a gotero y de regreso a pipeta de bulbo.
- Los agitadores comenzaron de madera, luego de plástico transparente, luego de plástico blanco con punta plana y finalmente de plástico blanco de punta redondeada. También evolucionaron de 5 cm a 10 cm por ergonomía

- Actualmente se está validando la posibilidad de cambiar todo el muestreo de saliva por un hisopado bucal en lugar del depósito de saliva. Esto significaría cambiar la mayoría de los accesorios puesto que no se requeriría toma de muestra de saliva ni filtrado, sino hisopado y disolución en buffer.

En enero de 2020 se hizo la primera prueba de usabilidad del kit completo. Se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la empresa, en un cuarto separado y siguiendo todas las guías de bioseguridad para reducir las posibilidades de contagios. Participaron 19 sujetos, 10 con antecedentes de conocimientos técnicos en manejo de herramientas de laboratorio (dentista y biotecnólogos) y 9 sin ningún tipo de conocimiento técnico.

Se le entregó a cada uno, por separado, un kit completo de Find SARS-CoV-2 con tarjeta, accesorios e instructivo escrito, un celular con Xplora y una tableta con un video instructivo. Se les indicó que hicieran lo que harían en su casa si hubieran comprado por primera vez el producto y estuvieran solos para usarlo; que utilizaran el instructivo o el video según lo harían en la vida real. Al finalizar la prueba se les hicieron 3 preguntas orales y un cuestionario de salida.

Los resultados fueron los siguientes:

1. La prueba no es difícil de usar, pero tiene pasos que causan errores comunes que, con cambios en las instrucciones, pueden prevenirse.
2. No todos leyeron el instructivo o vieron el video.
3. El usuario espera tener acceso a asistencia inmediata para sus problemas.
4. El usuario espera más instrucciones de la aplicación
5. Los pasos son fáciles, son las instrucciones lo que no son claras

6. La emoción más constante para la tarjeta fue nervios, nervios por saber el resultado y nervios por no hacerlo mal.
7. La información de los errores en la aplicación no es tan clara como se pensaba
8. Los errores de la aplicación, causados por uso incorrecto de la prueba, causaron frustración

Se encontró más información que se suprime de este trabajo por no ser pertinente.

En cuanto al nivel de usabilidad, sólo 9 personas lograron llegar al diagnóstico, lo que significa un 47.36% de éxito. Las razones para para un resultado tan bajo se identificaron en tres puntos: qué tan organizada es la persona naturalmente, la poca claridad de las instrucciones para quienes la leyeron, y en algunos otros casos una curiosa negación a leer las instrucciones o ver el video tutorial. Este dato influyó algunos cambios grandes para My Xplora que se mencionarán a continuación.

5.5.4.2 Xplora VS My Xplora

Xplora se concibió para ser la aplicación de análisis de resultados de cualquiera los productos de Find, aunque actualmente se encuentra en las tiendas de aplicaciones de iOS y Android sólo con su versión para SARS-CoV-2, mientras que My Xplora es para el kit de uso en casa.

Inicialmente, las diferencias entre las dos aplicaciones no eran tan marcadas, pero poco a poco se han convertido en dos cosas completamente diferentes; sin embargo, se convirtieron en dos aplicaciones muy diferentes cuando se empezó a observar las necesidades de cada tipo de usuario final.

Dado que Xplora es para uso profesional, la prioridad es crear interacciones cortas que no se vuelvan cansinas para un usuario que puede usarla decenas de veces en un solo día. El flujo de esta aplicación es corto y requiere una validación inicial que asegure en mejor desempeño del celular que se va a utilizar. Esta versión, además, se requiere enlazarla con la organización en donde el sujeto trabaja.

Ilustración 26. Flujo de Xplora

Cada organización que utiliza la prueba tiene acceso a su propio registro para acceder a Dxter un sitio online hecho por Unima donde puede acceder a los resultados de cada uno de los trabajadores de la organización y obtener estadísticas automáticas. Dxter es una de las

características más valiosas de la prueba profesional, puesto que permite a grandes organizaciones y tomadores de decisiones en el ámbito de la salud monitorear brotes de enfermedades en tiempo real. Hasta el momento, las estadísticas en Dxter sólo se pueden obtener de la misma organización a la que se pertenece.

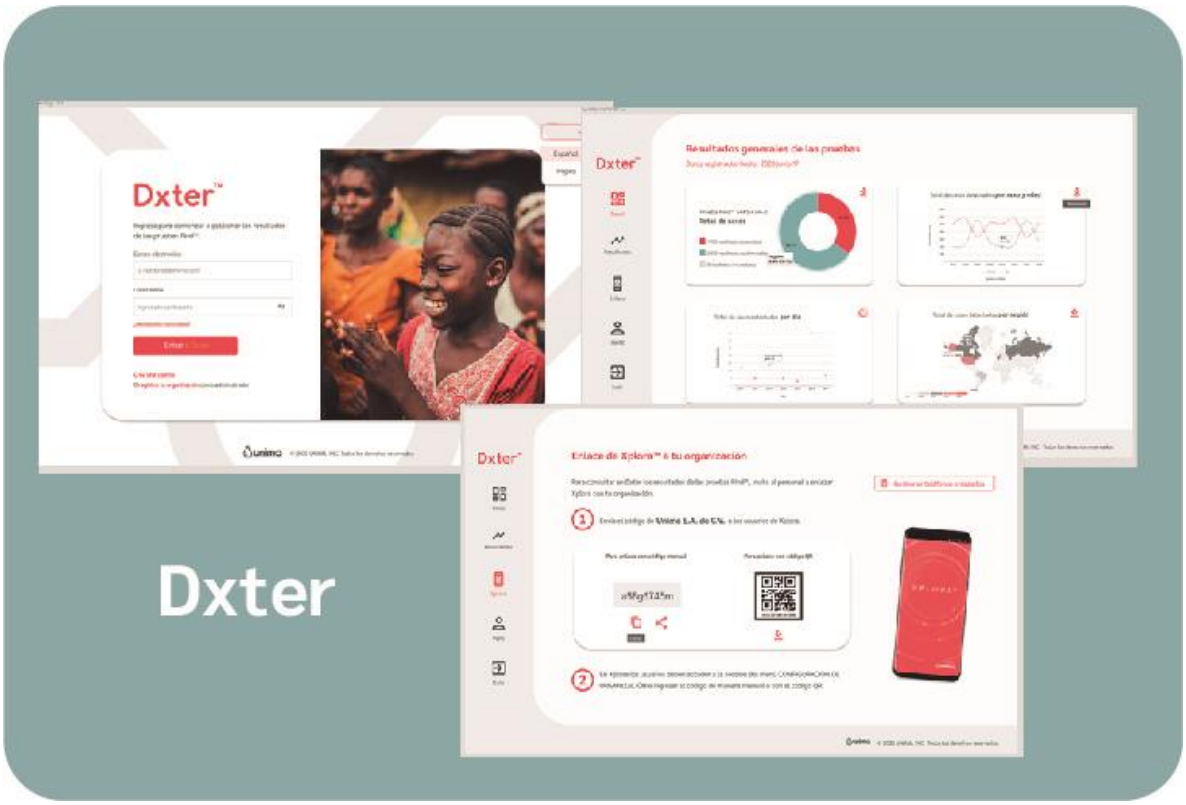


Ilustración 27. Detalles de Dxter

My Xplora, la aplicación para uso en casa tiene un flujo mucho más largo y no tiene acceso a Dxter, sino que cuenta con su propio registro de las pruebas personales y la posibilidad de crear diferentes perfiles dentro de una misma aplicación. Posterior a la prueba de usabilidad, se decidió incluir un flujo extra al que se identifica como tutorial, en el que el usuario es guiado paso por paso y obligatoriamente para poder correr la prueba. Esto se hizo como solución para el problema de la cantidad de usuarios que se niegan a leer las instrucciones,

además de que se hicieron modificaciones a las instrucciones para que fueran más claras. La imagen de My Xplora es más suave que la de Xplora, el lenguaje es menos técnico y se incluye una sección de recomendaciones que se presenta cuando el resultado es positivo. Todo esto es para intentar no exacerbar la ansiedad de los usuarios que, según las observaciones, comienzan las pruebas con esta emoción ya presente.

