



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones
Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Plan de Marketing de
la empresa Ailin en
Portugal

Estudiante: Pablo Martínez Viera

Director: Pedro Palencia Alacid

Madrid, junio de 2023

Resumen

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) tiene como objetivo analizar la estrategia de marketing de la empresa de *at-home lab testing* Ailin en el contexto de su proceso de internacionalización a Portugal. El estudio se divide en tres pasos. En primer lugar, se realiza un análisis exhaustivo del modelo de negocio de Ailin a través del Business Model Canvas, completado con un análisis de referentes internacionales. A continuación, se lleva a cabo un análisis del mercado portugués a través de un análisis de competidores, PORTER, PESTEL, DAFO y CAME. Por último, se propone una estrategia de marketing adaptada a las características del mercado portugués a través del marketing mix (estrategia de precios, canales de venta, producto, estrategias de comunicación y promoción), completado con un análisis operativo y financiero. El estudio concluye que la estrategia de marketing multicanal puede, en efecto, lograr los objetivos comerciales de Ailin en el mercado portugués. Para llegar a estas conclusiones, se utilizará una metodología mixta de recopilación de datos: si bien el trabajo es principalmente cualitativo, el estudio se apoya en datos cuantitativos que lo respaldan, extraídos a través de literatura referente.

Palabras clave: Estrategia de Marketing, Internacionalización, Análisis de Mercado, Modelo de Negocio, Portugal.

Abstract

The present Bachelor's Degree Final Project (TFG) aims to analyze the marketing strategy of the at-home lab testing company Ailin in the context of its internationalization process to Portugal. The study is divided into three steps. Firstly, a comprehensive analysis of Ailin's business model is conducted using the Business Model Canvas, complemented by an analysis of international benchmarks. Next, an analysis of the Portuguese market is carried out through competitor analysis, PORTER, PESTEL, SWOT, and CAME analyses. Lastly, a marketing strategy adapted to the characteristics of the Portuguese market is proposed through the marketing mix (pricing strategy, sales channels, product, communication and promotion strategies), along with operational and financial analysis. The study concludes that a multichannel marketing strategy can indeed achieve Ailin's business objectives in the Portuguese market. To reach these conclusions, a mixed data collection methodology will be used: although the work is mainly qualitative, the study is supported by quantitative data that supports it, mainly through exemplar literature.

Keywords: Marketing Strategy, Internationalization, Market Analysis, Business Model, Portugal.

I.- Índice de Contenidos

1.- INTRODUCCIÓN	6
1.1.- METODOLOGÍA, JUSTIFICACIÓN Y CONTEXTO.....	6
1.1.1.- Metodología.....	6
1.1.2.- Justificación.....	7
1.1.2.- Contexto.....	7
1.2.- PROPUESTA DE NEGOCIO: BUSINESS MODEL CANVAS.....	8
1.2.1.- Propuesta de Valor.....	9
1.2.2.- Segmento de Clientes.....	10
1.2.3.- Canales de Venta.....	11
1.2.4.- Fuente de Ingresos.....	11
1.2.5.- Relación con Clientes.....	11
1.2.6.- Recursos Clave.....	12
1.2.7.- Actividades Clave.....	12
1.2.8.- Socios Clave.....	13
1.2.9.- Estructura de Costos.....	13
1.3.- REFERENTES INTERNACIONALES.....	14
2.- ANÁLISIS DEL MERCADO PORTUGUÉS	16
2.1.- ANÁLISIS DE COMPETIDORES	16
2.1.1.- Análisis de Competidores Directos.....	16
2.1.2.- Análisis de Competidores Indirectos.....	17
2.2.- ANÁLISIS EXTERNO: PORTER.....	18
2.2.1.- Amenaza de Nuevos Competidores.....	18
2.2.2.- Poder de Negociación de Proveedores.....	19
2.2.3.- Poder de Negociación de Clientes.....	19
2.2.4.- Amenaza de Productos Sustitutivos.....	20
2.2.5.- Rivalidad entre Competidores Existentes.....	20
2.3.- ANÁLISIS EXTERNO: PESTEL	20
2.3.1.- Entorno Político.....	20
2.3.2.- Entorno Económico.....	22
2.3.3.- Entorno Social.....	26
2.3.4.- Entorno Tecnológico.....	26
2.3.5.- Entorno Medioambiental.....	27
2.3.6.- Entorno Legal.....	28
2.4.- ANÁLISIS INTERNO: DAFO.....	29
2.4.1.- Fortalezas.....	29

2.4.2.- Oportunidades	30
2.4.3.- Debilidades	31
2.4.4.- Amenazas	31
2.5.- ANÁLISIS INTERNO: CAME	33
2.5.1.- Corregir	33
2.5.2.- Afrontar	33
2.5.3.- Mantener	34
2.5.4.- Explorar	34
3.- ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MARKETING	35
3.1.- OBJETIVOS	35
3.2.- MARKETING MIX: PRODUCT, PRICE, PLACEMENT, AND PROMOTION	36
3.2.1.- Estrategia de Precio: Diferenciación	36
3.2.2.- Producto	38
3.2.3.- Distribución: Canales de Venta	38
3.2.4.- Promoción, Canales de Comunicación y Análisis Push & Pull	42
3.3.- ANÁLISIS OPERATIVO	46
3.3.1.- Proceso de Producción	46
3.3.2.- Cadena de Suministro / Aprovisionamiento	46
3.3.3.- Infraestructura y Recursos	47
3.3.4.- Outsourcing	47
3.3.5.- Customer Journey y Proceso Logístico	48
3.3.6.- Control de calidad	49
3.4.- ANÁLISIS FINANCIERO	49
3.4.1.- Supuestos	49
3.4.2.- Plan de Inversión: Comunicación	51
3.4.3.- Cuenta de Resultados	53
3.4.4.- VAN, TIR y Payback	54
3.4.5.- Análisis Alternativo: Tasa de Crecimiento Conservadora	56
4.- CONCLUSIONES, PROSPECTIVA Y LIMITACIONES	57
4.1.- CONCLUSIONES FINALES	57
4.2.- PROSPECTIVA Y LIMITACIONES	59
4.2.1.- Prospectiva	59
4.2.2.- Limitaciones	60
BIBLIOGRAFÍA	61

II.- Índice de Gráficos

Gráfico 1.- Variación Empleo por Sectores en Portugal: de T1 2021 a T1 2022.	24
--	----

III. Índice de Imágenes

Imagen 1.- Kit de Ailin.	38
Imagen 2.- E-commerce de Ailin.	42
Imagen 3.- <i>Customer Journey</i>	48