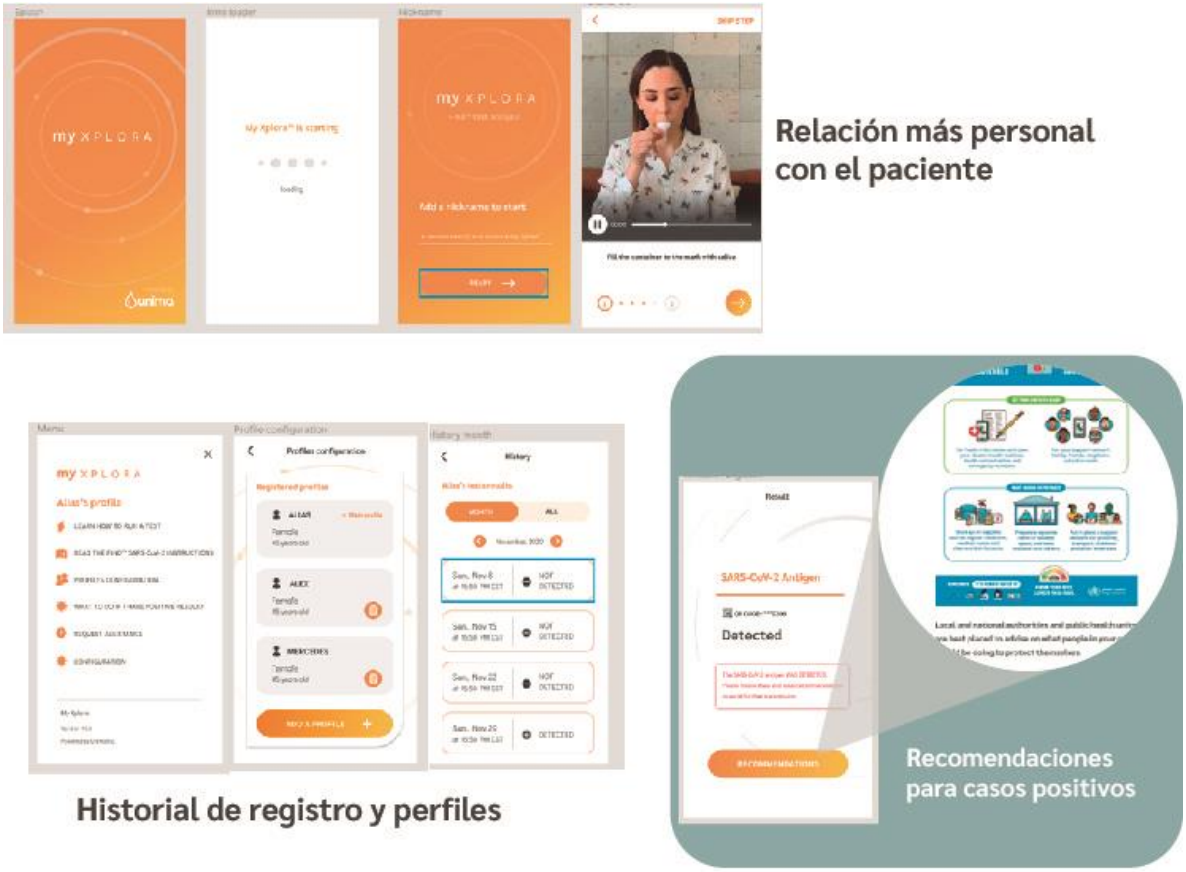


Ilustración 28. Detalles de My Xplora

En conclusión, los cambios que aquí se presentan no son las versiones finales, pero sí reflejan el trabajo que se está haciendo para cumplir con las metas delineadas para el branding internacional que, a través de atender las necesidades del paciente, se asegure un consumo frecuente para el cliente distribuidor.

5.5.5 Aspectos técnicos y legales de la marca

5.5.5.1 Fonética de la marca

Dado que ya hay un avance en cuando al posicionamiento del nombre en la industria, se recomienda utilizar la misma fonética básica, pero se propone también el cambio a DX, que en terminología médica es la abreviación de diagnóstico.

- Unima
- Unima DX

5.5.5.2 Fortalezas de la marca fonética

Unima

El nombre es corto y es fácil de pronunciar en varios idiomas. Permite ser pronunciado con o sin acento en diferentes idiomas y, aun así, ser entendido. Dado que es un significante vacío, tiene la oportunidad de ser relacionado con la marca como una palabra única con la historia que se le quiera agregar sin necesidad de tener un significado ya adjudicado.

Unima DX

Se entiende de manera más sencilla lo que hace la empresa y requiere menos esfuerzo mental. Permite la meta de llegar a ser significado de diagnósticos de manera más rápida. Las probabilidades de que exista una marca con un nombre similar son bajas.

5.5.5.3 Debilidades de la marca fonética

Unima

No hace referencia de ninguna manera a lo que hace la marca y, en caso de ser necesario, requiere una explicación del nombre. Es más reto llegar a ser sinónimo de diagnósticos porque no hay ninguna referencia en el nombre. Las probabilidades de que ya haya una marca con un nombre similar son muy altas

Unima DX

No se puede pronunciar exactamente igual en todos los idiomas (ej. diːˈɛks en inglés). No es un sintagma o significante vacío, así que el significado que se le quiera asignar debe de ir de la mano del suyo propio.

5.5.5.4 Búsqueda fonética ante IMPI

Unima

La búsqueda exacta de la marca da 7 resultados, de los cuales 2 pertenecen a Unima, en las clases 5 y 42.

No.	Nombre	Expediente	Tipo	Clase	Qué hacen
1	Unima	998349	Nominativa	41	Investigación y educación
4	Unima	2110586	Nominativa	29	Alimentos con base en pescado

5	Unima	2110587	Nominativa	31	Alimentos con base en pescado
6	Unima	1943709	Mixta	25	Ropa
7	Unima	2232120	Mixta	18	Bolsas y mochilas

Tabla 33. Resultados de búsqueda fonética. Fuente: IMPI. Producción propia.

La búsqueda no exacta lanza un total de 88 registros.

Dentro de la lista de similitudes fonéticas que se encuentren en las mismas clases, se encontró:

Nombre	Expediente	Clase
Unimart	131127	42
Unimax	203273	5
Unimat	438935	42
Unimax	656133	5
Unima Bioseguridad Integral	705820	42
Unimark Consultores	747271	42
Unimanzanilla	767475	5
Unimar	793208	5
Unimast Halvet	1753746	5

Unimapp	19266864	42

Tabla 34. Resultados de similitudes fonéticas. Fuente: IMPI. Producción propia.

Unima DX

En coincidencias con esta forma fonética no se encontraron ninguna ni en la forma exacta ni en la forma no exacta.

La conclusión de esta sección es que la marca fonética debe de ser registrada en el IMPI para poder comenzar con la venta internacional con algún tipo de protección, y agregar la clase 44 en los registros. Se recomienda, además, hacer los registros internacionales ante las autoridades regulatorias correspondientes necesarios para el lanzamiento en cada país donde se vaya a vender. Se considera que la mejor elección es mantener el nombre original de Unima ya que es el que menos variación fonética presenta en los diferentes idiomas de los países en los que se lanzará.

5.5.6 Táctica de uso de marca

El modelo de negocio de Unima está basado en la innovación y desarrollo de productos para el diagnóstico. En el análisis de competencia, del que se presentaron los puntos más importantes al inicio de este capítulo, demuestra que las grandes farmacéuticas internacionales que cuentan con una gran cartera de productos tienen diferentes tácticas para el uso de la marca. En casos como el de Roche, la arquitectura es más bien confusa, que contrasta mucho con la arquitectura de Abbott, aparentemente en un estilo *House of Brands* que está mucho mejor delineada.

Dado que se prevé que Unima vaya a tener, también, una cartera amplia de productos, se presenta a continuación una propuesta para la arquitectura de marca. Se llegó a la

conclusión de que el punto común debe de ser la marca Unima y no la marca del producto, por eso se decidió por un estilo de *endorsement*, en el que Unima se cargará de los significados y valores presentados en la pirámide y las donará a cada una de las familias de productos. Este modelo se eligió para que Unima funcione como corporativo internacional que avance con la fuerza de la confiabilidad de sus productos, a la vez que sus productos se cargan del significado de fortaleza de la marca y sus valores; además, permitirá mayor flexibilidad para que cada familia de productos futura tenga su identidad y sume la de la marca corporativa. Actualmente sólo existe una familia, pero no se ha definido un límite de ellas.

La primera familia de productos corresponde a Find. Xplora y Dxter, aunque marcas separadas, no forman parte exclusiva de la marca Find puesto que son parte del producto, pero mantienen su propia marca ya que funcionarán en conjunto con las otras familias de productos que vengan a futuro.

5.5.7 Elección de estrategia de la marca

La estrategia de Unima será atacar los nichos para convertirlos en segmento. Esto significa enfocarse en enfermedades con demanda pero que son ignoradas por grandes farmacéuticas por sus mismas cualidad de nicho.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS

6.1 CONSECUENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1.1 Conclusiones del branding internacional

Las conclusiones de la implementación de la estrategia de branding se presenta el plan de lanzamiento

Como se ha expuesto constantemente a lo largo de este trabajo. La pandemia obligó a Unima a adaptarse a los movimientos de la industria. Durante el tiempo de la intervención se propuso un lanzamiento inicial en Estados Unidos que, por atrasos en la certificación, tuvo que ser puesto en pausa hasta que dicho permiso sea obtenido y este plan pueda volver a ser puesto en marcha. Se hizo, posteriormente, un plan similar para los cambios hechos en la estrategia específica para Alemania. El lanzamiento está basado en una táctica de *pull*, donde Unima será la encargada de crear demanda para la marca y, de esta manera, crear más valor para el cliente distribuidor.

Camino 2: lanzamiento

El primer paso para lanzar en estados unidos es conseguir la carta de Uso de Emergencia por la FDA del producto profesional para permitir la venta dentro de Estados Unidos. Esta organización permite hacer el cambio de un producto registrado como profesional a *Over the counter* (OTC) siempre y cuando se cumplan los requisitos de facilidad de uso.

Canales de venta directa:

- DocMorris
- Cersascreen

Canales de venta para uso institucional

- Escuelas
- Corporativos

Se hará también una estrategia de RRPP para el lanzamiento que será planeada por tutores y especialistas de Endeavor Internacional.

6.1.1.1 Tácticas

Meta conductual: Llegar a introducir el concepto de diagnóstico en casa como un hábito accesible y factible en la mente del consumidor.

Objetivos:

- Crear confianza en el público a los dispositivos de diagnósticos caseros.
- Introducir la idea de diagnóstico en casa como empoderamiento de la salud.

Concepto creativo:

El control de la salud está en tus manos

Mensaje clave

Safe together: la fuerza está en la comunidad (familia, grupos, escuelas, trabajos). Juntos se logra la solución.

Take control: no dependas de tiempos de hospitales o clínicas. La respuesta en tu casa, al alcance de tus manos.

Diagnostics for everyone, anywere: Antes de ir a clases o de ir a visitar a los abuelos, para una fiesta de navidad segura. Todos están seguros, todos vuelven a estar juntos.

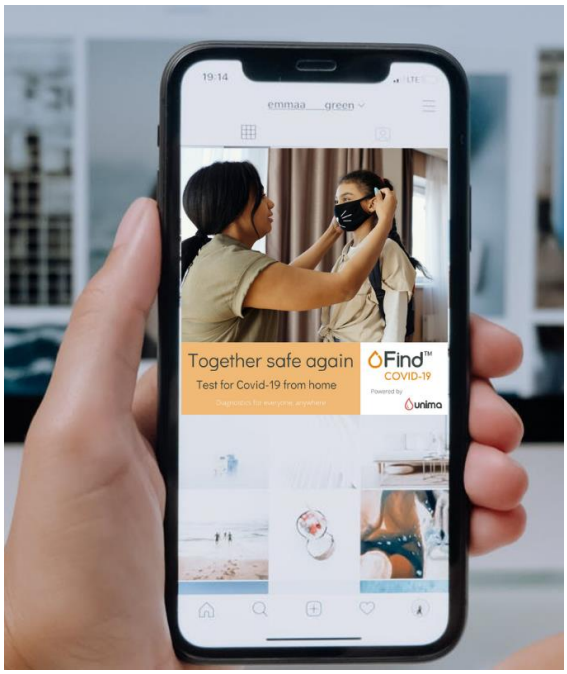
La estrategia se dividirá en 3 etapas: *awareness*, propuesta y reafirmación, en las que se propone llevar al público de la mano para la creación de un hábito.

6.1.1.2 Etapa 1: Awareness

- Tiempo: 2 semanas antes del lanzamiento.
- Objetivo: dar a conocer una nueva opción para la nueva normalidad. Crear curiosidad.
- Táctica: Lanzamiento de comunicados de prensa con los medios elegidos por Endeavor.
- Medios: Periódicos, blogs y noticieros por internet.

Se publicarán comunicados de prensa según la estrategia de RRPP definida por Endeavor para hacer ruido sobre la existencia de una prueba en casa. *El call to action* será a visitar el *landing* page donde se explicará con un video corto cómo funciona y en dónde se podrá encontrar, así como la opción de inscribir a su institución, empresa, junta de colonos o escuela para ser parte del proyecto.

- Medición: Tráfico al *landing* page, leads e índice de crecimiento de menciones en Awario



6.1.1.3 Etapa 2: Propuesta

- Tiempo: 4 meses desde el día del lanzamiento.
- Objetivo: Introducir el producto como una actividad constante para la familia.

Táctica 1: recomendación por *influencers*

- Medios: Youtube.

Se harán colaboraciones con *influencers* relacionados a salud y familia en los que hagan una demostración de uso del producto y cómo lo integrarían a su vida diaria. El *call to action* será a ir a conseguirlo directamente a CVS y Kroger.

- Medición: Brand Development Index

Táctica 2: Publicidad por cortos digitales en Youtube y Redes.

- Medios: Nat Geo, Mental Floss, Vsauce, Scishow

Se hará un video documental en donde se explique el producto y generalidades de la empresa a modo de documental para ser promocionado en canales de alta confianza en temas de ciencia.