IV.- Índice de Tablas

Tabla 1.- Matriz de Ansoff, Aplicada a Ailin.	7
Tabla 2.- Business Model Canvas de Ailin.	9
Tabla 3.- Crecimiento Real del PIB en Portugal, España y UE 27 respecto de su PIB per cápita (en euros). Periodo 2016-2021.	23
Tabla 4.- DAFO y CAME.	29
Tabla 5.- Estrategias Genéricas de Porter.	36
Tabla 6.- Cuenta de Resultados: SEM Google Analytics	52
Tabla 7.- Cuenta de Resultados: Programa de Afiliados.	52
Tabla 8.- Cuenta de Resultados: Profesionales de la Salud.	53
Tabla 9.- Cuenta de Resultados.....	54
Tabla 10.- Cuenta de Resultados Alternativa.....	56

1.- Introducción

Ailin es un startup con sede en Madrid que surgió en 2019 con la finalidad de ayudar a las personas a alcanzar su máximo potencial, al permitirles tomar el control de su propia salud. La fundadora y actual CEO de Ailin, Isabel Caruana, se interesó por este proyecto cuando las urgencias en los hospitales y centros de salud comenzaron a colapsar durante la pandemia. Aunque no fue hasta 2022 que finalmente Ailin comercializó sus productos, el modelo de negocio ya había sido validado en países como EE. UU. y Reino Unido, donde empresas importantes como Everlywell o Thriva dominan el mercado. Ailin introdujo esta solución en España para evitar las largas esperas y el riesgo de exposición al virus, permitiendo que los usuarios realizar análisis de sangre capilar en casa de la mano de la Clínica Universidad de Navarra en 48 horas (Ailin, 2023).

1.1.- Metodología, Justificación y Contexto

El presente TFG aborda la estrategia de marketing de Ailin en el mercado portugués, partiendo de la premisa de que la empresa ya tiene presencia en dicho mercado, pero no ha obtenido los resultados deseados tras una campaña digital inicial.

La empresa acreditó en su plan de internacionalización la viabilidad económica de la expansión internacional y los beneficios de la entrada temprana en el mercado, como lograr una posición sólida y experimentada capaz de hacer frente más fácilmente a potenciales futuros competidores. Sin embargo y como se menciona, la campaña digital no fue lo suficientemente eficaz y debe plantearse una nueva estrategia de marketing, más ambiciosa, para aumentar las ventas en el país.

1.1.1.- Metodología

Para ello, se realiza un exhaustivo análisis de la empresa, del mercado portugués y se desarrollará la propia estrategia de marketing, acompañada de un análisis operativo y financiero de las ventas. El estudio se basa en la hipótesis de que la implementación de esta estrategia permitirá a Ailin alcanzar sus objetivos comerciales en Portugal.

Este es un TFG mixto al utilizar diferentes metodologías, bien propias de un análisis descriptivo y de diseño y desarrollo, principalmente. Para el estudio, se recopilan datos

casi totalmente cualitativos que servirán para explicar el modelo de negocio, mercado portugués y análisis operativo, con información obtenida de documentos académicos y de referencia (como e propio portal de Ailin, citado en repetidas ocasiones) accedidos *online*. Para el análisis financiero, se tomarán las referencias necesarias para desarrollar un análisis cuantitativo coherente.

1.1.2.- Justificación

El mismo incentivo económico es el más alto en la escala de la pirámide de la actividad empresarial, precedido por la mera supervivencia y beneficio satisfactorio de la compañía (Penrose, 1959, citado en Peris-Ortiz et al., 2013, p.3). De esta forma, las estrategias de crecimiento redefinen el campo de actividad o negocios en los que la empresa opera o quiere operar: hablamos de la percepción por el cliente (el momento de consumo, a través de la monitorización), de la oferta en sí (y las posibilidades de expandir el catálogo de biomarcadores), o de los mercados donde la empresa está presente (Peris-Ortiz et al., 2013, p.3). Nos centramos en este último punto.

1.1.2.- Contexto

Tabla 1.- Matriz de Ansoff, aplicada a Ailin.

		Servicio	
		Existente	Nuevo
Mercado	Existente	Estrategia de Penetración	Desarrollo de Producto
	Nuevo	Desarrollo de Mercado	Estrategia de Conglomerado

Nota. Existe una primera y consolidada estrategia de penetración (color verde) a través de un sistema de recomendación implantado en la web, que se enfoca en el actual catálogo de tests, así como clientes que han realizado su primera compra ya. Actualmente, la empresa se centra tanto en la expansión hacia nuevos sectores de población como territorios geográficos, lo que nos hace hablar de una estrategia de desarrollo de mercados.

Fuente: Elaboración Propia, a partir de Ansoff, 1965.

¿Por qué expandirse a Portugal? La expansión geográfica es una forma de continuar los esfuerzos de Ailin por incrementar sus ventas. La explicación radica en la comodidad de este mercado como extensión geográfica al español, tanto por las bajas barreras de entrada

como por las facilidades para las empresas del mercado español, que estudiaremos a través de los análisis de entorno PESTEL y de fuerzas de PORTER.

Ansoff (1965) describe cuatro estrategias de crecimiento que dependen del servicio o producto y del mercado, pudiendo ser estos nuevos o actuales. En una primera etapa, Ailin comienza su estrategia de crecimiento por la penetración de mercado (mismo mercado y mismo producto), utilizando un motor de recomendación por el que se fomenta la monitorización regular de áreas específicas a través del tiempo y se recomiendan otros tests del catálogo (en base a las respuestas que los usuarios aportaron en el quiz realizado durante la activación de la cuenta).

En una segunda etapa, paralela en el tiempo, trataría de ampliar la gama de sectores de población a la que dirige sus tests: si bien estos miden una serie definida de biomarcadores que analiza la Clínica Universidad de Navarra (Ailin, 2023), nuevas combinaciones y biomarcadores pueden resultar atractivos para nuevos colectivos de personas, como el de mujeres que desean quedarse embarazadas (Test de Fertilidad) o el de deportistas que desean conocer su rendimiento en los entrenamientos (Test de Rendimiento Deportivo). Cabe notar que Ailin amplía los usos a través de diversos biomarcadores, enmarcados en el mismo servicio. Una expansión horizontal sería aquella que lleva a cabo Thriva (2023), empresa del sector en Reino Unido, al expandir su catálogo hacia los suplementos vitamínicos, ofrecidos en venta cruzada con sus tests (Johnson et al., 2020, p.238-244).

Actualmente, el mercado de Ailin se reduce a la Península Ibérica, sin contar Islas Canarias, Baleares, Azores, Madeira, Ceuta o Melilla, ya que no se puede asegurar la llegada a tiempo de las muestras de sangre para su análisis. En este trabajo se trata la hipotética tercera fase del crecimiento empresarial de Ailin: su expansión geográfica a través de la estrategia de Ansoff Desarrollo de Mercado. Esta estrategia de marketing está pensada como documento necesario para consolidar el plan de internacionalización previo a Portugal, donde la campaña digital lanzada no logró los resultados esperados ni un acercamiento a la convergencia de ventas respecto del mercado español.