*Pendiente aprobación de presupuesto.

- Medición: Índice de mención en Awario.

6.1.1.4 Etapa 3: Reafirmación

- Tiempo: 2 meses y medio a partir del lanzamiento y por 4 meses.
- Objetivo: Repetición de nuevo hábito

Táctica 1: Pasaporte

Tiempo: Pendiente de definir tras ver los resultados de Navica.

Lanzamiento de la segunda parte de la aplicación móvil que, además de los registros mensuales, permite traer un "pasaporte" de ausencia de virus para lograr entrar a reuniones sociales, con la meta de llevarlo a instituciones.

- Medición: Cantidad de registros múltiples por usuario dentro de los analíticos de la aplicación móvil.

Táctica 2: Hacerlo y pedirlo de los demás

- Medios: Facebook, Instagram y LinkedIn

Se publicarán una serie de posts en las redes sociales elegidas en las que se exhorte al público a seguir usando el producto periódicamente y recomendar a otros usarlo para ir a ciertos lugares, evitando incitar a la segregación.

- Medición: Cantidad de registros múltiples por usuario dentro de los analíticos de la aplicación móvil.

Para cumplir con la fecha del lanzamiento se hizo un plan general donde se incluyen todos los departamentos, no sólo el de mercadotecnia. Hasta el 9 de abril, se presenta de la siguiente manera:

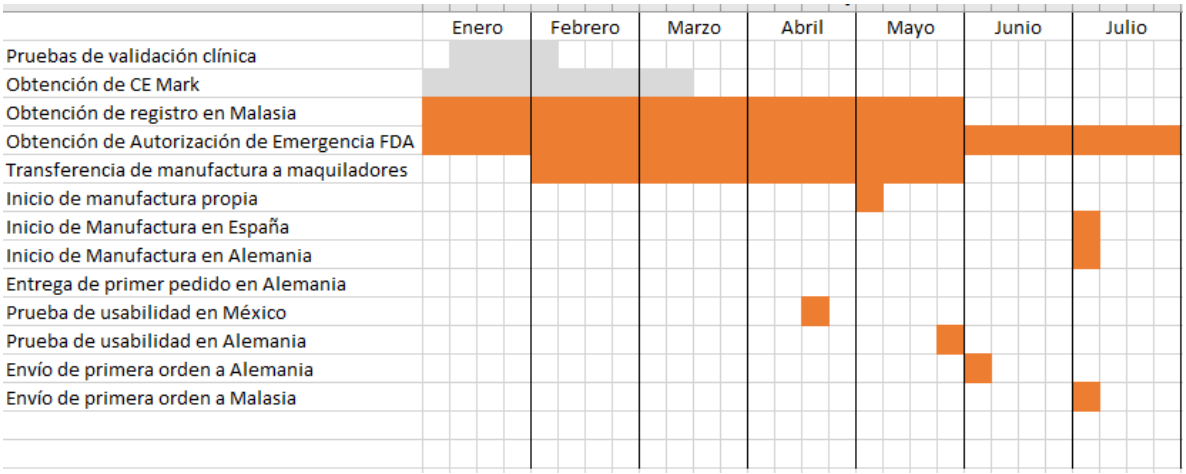


Tabla 35. Pipeline para lanzamiento de Find SARS-CoV-2

Las pruebas de validación clínica y la obtención de registros son la parte más importante hablando del funcionamiento del dispositivo. Haber logrado estas metas significa que se tiene permiso para la venta, puesto que el producto ha sido validado dentro de ambientes clínicos y registrado con las autoridades correspondientes. En el caso actual, en marzo se logró obtener Ce Mark que es la marca de que un producto cumple con las normas europeas de estándar, seguridad y funcionamiento.

El registro para la prueba y para la aplicación móvil están ya activos dentro de la lista de Pruebas Mostradas para el Nuevo Coronavirus (SARS-CoV-2) en Alemania, publicado por el Instituto Federal de Medicamentos y Dispositivos Médicos.

00099221	2021-02-25	Medical Technology Promedt Consulting GmbH	Unima Diagnosticos de Mexico S de RL de CV	Mexiko	HN: Find SARS-CoV-2 AP: Rapid SARS-CoV-2 antigen test in Saliva
00099448	2021-03-12	Tecnología médica Promedt Consulting GmbH	Unima Diagnosticos de Mexico S de RL de CV	México	HN : Xplora ™ AP : Aplicación para smartphone para evaluar los resultados de las pruebas rápidas de antígeno SARS-CoV-2 en muestras de saliva con el producto Find ™

Dado que la autorización de venta ya fue obtenida, el paso siguiente es la transferencia de ciencia a los maquiladores, que significa la transmisión de los conocimientos y estándares para la manufactura que se hará en Alemania, España y México para cumplir con la meta de producción que requiere una escalación de gran tamaño.

6.1.2 Conclusiones de la intervención

La intervención en Unima resultó ser un reto inesperado. Se comenzó este trabajo con la idea de que los desafíos serían más difíciles hacia lo interno que hacia lo externo. Se preveía de esta manera dado que, al comenzar el trabajo, no existía ninguna base previa y se tendría que comenzar la construcción desde los cimientos; esto también se consideraba una ventaja puesto que permitía un comienzo limpio con espacio para moverse creativamente e innovar. Se temía, sobre todo, que pudiera haber rechazo al cambio por parte de los fundadores, o incluso luchas de poder entre ellos. Esto terminó un temor innecesario, pues que la cooperación interna fue completa y tomada con excelente actitud.

Pero llegó el COVID-19.

No hay ninguna industria que la pandemia no haya afectado intensamente, sin embargo, la medicina y todo lo relacionado a ella estuvo directamente en el ojo del huracán. Fue un año de fuertes movimientos en la industria médica que causaron avances y retrocesos importantes. Los retrocesos tuvieron que ver con fenómenos como la disrupción de la cadena de suministro, la sobrecarga de trabajo de las instituciones de certificación, las campañas de miedo y las *fake news*, entre otros. Aunque todo lo anterior fue cierto, también es real que ha sido un momento de grandes oportunidades que muchos jugadores han sabido tomar y utilizarlas para su ventaja. Ha permitido, también, observar actitudes del público que de otra manera sólo pueden ser inferidas a través de encuestas de situaciones particulares o hipotéticas. Este punto resultó de gran importancia para este trabajo puesto que permitió mantener presupuestos económicos y de tiempo bajos para obtener información que, de otra manera, habría resultado costosa de obtener.

El acceso a esta información permitió que el diseño de la estrategia de marca estuviera asentado en la realidad de la industria que, de no haber sido así, podría haber tomado más iteraciones llegar a ella. Fue posible, entonces, mezclar de una manera satisfactoria la visión de los fundadores sobre su propia empresa a su macroentorno. Se considera como un objetivo cumplido por la aceptación de la mayoría de las implementaciones hechas que se han usado constantemente en varios ámbitos de la empresa. El departamento de Investigación ha ido adaptando en sus procesos un enfoque más hacia el paciente y ha cambiado su posición de "¿cómo no pueden usarlo si es muy fácil?" por "¿cómo podemos hacerlo más sencillo para la gente?". El departamento de Desarrollo, por otro lado, que ha estado desde el principio más en sintonía con el diseño centrado en los pacientes, ha encontrado más espacio para la innovación puesto que la guía y los límites son más claros.

Aún a pesar de la importancia de encontrar un punto medio entre los deseos de los fundadores y la realidad, el centro de este trabajo es, sin duda, la pirámide de marca. En ella se encierran los puntos más claves para avanzar un monopolio perceptual con base en las emociones. Este punto se considera también un éxito y se demuestra en la relación Unima-Varigon. El comportamiento del distribuidor de Alemania no ha sido el de una empresa en una relación comercial con otra. Durante los meses desde que se comenzaron los tratos con ellos, la relación ha sido más de *partners* que de intercambio, activamente ayudando a mejorar el producto para lanzar algo que sea verdaderamente competitivo en Alemania. Cada cambio sugerido por el distribuidor significa más tiempo en diseño y validaciones y, sin embargo, sigue haciéndolo y trabajando en conjunto con Unima. Desde el punto de vista lógico, su interés está obviamente ligado al tamaño del mercado para las pruebas de uso en casa y las ventajas económicas que puede traer un producto de este tipo en el mercado; sin

embargo, existen ya otras pruebas para uso en casa a las que puede acceder para su distribución, y que significarían una facturación más inmediata. El espacio entre la elección lógica y la realidad de la elección de Varigon de invertir tiempo en mejorar la prueba, en lugar de distribuir un producto ya terminado, nos lleva a concluir que efectivamente hay una relación emocional identificable.

Con la estrategia instaurada se procedió al siguiente paso que fue el lanzamiento. El producto que se decidió lanzar fue una prueba para antígeno de SARS-CoV-2 en saliva, que funciona de la mano con una aplicación móvil para leer los resultados. Esta prueba tiene dos versiones: la de uso para profesionales de la salud y la de uso en casa. El lanzamiento se planeó con la versión de uso en casa vendida como OTC. En un principio la idea era lanzarlo en Estados Unidos y se sometió a la FDA para permiso de uso de emergencia. Con este camino en marcha, se inició el desarrollo de un plan de lanzamiento que incluye comunicación directa hacia los usuarios finales como parte del acuerdo con las farmacias interesadas, con un segundo paso para seguir la tendencia de los "pasaportes de salud". La carga de trabajo de las instituciones de certificación, sumado a los tiempos de sus procesos, alargó el permiso más de lo pensado y esto llevó a poner el lanzamiento en pausa. Al mismo tiempo que la FDA, se solicitó el registro para CE Mark en Europa y se obtuvo la certificación a tiempo. La obtención de CE Mark y la falta del registro de la FDA significaron actualizar los planes para moverse por otro camino que, aunque no cancela la idea original de abrir mercado en Estados Unidos, sí ofrece una posibilidad para la venta a más corto plazo. En términos de este trabajo, el cambio no significó un fallo, sino una oportunidad de aprender cómo adaptarse a los cambios en la industria. En conclusión, no se presenta un objetivo fallido, sino una solución a un problema que inevitablemente volverá a pasar y que brinda

valor de aprendizaje para la autora, así como valor para la empresa que ya tiene el siguiente paso definido.

6.2 ASPECTOS DE MEJORA PARA LAS INTERVENCIONES SUBSECUENTES

Los aspectos de mejora para el futuro se han identificado a lo largo del tiempo de la intervención. A continuación, se enumeran de manera puntual los elementos que deben de trabajarse entre 2021 y 2021, y que se ven directamente reflejados en la estrategia.

1. Preparar un manual de diagnósticos en tiempos de crisis y pandemias, para B2B y B2C
2. Realizar un análisis de oportunidades ante el cambio total de paradigmas comerciales ante una crisis global o pandemia
3. Realizar un diagnóstico de mayor alcance con dueños de industrias parecidas “benchmark”
4. Compartir el manual de diagnósticos de crisis a todos los pares de la industria
5. Definir una marca más flexible a los cambios radicales en el ambiente
6. Realizar un diseño de comunicación que permita los cambios de hábitos y que sensibilice a las empresas y los ciudadanos adaptarse mejor a los retos y desafíos
7. Integrar una estrategia de redes sociodigitales para la presencia tanto informativa como atractiva que atraiga a las audiencias clave y que obedezca a la definición de la marca. La primera meta debe de ser superar en la búsqueda de Google a la Unión de Marionetas.

8. Instalar manufactureras estratégicas en México y España para la distribución a América, Europa y África, y así mantener los precios y la capacidad de distribución requeridas para la marca.
9. Mejorar la comunicación interna para que los participantes funcionen como embajadores de la marca, y que los valores sean observados en cada uno de los procesos de cada uno de los departamentos.
10. Crear una guía para vendedores que permita un mejor control de los mensajes.

Bibliografía

Abbott. (27 de marzo de 2020). *DETECT COVID-19 IN AS LITTLE AS*. Obtenido de Abbott: https://www.abbott.com/corpnewsroom/product-and-innovation/detect-covid-19-in-as-little-as-5-minutes.html

ABC News. (3 de abril de 2020). *Competition among state, local governments creates bidding war for medical equipment*. Obtenido de ABC News: https://abcnews.go.com/US/competition-state-local-governments-creates-bidding-war-medical/story?id=69961539

Abrahams, B., McKay, K., Issi, L., & Renza, G. (23 de febrero de 2021). *2021 Views on Key Biotech Sector Drivers*. Obtenido de RBC Capital Markets: https://www.rbccm.com/en/gib/biopharma/episode/biotech-outlook-2021-innovation-ipos-and-covid-19

Africa Society for Laboratory Medicine. (febrero de 2015). *Pioneering New Diagnostics: Addressing Challenges and Implications for Point-of-Care Testing in African Settings*. Obtenido de ASLM: https://aslm.org/news-article/pioneering-new-diagnostics-addressing-challenges-and-implications-for-point-of-care-testing-in-african-settings/

Anónimo. (s.f.). *Future of Life Institute*. Obtenido de https://futureoflife.org/background/benefits-risks-biotechnology/

Azevedo, M. A. (18 de marzo de 2020). *Crunchbase*. Obtenido de Crunchbase news: https://news.crunchbase.com/news/e25bio-raises-2m-from-khosla-ventures-to-create-rapid-covid-19-diagnostic-test/

BBC Trending. (13 de abril de 2021). *The anti-vax movement targeting German children*. Obtenido de BBC News: https://www.bbc.com/news/blogs-trending-56675874

BD. (31 de marzo de 2020). *BD, BioMedomics Announce Launch of Rapid Serology Test to Detect Exposure to COVID-19*. Obtenido de News BD: https://news.bd.com/2020-03-31-BD-BioMedomics-Announce-Launch-of-Rapid-Serology-Test-to-Detect-Exposure-to-COVID-19

Bio Detuschland. (2020). *Bio Detushlando*. Obtenido de Trends in the German biotechnology sector in 2021: https://www.biodeutschland.org/en/2020-2021.html

Biocom AG Berlin. (Septiembre de 2017). *In Vintro Diagnostics. Find your German Partner.* Obtenido de Verband der Diagnostica-Industrie: https://www.vdgh.de/media/file/12051.company-directory-in-vitro-diagnostics.pdf.pdf

Brakalova, M. (09 de febrero de 2016). *Germany: Public Procurement 2016 Germany: Overview*. Obtenido de Mondaq: https://www.mondaq.com/germany/government-contracts-procurement-ppp/464698/public-procurement-2016-germany-overview

Butcher, B., & Kovacevic, T. (09 de octubre de 2020). *Covid in Europe: How much testing do other countries do?* Obtenido de BBC News: https://www.bbc.com/news/54181291

Cairns, E. (18 de noviembre de 2020). *Lucira brings a $50 home Covid-19 test to the US – slowly*. Obtenido de Evaluate: https://www.evaluate.com/vantage/articles/news/snippets/lucira-brings-50-home-covid-19-test-us-slowly