1.2.- Propuesta de Negocio: Business Model Canvas

El Business Model Canvas es una herramienta estratégica ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para analizar y diseñar modelos de negocio desde un marco visual y

estructurado. El objetivo es el de facilitar la comprensión y la comunicación de la lógica de un modelo de negocio, así como la visualización de las diferentes partes y cómo interactúan entre sí. De esta forma, permite comprender mejor la propuesta de valor, definir estrategias de crecimiento y adaptarse a los cambios del mercado. También es útil en situaciones de planificación estratégica, colaboración con socios comerciales y comunicación con inversores y stakeholders (Osterwalder et al., 2005).

Tabla 2.- Business Model Canvas de Ailin.

Socios Clave Proveedores de material, laboratorios de referencia, socios comerciales, organismos reguladores, autoridades de la salud, profesionales de la salud y plataformas de comercio electrónico.	Actividades Clave Expansión del catálogo; recopilación, almacenamiento y gestión de los datos; soporte y asistencia a los clientes; marketing; cumplimiento de las regulaciones y normativas; mejora continua de procesos, sistemas y servicios, y establecimiento de colaboraciones y alianzas estratégicas.	Propuesta de Valor Fácil; seguro; desde casa; resultados claros, con comentario médico y recomendaciones de mejora; personalización; proceso sencillo y variedad de tests.	Relación con los Clientes Relación cercana, de confianza, con vistas al largo plazo. Experiencia de calidad con vocabulario <i>user-friendly</i> y atención inmediata y personalizada.	Segmento de Cliente Personas ocupadas, con dificultades de movilidad o que prefieren evitar visitas al laboratorio y personas preocupadas por su bienestar y que desean realizar un seguimiento regular de su salud.
Recursos Clave Tecnología, equipo de expertos multidisciplinar, alianzas estratégicas, base de datos y conocimiento, marca y capital financiero.			Canales de Venta Tienda en línea, alianzas estratégicas, programas de afiliados, ventas corporativas y farmacias (puntos de venta físicos).	
Estructura de Costos Personal, outsourcing (logística y laboratorios), administración, generales y legales.		Fuente de Ingresos Venta de sus kits a los clientes finales y suscripciones para chequeos regulares.		

Fuente: Elaboración Propia, a partir de Osterwalder et al., 2005.

1.2.1.- Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Ailin se centra en ofrecer a los clientes una forma cómoda, conveniente, rápida y accesible de realizar análisis de laboratorio desde la comodidad del hogar con el rigor de las analíticas tradicionales. Ailin ofrece kits de pruebas de laboratorio que permiten a los usuarios tomar muestras de su propia sangre desde casa para, posteriormente, enviarlas a la Clínica Universidad de Navarra (en Madrid) para su análisis. La propuesta de valor se caracteriza por los siguientes aspectos:

- **Fácil:** los kits están diseñados para utilizarse de manera intuitiva, lo que permite a cualquier persona utilizarlos sin requerir conocimientos técnicos especializados. Además, se proporcionan instrucciones en formato vídeo, previo a la toma de muestra.
- **Seguro:** los materiales cuentan con el marcado CE de calidad.
- **Sin moverte de casa:** el kit se pide online, recibe por paquetería, la muestra se toma desde casa, y la recogida se realiza en el domicilio. Los resultados se presentan online, desde la página web.
- **Resultados claros, con comentario médico y recomendaciones de mejora:** Ailin elimina la barrera del vocabulario técnica al ofrecer una explicación detallada y fácil de entender (además de los resultados originales, por biomarcadores), con una breve serie de recomendaciones para que el usuario sepa exactamente los pasos que debe seguir para mejorar su bienestar.
- **Personalización:** existe un quiz que debe realizarse tras la creación de la cuenta de usuario en la página web. Gracias a él, Ailin puede recomendar los tests más apropiados, además de acompañar los resultados cuantitativos de un comentario médico y recomendaciones de mejora que tienen en cuenta las respuestas aportadas en un primer contacto.
- **Proceso sencillo, en tan solo 4 pasos:** (1) elegir el test y recibirlo en casa; (2) activar el kit (dar el aviso) y tomar la muestra; (3) recogida del kit con la muestra y análisis en la Clínica Universidad de Navarra, y (4) recepción de los resultados.
- **Variedad de tests:** Ailin ofrece tests de bienestar general (control de peso, estrés, rendimiento deportivo, vitaminas esenciales, diabetes, control cardiovascular o prevención del cáncer de próstata), salud hormonal (función tiroidea o fertilidad femenina), salud sexual (VIH o ITS) e intolerancia y alergias (celiaquía).

1.2.2.- Segmento de Clientes

Cualquier persona mayor de edad que, independientemente de su género o renta, quiera chequear o monitorizar su salud sin acudir a un laboratorio. Consecuentemente, podemos dividir en dos grupos los segmentos de clientes de Ailin: por un lado, aquellos individuos que buscan realizar pruebas de laboratorio de forma conveniente y segura desde la comodidad de su hogar. Este segmento puede incluir personas ocupadas, con dificultades de movilidad o que prefieren evitar visitas al laboratorio. Por otro lado, personas preocupadas por su bienestar y que desean realizar un seguimiento regular de su salud.

1.2.3.- Canales de Venta

Por su modelo de negocio, al igual que otras empresas competidoras dentro del sector de *at-home lab testing* (de las que hablaremos posteriormente), dispone y aspira a estar presente en los siguientes canales de venta:

- **Tienda en línea:** Ailin cuenta, como canal principal, de una página web donde los clientes pueden adquirir sus kits de prueba. Este canal ofrece la posibilidad de realizar la compra dónde y cuándo el cliente quiera, siempre que exista una conexión a Internet.
- **Alianzas estratégicas:** asociaciones con otras empresas o instituciones relacionadas con la salud y el bienestar. Estas alianzas permiten la distribución de los kits de pruebas de Ailin a través de los canales de venta de sus socios, como farmacias, clínicas, aseguradoras o proveedores de servicios de salud.
- **Programas de afiliados:** colaboración con influencers, bloggers o profesionales de la salud que promocionan sus productos a través de sus plataformas, recibiendo una comisión por cada venta generada a través de sus enlaces de afiliado.
- **Ventas corporativas:** ventas directas B2B a empresas o instituciones que deseen ofrecer servicios de pruebas de laboratorio a sus empleados o clientes. Estas ventas pueden ser a través de acuerdos a gran escala o contratos específicos.
- **Farmacias y puntos de venta físicos:** farmacias y otros puntos de venta físicos asociados para que sus productos estén disponibles en ubicaciones físicas. Esto permite a los clientes ver y adquirir los kits de pruebas en persona.

1.2.4.- Fuente de Ingresos

Ailin genera ingresos con la venta de sus kits a los clientes finales, quienes pagan por las pruebas que desean adquirir. Además, en algunos casos, recomienda servicios de suscripción mensual para ciertos tipos de pruebas a cambio de una tarifa recurrente.

1.2.5.- Relación con Clientes

La relación con el cliente de Ailin se centra en brindar una experiencia de calidad y satisfacción durante todo el *customer journey*. El objetivo es establecer una relación cercana y de confianza y un servicio de atención al cliente inmediato y personalizado para fidelizar al cliente, que podrá optar a repetir ciertos análisis regularmente o realizar otros,

si cabe. Además, como se comenta en la propuesta de valor, se proporciona información clara, detallada y *user-friendly* sobre los productos y servicios, garantizando que los clientes comprendan cómo utilizar los kits de pruebas de manera adecuada para obtener resultados precisos y rápidos.

1.2.6.- Recursos Clave

- La **tecnología** juega sin duda un papel indispensable dentro de este modelo de negocio, al utilizarse no únicamente para la venta de los kits, sino también para la gestión de datos y la plataforma de análisis.
- Estos datos son interpretados, como se comentaba, por un **equipo de expertos multidisciplinar** (medicina, biotecnología o programación) que garantiza la calidad del servicio y el asesoramiento al cliente ofreciendo resultados rápidos, entendibles y personalizados.
- **Alianzas estratégicas**, principalmente en el sector del análisis de muestras a través de la Clínica Universidad de Navarra, que cuenta con los laboratorios y equipamiento necesarios, y logística a través MRW, que transporta los kits y las muestras con la mayor celeridad posible (dado que la muestra es analizable durante un reducido periodo desde que se toma).
- Las **bases de datos y conocimiento**, que utiliza para mejorar sus productos y ofrecer recomendaciones personalizadas a los clientes.
- Una **marca** de la que deriva una **reputación** de cara al cliente, indispensable para sumar una base de usuarios que sostengan la empresa y confíe en sus servicios; la herramienta con la que Ailin se posiciona en el mercado.
- El **capital financiero** del que Ailin dispone para invertir en su crecimiento, marketing, desarrollo de procesos, etc., necesario más generalmente para la operativa diaria de la empresa.

1.2.7.- Actividades Clave

- **Expansión del catálogo** de tests y biomarcadores para incrementar la base de usuarios al dotar al mismo servicio de nuevas funcionalidades.
- **Recopilación, almacenamiento y gestión de los datos** de los clientes de forma segura y confidencial, asegurando la privacidad de la información.

- **Soporte y asistencia a los clientes**, respondiendo a sus consultas, ofreciendo orientación sobre el uso de los kits de pruebas y proporcionando resultados claros y comprensibles, con la mayor rapidez y trato posibles.
- **Marketing** para dar a conocer sus productos y servicios, así como para captar nuevos clientes, además de gestionar las ventas, incluyendo la venta directa en línea y a través de socios comerciales.
- **Cumplimiento de las regulaciones y normativas** aplicables en el ámbito de la salud, garantizando la calidad y seguridad de sus productos y servicios.
- **Mejora continua de procesos, sistemas y servicios**, a través de la implementación de mejores prácticas y la incorporación de retroalimentación de los clientes.
- **Establecimiento de colaboraciones y alianzas estratégicas** con otras empresas y organizaciones en el sector de la salud y la tecnología, con el objetivo de ampliar su alcance y ofrecer soluciones más completas a sus clientes.

1.2.8.- Socios Clave

Los socios clave de Ailin son sus proveedores de material (de quienes obtiene los componentes de los que se conforma el kit, como lancetas, toallitas hidroalcohólicas, tiritas, micro-tubos de muestra, caja, etc.), laboratorios de referencia (Clínica Universidad de Navarra, donde realiza las analíticas), servicios logísticos (MRW), socios comerciales (con los que desarrolla alianzas estratégicas, como clínicas, aseguradoras, industria farmacéutica, para expandir su alcance y visibilidad), organismos reguladores y autoridades de salud (que controlan la regulación sanitaria en cada geografía), profesionales de la salud (médicos, especialistas y profesionales de la salud con los que ampliar los canales de venta), y plataformas de comercio electrónico (como farmacias online).

1.2.9.- Estructura de Costos

- **Personal:** Ailin cuenta con un equipo multidisciplinar compuesto por Isabel Caruana, fundadora y CEO, así como un comité científico, equipo médico, y puestos específicos en marketing y producto, responsable técnico, analista de negocio y *community manager*.
- **Outsourcing:** aunque hablaremos en detalle de este punto, Ailin enfrenta los costes de los servicios logísticos (MRW) y de laboratorio (Clínica Universidad de Navarra).

- **Administrativos y Generales:** gastos generales de la empresa, como el alquiler de oficinas, servicios públicos, seguros, servicios profesionales y otros gastos administrativos.
- **Legales:** costos relacionados con el cumplimiento de la normativa vigente y los certificados relacionados con la actividad en el campo de la salud.

1.3.- Referentes Internacionales

El sector de analíticas por sangre capilar desde casa está principalmente dominado por empresas de Estados Unidos (Everlywell, Let's Get Checked, Base y Im Aware), Reino Unido (Thrive, Medichecks, LiveSmart, Forth y Glycan Age) y Alemania (Cerascreen y Lykon). Estas empresas, de capitalización significativamente mayor, se centran en sus mercados nacionales e incluso en mercados geográficamente adyacentes, pero no por ello dejan de constituir un referente para Ailin en términos de desarrollo, dado que, precisamente por su mayor antigüedad, tienen más y mejor experiencia. Por su parte, existen en España empresas que ofrecen el mismo servicio, aunque no desde casa, como Melio y otras tantas cuyo servicio se materializa a través de clínicas y laboratorios asociados a los que los clientes deben acudir (Melio, 2023b). En este apartado, se analizan tres empresas de importancia en el sector: Everlywell, por ser líder global en analíticas por sangre capilar desde casa; Thrive, por liderar el mercado británico y por las características de su oferta, y Melio, por ser el principal competidor (indirecto) de Ailin dentro del mercado español, aunque sea como alternativa presencial (no ofrece el servicio “at-home”).

Everlywell es el líder en analíticas por sangre capilar en Estados Unidos: un “unicornio” de la salud digital que pasó de ser valorado en 1.300 millones de dólares en 2020 a los casi 3 mil millones de dólares tras la compra de PWN Health en 2022, año en cuyos beneficios fueron estimados en 160 millones de dólares. Fue fundada en Texas, en 2015, por Julia Cheek. Comenzaron, al igual que Ailin (a través de la Clínica Universidad de Navarra), subcontratando laboratorios para realizar los análisis de los tests, pero actualmente cuentan también con sus propias instalaciones. La empresa adquirió Everly Health Solutions (antigua PWN Health) y Home Access Health Corporation creando tres filiales bajo la nueva matriz Everly Health, cuyo funcionamiento se corresponde al del *Synergy Manager*. Actualmente, cuenta con un catálogo de más de 30 productos (tests,

suplementación vitamínica y omega-3) que se venden individualmente, tanto online (página web, Amazon, farmacias online, etc.) como en supermercados como Target, aunque existen suscripciones a ciertos tests por 25 dólares al mes. Además de venta minorista B2C, ofrecen B2B a empresas que quieran proteger la salud de sus trabajadores y B2B2C para comerciales por sistema de comisión. Everlywell está únicamente presente en Estados Unidos (Bloomberg, 2021; Etherington, 2021; Everlywell, 2023; Growjo, 2023b).