Conexión CINESTAV. (2020 de abril de 1). *Cinvestav diseña microchip para dispositivo de prueba rápida de COVID-19.* Obtenido de Gobierno de México: https://conexion.cinvestav.mx/Publicaciones/cinvestav-dise241a-microchip-para-dispositivo-de-prueba-r225pida-de160covid-19

Copley, C. (16 de febrero de 2021). *Germany plans to offer free rapid coronavirus tests from March 1*. Obtenido de Reuters: https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-germany-idUSKBN2AG0X2

Corbella, J. (6 de Marzo de 2020). *España lidera un proyecto europeo para diagnosticar el coronavirus en 30 minutos*. Obtenido de La Vanguardia: https://www.lavanguardia.com/ciencia/20200306/473983902433/test-diagnostico-rapido-coronavirus-espana-icn2.html

Deloitte. (noviembre de 2018). *Evolving the product launch paradigm*. Obtenido de Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/life-sciences-health-care/ch-lshc-Pharma-Launch-paradigm.pdf

Department of Health. (agosto de 2013). *Better Procurement, Better Value, Better Care*. Obtenido de NHS England: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/226835/procurement_development_programme_for_NHS.pdf

Deutsche Bank. (23 de septiembre de 2020). *DB Research*. Obtenido de Some 58 percent of respondents believe the political climate will improve in 2021, while 4 percent expect a change for the worse.: https://www.dbresearch.com/PROD/RPS_EN-PROD/PROD0000000000512197/Polarisation_in_Germany_%E2%80%93_fuelled_but_not_caused_b.pdf?undefined&realload=oa5eK8BJEaDLfiVOKA8B6yR92uwNqBiom1hXUaZoW8SuqMu4ba5YsSf/bFe2eO0SFOqBcx1Lu8RAmcaMpGh57w==

Devlin, H. (5 de abril de 2020). *Coronavirus 'game changer' testing kits could be unreliable, UK scientists say*. Obtenido de The Guardian: https://www.theguardian.com/world/2020/apr/05/coronavirus-testing-kits-could-be-unreliable-uk-scientists-say

Díaz, R. (15 de abril de 2020). *Trabaja UNAM en desarrollo de pruebas rápidas para Covid-19.* Obtenido de SDP Noticias: https://www.sdpnoticias.com/nacional/unam-pruebas-rapidas-coronavirus-covid-19-desarrollo-test.html

Drosten, C. (27 de marzo de 2020). *DE News*. Obtenido de Twitter: https://twitter.com/dwnews/status/1243627438237716480?s=21

Efpia. (2016). *European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations*. Obtenido de Showing data about The pharma industry in figures - Employmenta: https://www.efpia.eu/publications/data-center/the-pharma-industry-in-figures-economy/market-value/

EPFIA. (2018). *2018: The pharmaceutical industry in figures.* Obtenido de EPFIA: https://efpia.eu/publications/downloads/efpia/2018-the-pharmaceutical-industry-in-figures/

EPFIA. (2020). *The Pharmaceutical Industry in Figures. Key data 2020*. Obtenido de European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations: https://efpia.eu/media/554521/efpia_pharmafigures_2020_web.pdf

Euromonitor. (2020). *Germany Country Factfile*. Obtenido de Euromonitor Internacional: https://www.euromonitor.com/germany/country-factfile

Euronews and AFP. (22 de noviembre de 2020). *Coronarvirus: German foreign minister blasts 'anti-mask' protesters over Nazism comparisons*. Obtenido de Euronews: https://www.euronews.com/2020/11/22/coronarvirus-german-foreign-minister-blasts-anti-mask-protesters-over-nazism-comparisons

European Institute For Brand Management. (2009). *Model: Customer-Based Brand Equity*. Obtenido de Eurib: www.eurib.org

Expansión. (26 de marzo de 2020). *Mexicanos creadores de la prueba del Covid-19 | Expansión en ADN40*. Obtenido de Expansión: https://www.youtube.com/watch?v=1QB_N1xgjjU&feature=youtu.be

FDA. (2020). *Lucira™ COVID-19. Instruction for Use*. Obtenido de Federal Drug Administration: https://www.fda.gov/media/143808/download

Felice, A. (23 de diciembre de 2020). *The One Thing You Need to Know" by Marcus Buckingham*. Obtenido de Uniathena Global Education: https://athena.edu/node/409

Food And Drug Administration. (s.f.). *Emergency Use Authorization*. Obtenido de FDA: https://www.fda.gov/emergency-preparedness-and-response/mcm-legal-regulatory-and-policy-framework/emergency-use-authorization

Gates, B. (3 de abril de 2015). *Youtube*. Obtenido de TED: https://www.youtube.com/watch?v=6Af6b_wyiwI

German Biotech Database. (s.f.). *German Biotech Database*. Obtenido de Companies per sector in Germany: https://www.germanbiotech.com/de/portal/stats_sectors.php

Ghebreyesus, T. A. (16 de marzo de 2020). *Tedros Adhanom Ghebreyesus*. Obtenido de Twitter: https://twitter.com/DrTedros/status/1239604895247892482

Globe News Wire. (26 de noviembre de 2020). *The global in-vitro diagnostics market size is projected to reach USD 96.0 billion by 2025 from USD 84.5 billion in 2020, at a CAGR of 2.6%*. Obtenido de Intrado Globe News Wire: https://www.globenewswire.com/news-release/2020/11/26/2134368/0/en/The-global-in-vitro-diagnostics-market-size-is-projected-to-reach-USD-96-0-billion-by-2025-from-USD-84-5-billion-in-2020-at-a-CAGR-of-2-6.html

Government of Canada. (30 de marzo de 2020). *Fees for Medical Devices*. Obtenido de Government of Canada: https://www.canada.ca/en/health-canada/services/drugs-health-products/medical-devices/fees.html

Government of United Kingdom. (28 de septiembre de 2018). *Partnering with the NHS to sell goods and services*. Obtenido de gov.uk: https://www.gov.uk/guidance/partnering-with-the-nhs-to-sell-goods-and-services#how-to-access-nhs-procurement-channels-in-england

Grand View Research. (septiembre de 2020). *Pharmaceutical Manufacturing Market Size, Share & Trends Analysis Report By Drug Development Type, By Formulation, By Route Of Administration, By Therapy Area, By Prescription, By Age Group, And Segment Forecasts, 2020 - 2027*. Obtenido de Grand View Research: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pharmaceutical-manufacturing-market

GSA. (4 de marzo de 2018). *How to Sell to the Government*. Obtenido de U.S. General Services Administration: https://www.gsa.gov/buying-selling/new-to-gsa-acquisitions/how-to-sell-to-the-government

Haustein, T., Mischke, J., Schönfeld, F., & Willand, I. (2016). *OLDER PEOPLE in Germany and the EU.* Obtenido de Federal Statistical Office: https://www.bmfsfj.de/resource/blob/113952/83dbe067b083c7e8475309a88da89721/aeltere-menschen-in-deutschland-und-in-der-eu-englisch-data.pdf

Homeland Security. (14 de marzo de 2020). *CBP Officers Seize Fake COVID-19 Test Kits at LAX*. Obtenido de U.S. Customs and Border Protection: https://www.cbp.gov/node/357066

IMSS. (14 de marzo de 2016). *¿Cómo compra el Instituto?* Obtenido de Gobierno de México: http://www.imss.gob.mx/proveedores/comocompra

Investopedia. (5 de febrero de 2020). *What Are Barriers to Entry for Pharma Companies?* Obtenido de Investopedia: https://www.investopedia.com/ask/answers/052215/what-are-major-barriers-entry-new-companies-drugs-sector.asp

Izquierdo Tolosa, A. G., & Zazueta Pérez, G. (2014). *Biotecnología.* México, D.F.: ProMéxico.