Thrive, empresa fundada en Londres por Hamish Grierson, Eliot Brooks y Tom Livesey, opera sólo en Reino Unido desde 2016. Su valoración actual supera los 30 millones de dólares, y ha visto crecer sus ventas de forma exponencial desde el inicio del Covid-19, cuando consigue un acuerdo con el gobierno para vender sus kits de forma masiva por 80 millones de dólares. Analizan sus muestras en laboratorios asociados: County Pathology (parte del grupo Eurofins), TDL Pathology y Pura Diagnostics. Su catálogo es igual de variado que el de Everlywell, y es, junto a esta empresa, de las pocas que ofrecen suplementos vitamínicos. Sus tests se ofrecen en venta minorista online, B2B a través de aseguradoras para empleados y B2B2C a través de comerciales y “profesionales independientes” por comisión, así como aseguradoras en planes familiares (Axa Equipsme y I’m Insured). Además, Thrive ofrece también su versión *white label* a otras empresas, para que vendan sus propios tests dentro de su cartera de productos “powered by Thrive”, utilizando toda la infraestructura de la empresa en términos de logística, análisis y presentación de resultados mediante Thrive Platform (Equipsme, 2022; Growjo, 2023c; I’m Insured, 2023; Thrive, 2023).

Melio fue fundada en Madrid por Mario Cantero y Will Stoddarten en 2019, año en que nace Ailin. A diferencia de los servicios que provee esta última, Melio basa su modelo en acuerdos con laboratorios, clínicas y hospitales encargados de la toma de sangre y el análisis de la muestra, con lo que les falta el componente “at-home”. Cuenta con un programa de afiliados (nutricionistas, ginecólogos, centros estéticos y clínicas multidisciplinarias), pero el resto de los canales de venta es aún limitado (no trabajan con aseguradoras, por ejemplo). Tampoco cuentan con suplementos vitamínicos, al igual que Ailin. Aunque el proceso tiene sus diferencias, la información ofrecida es casi exacta: ambas empresas trabajan para ofrecer resultados en forma de biomarcadores, con recomendaciones de mejora personalizadas para sus usuarios, en una gama de tests

similares (riesgo cardiovascular, anemia, vitamina D, test de embarazo, etc.), más amplia en el caso de Melio dadas las limitaciones que presenta la auto-toma. La amenaza en términos de competición que Melio representa versa sobre este último punto: existe un perfil de usuario de mayor sensibilidad a la auto-toma que prefiere la ayuda de un profesional para realizar la extracción (Ailin, 2023; Melio, 2023b; Sánchez, 2021).

2.- Análisis del Mercado Portugués

2.1.- Análisis de Competidores

El análisis de competidores es una herramienta vital para conocer el mercado en el que, en este caso, queremos que nuestra empresa expanda sus ventas. Para realizar un análisis correcto, no podremos únicamente tomar en cuenta a los competidores directos (aquellos que replican con exactitud la metodología empleada por Ailin), sino también a los indirectos: aquellos cuyos productos (servicios, en este caso) satisfagan las mismas necesidades que los nuestros. Este es un análisis de entorno con el que podremos prever posibles amenazas y oportunidades, así como conocer mejor nuestra posición estratégica dentro de la competición por las analíticas por sangre. Analizaremos en esta sección las empresas, su cartera, precios, rendimiento y canales de venta (Asana, 2022).

2.1.1.- Análisis de Competidores Directos

Un competidor directo no solo ofrece el mismo producto y servicio, sino que además está presente en el mismo mercado, compartiendo puntos de venta, oferta y demanda (Lenis, 2023). En este caso, se ha logrado identificar un competidor que cumpla con todos los requisitos: Cerascreen.

Cerascreen es una empresa fundada en Hamburgo, Alemania. Realiza, al igual que Ailin, *at-home lab testing* de sangre, además de analíticas por saliva, ADN, aliento, heces y orina, complementando los resultados con recomendaciones de mejora personalizadas y ofreciendo la posibilidad de realizar un seguimiento. Su oferta se expande a los suplementos vitamínicos, magnesio y omega 3 en Portugal. En términos económicos, la empresa obtuvo unos ingresos de 9.2 millones de dólares en 2022 a nivel global, con una plantilla de aproximadamente 70 trabajadores. Por su parte, los canales de venta son

cinco: venta directa (B2C a través de su *e-commerce*), socios comerciales (B2C y B2B2C a través de minoristas, farmacias, aseguradoras y comercio electrónico), expertos en salud (B2C y B2B2C a través de fisioterapeutas, entrenadores personales, *coaches*, entre otros), afiliados (B2C a través de bloggers, *influencers*, a través de portales como Lasso, que ofrece comisiones del 12% por compras desde enlaces con UTM a tienda) y corporativo (B2B a través de gerentes de recursos humanos y empleadores). Sin embargo, este competidor directo no comercializa actualmente debido a la “renovación del surtido (volveremos pronto)”, lo que presenta una ventana de oportunidad por la que Ailin sería la única empresa ofertando un servicio así en todo el mercado portugués (Amazon, 2023; Cerascreen, 2023; Fiebert, 2023a; Growjo, 2023a).

2.1.2.- Análisis de Competidores Indirectos

La importancia del competidor indirecto radica en que satisface las mismas necesidades que Ailin, y por ello representa una amenaza a nuestras capacidades de venta (Lenis, 2023). La mayoría de las empresas presentes en el mercado portugués realizan analíticas tradicionales, lo que altera por completo la operativa interna de la empresa. Si bien en última instancia satisfacen la misma necesidad, las necesidades logísticas y de ensamblado del kit se reducen considerablemente, además de que ya no hablamos de una auto-toma, sino de una analítica tradicional de la mano de un profesional en clínica. De esta forma, la competencia indirecta en Portugal viene dada primordialmente por las analíticas tradicionales en clínicas y puntos autorizados: SynLab y Unilab son los ejemplos más representativos de esta industria en Portugal.

Tanto SynLab como Unilabs ofrecen tests de todas las variedades (cardiovascular, deportivo, de fertilidad, alergias, etc.), y aunque los resultados tardan en ser enviados al usuario entre 24 y 48 horas (como norma general), la toma de la muestra la realiza un profesional, principalmente en el propio centro (al que el usuario acude presencialmente), con opción a desplazarse hasta domicilio por un extra sobre el precio de la analítica. Los canales de venta son: el directo (B2C a través de su página web), socios comerciales (B2C a través de aseguradoras como Allianz, Axa, Generali o SafeCare Santander y empresas de salud como AtlantiCare, Esumedica, Futura Healthcare, Medicare, etc., socias de SynLab), profesionales de la salud (tanto B2C como B2B2C), ventas corporativas (B2B a través de soluciones a plantilla) y entidades públicas (B2G a través del Serviço Público de Saúde, entre otras). El rango habitual de precios va desde los 30€ (antígenos covid)

hasta los 100€ (más común alrededor de los 70 y 80€), aunque algunos llegan a más de 500€ dada su complejidad (SYNLAB Portugal, 2023; Unilabs Portugal, 2023).

Cabe destacar que quedan fuera de este análisis las empresas de tests rápidos, dado que, aunque se basen en una auto-toma desde casa y una de sus características principales es la inmediatez, no se realiza una analítica por laboratorio (por lo que la sensibilidad es menor y los falsos negativos más comunes) y tampoco se ofrece un soporte médico ni recomendaciones de mejora. A todos los efectos, este es un producto que no satisface las mismas necesidades que Ailin (MedlinePlus, 2021).

2.2.- *Análisis Externo: PORTER*

Las cinco fuerzas de Porter son una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para comprender la dinámica competitiva de una industria. Ayudan a identificar oportunidades y amenazas, evaluar el atractivo de la industria y desarrollar estrategias efectivas. Estas fuerzas permiten comprender la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes y de productos sustitutos, así como el poder de negociación de proveedores y clientes. Al utilizarlas, se pueden identificar ventajas competitivas clave y tomar decisiones informadas sobre la entrada o salida de un mercado, la asignación de recursos y la diferenciación estratégica. Son, en definitiva, una herramienta crucial para evaluar el entorno competitivo y tomar decisiones estratégicas que impulsen el éxito de una empresa (Porter, 2008).

2.2.1.- *Amenaza de Nuevos Competidores*

La novedad del mercado de analíticas por sangre capilar y su potencial lucrativo pueden estimular la aparición de nuevos *players* que aprovechen la ventaja del *second mover* para reproducir el modelo de Ailin y conseguir parte de la cuota de clientes que siguen descubriendo este servicio. La amenaza, así como la oportunidad, radica en la baja saturación de este mercado y la posición de Ailin como *first mover* debe aprovecharse de una rápida expansión para establecer una posición sólida, unas menores barreras de entrada, una mayor influencia en la industria y una mayor experiencia (Lieberman y Montgomery, 1988).

2.2.2.- Poder de Negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores, al igual que el de los clientes, dependerá de si existen múltiples disponibles en el mercado y de si los productos son estandarizados, caso en que Ailin, independientemente de su tamaño (como empresa, no tiene capacidad de negociación en este sentido por su reducida capitalización), obtendrá las ventajas que la competición natural entre empresas proveedoras le ofrece. De esta forma, diferenciamos tres proveedores clave: de materiales (para el ensamblado del kit *in-house*), de logística y de laboratorio (Porter, 2008).

Respecto de este primero, las opciones son múltiples, ya que los materiales (lancetas, toallitas hidroalcohólicas, tiritas, microtubos de muestra, caja, etc.) tienen un alto grado de estandarización y las posibles empresas proveedoras son múltiples. Lo mismo sucede con las empresas de logística: CTT Expresso, Chronopost Portugal, DHL Express Portugal, SEUR Portugal, MRW Portugal, Nacex Portugal, entre tantas otras, ofrecen servicios estandarizados y compiten por precios dentro de sus economías de escala. Sin embargo, la Clínica Universidad de Navarra es una de las principales opciones de Ailin para realizar pruebas de laboratorio y tiene una posición ventajosa por su renombre a nivel peninsular, al que Ailin refiere en sus campañas publicitarias como símbolo de seguridad, calidad y eficacia. En definitiva, el poder de negociación de Ailin está sujeto a los precios de mercado, más que a su capacidad interna por lograr mejores precios. No es una empresa lo suficientemente grande para influir en las condiciones más allá de la oferta estándar de sus potenciales proveedoras.

2.2.3.- Poder de Negociación de Clientes

Actualmente no existe gran variedad de opciones para realizar analíticas por sangre capilar desde casa, ni en España ni en Portugal (como veíamos en el análisis de competidores), principalmente por la novedad que representa el modelo de negocio, que está sin embargo más desarrollado en países anglosajones, como se comenta en el apartado sobre referentes internacionales. Esta poca maduración del mercado, si bien representa una amenaza potencial de cara al futuro (cuando aparezcan nuevos *players*), es actualmente una ventaja para Ailin, que se puede permitir ofrecer su producto con precios razonablemente altos, enfocándose en la diferenciación.

2.2.4.- Amenaza de Productos Sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos para Ailin proviene de las analíticas tradicionales realizadas en clínicas como SynLab y Unilabs, que hasta ahora copaban la totalidad del mercado. Estas clínicas vieron la irrupción en el mercado de analíticas que se ha llevado consigo una cuota de mercado de clientes que, bien pudiendo visitar la clínica físicamente, prefieren el servicio diferenciado (auto-toma y *at-home*) de Ailin o Cerascreen.

La amenaza radica en la conveniencia y confiabilidad percibida de las analíticas tradicionales en clínicas, así como en la disponibilidad de servicios adicionales que pueden ofrecer las clínicas, como consultas médicas y toma de la muestra realizada por un profesional. Para contrarrestar esta amenaza, Ailin debe destacar los beneficios únicos de su enfoque de pruebas en el hogar, como la comodidad, la privacidad y la rapidez de los resultados, además de comunicar la calidad y precisión de sus kits de pruebas).

2.2.5.- Rivalidad entre Competidores Existentes

Al tener este mercado un bajo nivel de saturación dada su novedad disfruta de la posibilidad de crecer atrayendo a nuevos clientes de mercado de las analíticas convencionales, por lo que existe un segmento de cliente para el que la opción casi es exclusiva. Incluso competidores como Melio, en España, dependen de que sus usuarios visiten una de las clínicas repartidas por la geografía del país para realizarse la analítica, perdiendo los componentes *at-home* y de auto-toma (la gran mayoría de tests requieren la ayuda de un profesional). En definitiva, existe una significativamente baja rivalidad entre competidores existentes.

2.3.- Análisis Externo: PESTEL

2.3.1.- Entorno Político

Las últimas cuatro décadas han sido significativamente positivas para las relaciones diplomáticas entre Portugal y España. Actualmente, el gobierno de este primero es estable y ha centrado sus esfuerzos en promover las condiciones propicias para el desarrollo económico del país. Así, el acercamiento entre ambos países ibéricos se ha debido a varios factores, como la natural convergencia de intereses derivada de la vecindad, las relaciones

históricas, el desarrollo sincrónico de procesos de transición y consolidación democrática, y un contexto político más amplio dentro del marco de la Unión Europea, clave para entender la dinamización, incremento y profundización de las relaciones bilaterales, que abre nuevos ámbitos de cooperación (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2022).