Jiménes, A., & Camirra, H. (2015). Nuevas tendencias del mercadeo internacional:. *Economía*, 171-186.

Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management.* Essex: Pearson Education Limited.

Latinus. (21 de marzo de 2020). *FDA autoriza prueba rápida de coronavirus que da resultados en 45 minutos*. Obtenido de Latinus: https://latinus.us/2020/03/21/fda-autoriza-prueba-rapida-coronavirus-da-resultados-45-minutos/?fbclid=IwAR3WQ43tDL0b5W2GUph03AcAnweTVsYZkpslI9K4UvuRjLUTuRqPjC_rcRI

Lim, B., & Ehley, B. (10 de marzo de 2020). *Exclusive: U.S. coronavirus testing threatened by shortage of critical lab materials*. Obtenido de Politico: https://www.politico.com/news/2020/03/10/coronavirus-testing-lab-materials-shortage-125212

McKevitt, F. (24 de marzo de 2020). *Accidental stockpilers driving shelf shortages*. Obtenido de Kantar: https://www.kantarworldpanel.com/global/News/Accidental-stockpilers-driving-shelf-shortages

Milenio Digital. (19 de marzo de 2020). *Prueba de Covid-19, abierta a privados que cumplan estándares: López-Gatell*. Obtenido de Milenio: https://www.milenio.com/politica/coronavirus-prueba-abierta-privados-lopez-gatell

Mordor Intelligence. (2021). *GERMANY IN-VITRO DIAGNOSTICS MARKET - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2021 - 2026)*. Obtenido de Mordor Intelligence: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/germany-in-vitro-diagnostics-market

Nathan, S., & Schmidt, K. (octubre de 2013). *From Promotion to Emotion: Connecting B2B Customers to Brands*. Obtenido de Think With Google: https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/promotion-emotion-b2b/

OECD. (s.f.). *Pharmaceutical Market : Pharmaceutical sales*. Obtenido de OECD: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=HEALTH_PHMC#

Organización de las Naciones Unidas. (1992). Convenio sobre la Diversidad Biológica., (pág. 32).

Ortiz, R. (s.f.). *Detectar el coronavirus en sólo 15 minutos: China desarrolló una prueba que promete hacerlo*. Obtenido de Vix: https://www.vix.com/es/salud/224748/que-debes-hacer-si-sospechas-que-tienes-coronavirus-la-informacion-evita-que-caigas-en-panico?utm_source=next_article

Park, A. (18 de marzo de 2020). *The First U.S. Company Has Announced an Upcoming Home COVID-19 Test*. Obtenido de TIME: https://time.com/5805953/home-covid-19-test-everlywell/

Pategou, J. (23 de noviembre de 2020). *How COVID-19 has affected Big Pharma and biotech*. Obtenido de Drug, Discovery and Development: https://www.drugdiscoverytrends.com/how-covid-19-has-affected-big-pharma-and-biotech/

Pharmaceutical Commerce. (enero de 2019). *Global pharma spending will hit $1.5 trillion in 2023, says IQVIA*. Obtenido de Pharmaceutical Commerce: https://pharmaceuticalcommerce.com/business-and-finance/global-pharma-spending-will-hit-1-5-trillion-in-2023-says-iqvia/

Ramírez, V. (26 de marzo de 2020). *Niegan venta de pruebas rápidas a Jalisco y le cancelan compra, confirma Gobernador*. Obtenido de El Occidental: https://www.eloccidental.com.mx/local/niegan-venta-de-pruebas-rapidas-a-jalisco-y-le-cancelan-compra-confirma-gobernador-covid-19-pandemia-oms-fase-2-mexico-5022711.html

Reyes, H. (3 de abril de 2020). *En Jalisco suspenden laboratorios que ofertaban pruebas Covid 19, falsas*. Obtenido de Quadratín Jalisco: https://jalisco.quadratin.com.mx/principal/en-jalisco-suspenden-laboratorios-que-ofertaban-pruebas-covid-19-falsas/

Rodríguez, K. V. (27 de marzo de 2020). *https://www.eloccidental.com.mx/local/niegan-venta-de-pruebas-rapidas-a-jalisco-y-le-cancelan-compra-confirma-gobernador-covid-19-pandemia-oms-fase-2-mexico-5022711.html*. Obtenido de Tráfico ZMG: https://traficozmg.com/2020/03/jalisco-busca-proveedores-de-pruebas-rapidas-de-covid-19/

Rosso, C. (17 de marzo de 2020). *MIT Spinout Creates Rapid COVID-19 Diagnostic Test*. Obtenido de Psychology Today: https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-future-brain/202003/mit-spinout-creates-rapid-covid-19-diagnostic-test?fbclid=IwAR3WdQA8tzq5GRzQQhMk_Knu3bO_4TiANVqcH0fyM624kbmJZQv5npss8hQ

Schroeder, L., Amukele , T., & Pai, M. (4 de agosto de 2016). *Why The World Needs An Essential Diagnostics List*. Obtenido de Forbes: https://www.forbes.com/sites/sciencebiz/2016/08/04/why-the-world-needs-an-essential-diagnostics-list/#2adf8dfe4015

Scott Morton, F. M. (2000). *Barriers to entry, brand advertising, and generic entry in the US pharmaceutical industry.* Elsevier.

Secretaría de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Secretaría de Relaciones Exteriores*. Obtenido de Relación México-Alemania: https://embamex.sre.gob.mx/alemania/index.php/es/la-embajada/relacion-mexico-alemania#:~:text=Alemania%20es%20el%20principal%20socio,marco%20institucional%20de%20la%20UE

SIAVI. (s.f.). *Sistema de Información Comercial Via Internet*. Obtenido de Inteligencia Comercial: http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/publicaciones/estudios/ampliacion_ue_retos_opor.htm

Statista. (3 de marzo de 2020). *Mexico: perceived governmental capacity to deal with COVID-19.* Obtenido de Statista: https://www.statista.com/statistics/1093480/mexico-governmental-capacity-coronavirus/

Swant, M. (21 de marzo de 2020). *7 Reports From This Week That Show How People And Companies Feel About COVID-19*. Obtenido de Forbes: https://www.forbes.com/sites/martyswant/2020/03/21/7-reports-from-this-week-that-show-how-people-and-companies-feel-about-covid-19/#222dff614a1c

Thorpe, A., Thomas, F., De Negeri, a., & Smith, E. (2018). *The healthcare diagnostics value game.* KPMG.

Wetsman, N. (2 de abril de 2020). *FDA authorizes first antibody-based test for COVID-19.* Obtenido de The Verge: https://www.theverge.com/2020/4/2/21204478/fda-authorization-coronavirus-antibody-test-diagnostic-covid-19

Wolrd Health Organization. (16 de marzo de 2020). Obtenido de Twitter: https://twitter.com/WHO/status/1239582322044874752

World Economic Forum. (16 de marzo de 2020). *Managing mental health during coronavirus - experts around the world share insights*. Obtenido de World Economic Forum: https://www.weforum.org/agenda/2020/03/covid19-coronavirus-mental-health-expert-insights/

World Health Organization. (s.f.). *World Health Organization.* Obtenido de Medical Devices Regulatory systems at country level. Germany: https://www.who.int/medical_devices/countries/regulations/deu.pdf?ua=1

GUÍA DE TABLAS E ILUSTRACIONES

TABLA 1. MODELO DE NEGOCIOS EN CANVAS 15
TABLA 2. PROBLEMÁTICA PERCIBIDA. PRODUCCIÓN PROPIA. 16
TABLA 3. VALIDACIÓN DE ESCENARIO. PRODUCCIÓN PROPIA. 17
TABLA 4. UNIDADES ECONÓMICAS NACIONAL VS JALISCO. FUENTE: INEGI. PRODUCCIÓN PROPIA. 22
TABLA 5. PERSONAL OCUPADO NACIONAL Y JALISCO. FUENTE: INEGI. PRODUCCIÓN PROPIA. 23
TABLA 6. PRODUCTIVIDAD NACIONAL Y JALISCO. FUENTE: INEGI. PRODUCCIÓN PROPIA 23
TABLA 7. TASA DE CRECIMIENTO DE VALOR AGREGADO. FUENTE: INEGI. PRODUCCIÓN PROPIA 24
TABLA 8. INVERSIÓN NACIONAL 2004-2014. FUENTE: INEGI. PRODUCCIÓN PROPIA. 25
TABLA 9. INVESTIGADORES ESPECIALIZADOS EN MÉXICO (PROMÉXICO, 2012) 26
TABLA 10. PAÍSES CON MÁS PATENTES EN EL MUNDO (STATISTA, 2020) 27
TABLA 11. DEPARTAMENTOS EN UNIMA. PRODUCCIÓN PROPIA. 30
TABLA 12. DISPOSICIÓN PARA PAGAR PRECIO PREMIUM (NATHAN & SCHMIDT, 2013) 36
TABLA 13. ANALÍTICOS DE GOOGLE ENERO 2019 A 2020 51
TABLA 14. ANALÍTICOS DE GOOGLE ENERO 2020 A ENERO 2021 52
TABLA 15. RESULTADOS DE ENCUESTA POR GOOGLE FORMS. 54
TABLA 16. PROGRAMACIÓN DE ESCRITURA DE TOG. PRODUCCIÓN PROPIA. 64
TABLA 17. COSTOS DE LA INTERVENCIÓN. PRODUCCIÓN PROPIA. 65
TABLA 18. RESUMEN DE HALLAZGOS INTERNOS DE MARCA. PRODUCCIÓN PROPIA. 75
TABLA 19. ARCHILEXEMAS PARA UNIMA. PRODUCCIÓN PROPIA. 76
TABLA 20. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO FARMACÉUTICO. PRODUCCIÓN PROPIA. 77
TABLA 21. TAMAÑO DE MERCADO DE PRUEBAS DE ANÁLISIS EN EEUU POR SERVICIO (GRAND VIEW RESEARCH, 2020) 79
TABLA 22. TAMAÑO DE MERCADO DE PRUEBAS DE ANÁLISIS EN EEUU POR REGIÓN (GRAND VIEW RESEARCH, 2020) 79
TABLA 23. FUENTES DE INGRESO EN EUROPA (EFPIA, 2016) 80
TABLA 24. PERSONAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA EN EUROPA (EPFIA, 2018) 81
TABLA 25. VENTAS TOTALES EN MÉXICO. PRODUCCIÓN PROPIA (OECD, S.F.) 82
TABLA 26. PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL EN MÉXICO (OECD, S.F.) 82
TABLA 27. PRESUPUESTO DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA EN MÉXICO (STATISTA, 2020) 83
TABLA 28. TAMAÑO DEL MERCADO POR SEGMENTO (GRAND VIEW RESEARCH, 2020) 84
TABLA 29. CRECIMIENTO DE INVERSIONES EN EL MERCADO (GLOBE NEWS WIRE, 2020) 85
TABLA 30. ÁREAS DEL MERCADO CON MAYOR INVERSIÓN EN 2021 (ALLIED MARKET RESEARCH 2021) 86
TABLA 31. PIRÁMIDE POBLACIONAL (EUROMONITOR, 2020) 87
TABLA 32. ANALÍTICOS DE GOOGLE 130
TABLA 33. RESULTADOS DE BÚSQUEDA FONÉTICA. FUENTE: IMPI. PRODUCCIÓN PROPIA. 141
TABLA 34. RESULTADOS DE SIMILITUDES FONÉTICAS. FUENTE: IMPI. PRODUCCIÓN PROPIA. 142
TABLA 35. PIPELINE PARA LANZAMIENTO DE FIND SARS-COV-2 150

FOTOGRAFÍA 1. JOSÉ LUIS Y LAURA CON EL TIBURÓN. 11
FOTOGRAFÍA 2. PRODUCCIÓN DE FIND TB 12
FOTOGRAFÍA 3. FUNDADORES EN DIFERENTES EVENTOS. 12
FOTOGRAFÍA 4. PRUEBA LUCIRA (FDA, 2020) 89
FOTOGRAFÍA 5. LEPU NASOCHECK. GOOGLE. 90
FOTOGRAFÍA 6. LOYSBIO. FUENTE: SITIO 91

GRÁFICA 1. GASTO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (STATISTA, 2020). 19
GRÁFICA 2. TAMAÑO DE MERCADO DE BIOTECNOLOGÍA ALEMÁN POR APLICACIÓN. (GRAND VIEW RESEARCH, 2020) 20

Gráfica 3. Número y valor de tratos en biofarmacéutica. (Abrahams, McKay, Issi, & Renza, 2021) 21
Gráfica 4. Pirámide de Keller (Eurib, 2009) 38
Gráfica 5. Pirámide de Reizebos (Eurib, 2009) 39
Gráfica 6. Pirámide de Aaker (Eurib, 2009) 41

Ilustración 1. Ubicación de clústeres mundial (ProMéxico, 2014) 21
Ilustración 2. Estados con mayor presencia de clústeres en biotecnología (ProMéxico, s.f.) 25
Ilustración 3. Problemática. Producción propia. 28
Ilustración 4. Comunicación de Lucira. Fuente: redes sociales de Lucira. Producción propia. 42
Ilustración 5. Herramientas de Abbot. Fuentes varias online. Producción propia. 47
Ilustración 6. Pirámide de marca. Producción propia. 68
Ilustración 7. Proceso de Investigación y desarrollo de un producto (PhRMA,2011) 105
Ilustración 8. Tipos de distribuidores. Producción propia. 109
Ilustración 9. Insigths para Unima. Producción propia 110
Ilustración 10. Pirámide de marca. Insights. Producción propia. 112
Ilustración 11. Pirámide de marca. Reino. Producción propia. 113
Ilustración 12. Pirámide de marca. Postura de marca. Producción propia. 115
Ilustración 13. Personalidad de marca. Producción propia. 116
Ilustración 14. Pirámide de marca. Personalidad. Producción propia. 116
Ilustración 15. Pirámide de marca. Pilares. Producción propia. 117
Ilustración 16. Pirámide de marca. Promesa. Producción propia. 118
Ilustración 17. Pirámide de marca. Final. Producción propia 120
Ilustración 18. Pirámide de marca. Comparación. Producción propia. 121
Ilustración 19. Propósito de Unima. Producción propia. 123
Ilustración 20. Logo anterior vs actual 124
Ilustración 21. Logo rechazado 125
Ilustración 22. Colores de nueva identidad para Unima 126
Ilustración 23. Empaques anteriores vs actuales 127
Ilustración 24. Sitio anterior vs sitio actual 129
Ilustración 25. Versiones de Xplora 131
Ilustración 26. Flujo de Xplora 136
Ilustración 27. Detalles de Dxter 137
Ilustración 28. Detalles de My Xplora 138