Cumbres de Cooperación - Es importante mencionar la estrecha relación y contacto que mantienen las diferentes autoridades, Jefes de Gobierno y Estado, materializadas a través de las reuniones periódicas que mantienen a diferentes niveles y áreas, habiendo aumentado en número e intensidad en los últimos años. Destacan en este sentido las Cumbres bilaterales, que se han convertido en el transcurso de sus casi tres décadas de existencia en un mecanismo privilegiado de consulta política al máximo nivel y motor de la relación bilateral. Específicamente, en la última Cumbre, la XXXII, que tuvo lugar el 28 de octubre de 2021 en Trujillo, se firmó un nuevo Tratado de Amistad y Cooperación que complementa al existente de 1977 (Gobierno de España y República Portuguesa, 2021).

Política Exterior y Unión Europea – Finalmente, en el ámbito de la política exterior, la cooperación entre Portugal y España se reproduce también en el marco privilegiado de la Unión Europea, donde ambos países han mantenido y mantienen también contactos regulares, con el fin de asegurar posiciones e intereses que, con frecuencia, coinciden (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2022). Además, cabe recordar que el Reino Unido no está dentro de la Unión Europea, lo que podría evitar o ralentizar una entrada repentina en el mercado de Thirva, referente internacional.

Portugal, al igual que España, es miembro activo desde 1986. De esta forma, se beneficia de los derechos y las obligaciones que conlleva la membresía en áreas como el mercado único europeo, la política agrícola común, la política comercial común y la cooperación en materia de seguridad y defensa, contribuyendo financieramente al presupuesto y recibiendo a cambio fondos para financiar proyectos y políticas en áreas como el desarrollo regional, investigación, innovación, educación o formación (Unión Europea, s.f.-a).

Dentro de este marco, España y Portugal impulsan proyectos comunes en el ámbito regional y mantienen intereses compartidos en otras regiones del planeta, sobre la base

de afinidades históricas, geográficas y económicas. Por último, la cooperación es también intensa en el ámbito universal, como demuestra, entre otros, el intercambio de apoyos en las candidaturas para el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas y una notable práctica de intercambios de apoyos para las más diversas instancias internacionales (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2022).

2.3.2.- Entorno Económico

Introducción – La de Portugal es una economía mixta y abierta que se basa en la exportación de bienes y servicios. Su principal socio comercial es la Unión Europea, de la que es miembro, estando además en la zona euro, que facilita los intercambios comerciales. Portugal ha experimentado una serie de dificultades económicas en el pasado reciente y en el presente, pero en los últimos años ha logrado una recuperación sostenible y un crecimiento económico moderado, incluso tras el estallido de la guerra de Ucrania y la desbocada subida de la inflación (Comisión Europea, 2023).

Relaciones Económicas Bilaterales - Portugal y España mantienen una relación económica y comercial destacada, que se considera un ejemplo exitoso de integración en la economía europea y global. Las cifras de comercio e inversiones reflejan claramente que ambos países son socios económicos privilegiados y que esta relación es mutuamente beneficiosa (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021).

La Zona Euro – Tanto Portugal como España se encuentran en la zona euro, compuesta actualmente por 20 países. La moneda ofrece diversas ventajas para individuos, empresas y para la economía en sí, facilitando los intercambios comerciales internacionales, fomentando la competencia empresarial a través de una comparativa en precios más sencilla, aportando mayor solidez a la divisa y una consecuente predictibilidad económica, aportando una mayor seguridad en las transacciones, fomentando la inversión y el comercio internacional, así como una mayor y más eficiente integración de mercados financieros (Unión Europea, s.f.-b).

Crecimiento Económico – La economía portuguesa crecía a una tasa promedio del 3% en 2017 y 2018, que disminuye a un 2% en 2019. Debido a la pandemia de Covid-19, la economía se contrajo un 7,6% en 2020, la mayor recesión desde los años 60. Sin embargo, la recuperación no tardó en llegar: 2021 cerró con una tasa de crecimiento del 4,9%, y las

proyecciones otorgaban otro 6,3% de crecimiento en 2022. Se espera también una deceleración hacia 2023 y 2024, con tasa del 2,6% y 2%, respectivamente (Oficina Económica y Comercial de España en Lisboa, 2022, p.10-11).

Tasa de Inflación y Tipos de Interés – Sin embargo, la guerra de Ucrania ha generado gran incertidumbre, volatilidad de los mercados, y una tasa de inflación del 5,9% para 2022 que se estabilizará en el 2% los siguientes años, pero que mina actualmente el bolsillo de los consumidores (Oficina Económica y Comercial de España en Lisboa, 2022, p.10-11). Por su parte, el Banco Central Europeo, con Christine Lagarde a la cabeza, anunciaba una subida de los tipos de interés de 50 puntos básicos, hasta el 3,5%, prometiendo liquidez para los bancos en caso de depreciación de activos de renta fija. Este movimiento, que está pensado para controlar la desbocada inflación, encarecerá la deuda y derivará en una menor rentabilidad de los proyectos económicos, con una bajada de la financiación para startups como Ailin (Pellicer, 2023; Benedito, 2023).

Tabla 3.- Crecimiento Real del PIB en Portugal, España y UE 27 respecto de su PIB per cápita (en euros). Periodo 2016-2021.

Crecimiento Real del PIB	2016	2017	2018	2019	2020	2021	PIB per cápita (euros)
Portugal	1,6%	3,5%	2,6%	2,5%	-7,6%	4,9%	20.530 €
España	3,2%	3,0%	2,4%	2,0%	-10,8%	5,0%	25.410 €
UE 27	2,0%	2,5%	2,0%	1,3%	-6,5%	5,1%	32.330 €

Nota. Portugal es la economía que más crece entre los años 2017 y 2019, siendo, sin embargo, golpeada de forma comparativamente moderada por la pandemia del Covid-19. La recuperación fue ligeramente menor en 2021, pero se preveía un crecimiento del 6,3% para 2022. Quedan pendientes por ver, sin embargo, los efectos de la inflación y la guerra de Ucrania.

Fuente: Elaboración Propia, con datos de Oficina Económica y Comercial de España en Lisboa, 2022, p.10.

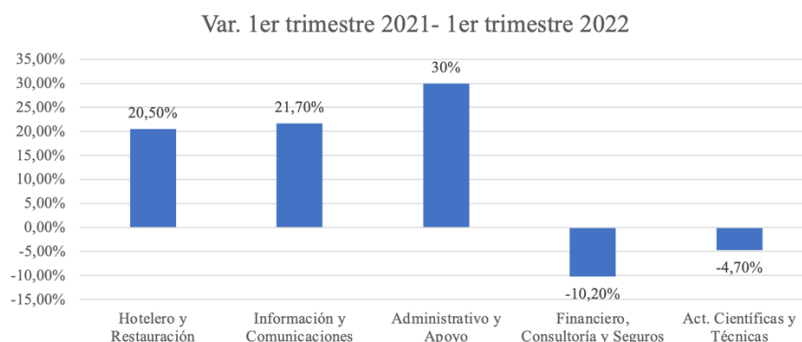
Mercado de Trabajo – El desempleo en Portugal ha venido descendiendo en los últimos 10 años, logrando llegar al 5,9% en 2023, según datos recogidos por la Comisión Europea (2023) a través de la encuesta de trabajo presentada por el INE (*Instituto Nacional de Estadística*). La tendencia, que comenzó en 2014, presenta actualmente su nivel más bajo en 10 años, y contrasta con el 6,7% de paro en la Unión Europea y el 13% español (Eurostat, 2023). Sin embargo, el paro de larga duración se posiciona como el 46,2% del total, las mujeres continúan siendo las más afectadas por el desempleo (6,5%) junto a los

menores de 25 años (20,6%), y la destrucción de desempleo derivado de la pandemia no se ha revertido dentro de estos dos colectivos, a diferencia del desempleo total. En general, la economía portuguesa remonta, al menos en el corto plazo, lo que es beneficioso en lo que se refiere al aumento del poder adquisitivo y de la demanda.

Sectores Industriales – En términos de perfil de empleo, el sector primario (agricultura, producción animal, caza, silvicultura y pesca) ocuparon solo el 2,5% de la fuerza laboral en 2022. El sector secundario (industria, construcción, a energía y agua) representaron el 24,4% del empleo, mientras que el sector terciario o servicios el 73%. Respecto a los datos recogido entre los primeros trimestres de 2021 y 2022, crecieron sectores como el hotelero y de la restauración, información y comunicaciones, actividades administrativas y los servicios de apoyo, la industria manufacturera y la construcción. Por su parte, decrecieron los sectores financieros, de seguros, consultoría, y las actividades científicas y técnicas.

Los sectores de asistencia sanitaria y social (15%), educación (13%) y reparación de vehículos (20%) son los principales empleadores. Por su parte, el sector hotelero y de la restauración, muy afectado por la pandemia, había crecido un 20,5% entre comienzos de 2021 y 2022, creando 45 000 nuevos empleos. Información y comunicaciones creció un 21,7% y las actividades administrativas y servicios de apoyo un 30%, creando 33.600 y 38.400 puestos de trabajo, respectivamente. En contraste, los segmentos de actividades financieras, seguros y consultoría, así como las actividades científicas y técnicas disminuyeron un 10,2% y un 4,7% respectivamente (INE Employment Survey, 2022, en Comisión Europea, 2023).

Gráfico 1.- Variación Empleo por Sectores en Portugal: de T1 2021 a T1 2022.



Fuente: Elaboración Propia a partir de INE Employment Survey, 2022, en Comisión Europea, 2023.

El sector industrial, de la construcción, de energía y agua, en recuperación desde 2014, experimentó pérdidas significativas en 2020 y 2021. Sin embargo, manufactura y construcción consiguieron adaptarse modernizándose e innovando, logrando un crecimiento neto de 16,800 y 6,300 empleos, respectivamente, para el periodo entre principio d 2021 y 2022. Incluso industrias tradicionales como calzado y confección han apostado por la modernización, la innovación y la internacionalización, que ha derivado en la creación de nuevos puestos de trabajo de mayor cualificación. Por su parte, el clúster de la salud, que incluye la industria farmacéutica, moldes, plásticos, equipos eléctricos y electrónicos, la industria textil y el emergente sector biotecnológico, están mostrando signos de vitalidad (INE Employment Survey, 2022, en Comisión Europea, 2023).

Productividad – En términos de productividad, se muestra una clara divergencia y disminución constante desde 2013 en comparación con España y la zona euro. La convergencia en productividad con los países de la UE con la integración en los mercados globales no acaba de materializarse, debido principalmente a: primero, una mala asignación de capital, mano de obra y habilidades tanto a nivel sectorial como empresarial; segundo, el rápido crecimiento del sector turístico, que maquilla la realidad del mercado de trabajo portugués a través de bajas tasas de desempleo, y tercero, la persistente importancia relativa de la agricultura en Portugal (Puig y Sánchez, 2018, p.17).

Inversión de España en Portugal – Las empresas españolas tienen una importante presencia en Portugal, que de hecho concentra uno de los mayores números de filiales españolas en el exterior. Si bien la pandemia del covid-19 afectó los flujos comerciales en 2020, estas filiales generaron un volumen de negocios de 37.150 millones de euros, empleando a 246.164 personas. En 2021, esta cifra creció significativamente con la reactivación de los intercambios transfronterizos. De esta forma, el mercado portugués es considerado por muchas de estas empresas como una extensión natural de su mercado doméstico: su proximidad geográfica y la ausencia de empresas portuguesas de peso les otorga una ventaja competitiva en ciertos sectores. Además, Portugal es visto como un mercado fácilmente accesible para las empresas españolas, observable en el tamaño de nuestras filiales en el país luso, de pequeña dimensión (Myro y Solana, 2021, p.31).

Exportación transfronteriza – Durante los últimos años, tanto tanto Portugal como España han visto incrementada la importancia de su sector exterior. En términos generales

y respecto del PIB nominal, las exportaciones pesaban en 2017 hasta 16 puntos porcentuales más que en 2005, en otras palabras, más del 40% del total del PIB nominal. En cuanto al comercio bilateral, España ha ido ganando terreno en las importaciones portuguesas, aumentando su participación del 27% en 2012 al 33% en 2016, mientras que la participación portuguesa en el mercado español se ha mantenido estable en torno al 3,9%-4%. Las estadísticas más recientes del comercio bilateral muestran que las exportaciones españolas a Portugal aumentaron un 10,1% interanual (19.844 millones de euros) y las importaciones españolas desde Portugal tuvieron un incremento del 0,9%, alcanzando los 11.001 millones de euros en el periodo de enero a diciembre de 2017 (Puig y Sánchez, 2018, p.19).

2.3.3.- Entorno Social

Introducción - Portugal tiene una población menor a la de España, estimada en 10,4 millones de personas en 2021, que contrasta con los 47,4 de España. La mitad sobrepasa el umbral de los 45,5 años, haciendo de este un país con una demografía claramente envejecida, lo que supone una ventaja si tenemos en cuenta el target de Ailin. Sin embargo, la población no ha parado de crecer, debido a la llegada de inmigrantes, tanto de excolonias portuguesas (Brasil, principalmente) como de países asiáticos como India, Pakistán o China. En total, la población inmigrante representa más de 1 millón de personas, un 9,8% del total. Alrededor del 50% de la población portuguesa se considera población activa.

Concentración Geográfica - Más de tres quintos (>60%) del total de la población de Portugal vive en las áreas metropolitanas de Lisboa y Oporto, lo que crea una gran oportunidad al reducir el tiempo y los costos de envío de los kits a los clientes, permitiendo además concentrar los esfuerzos de marketing y publicidad en estas áreas, aumentando la rentabilidad y eficiencia del negocio en el hipotético caso de una internacionalización a este mercado (Oficina Económica y Comercial de España en Lisboa, 2022, p.5-6).

2.3.4.- Entorno Tecnológico

Acceso a Internet – El 87,4% de los hogares tuvieron acceso a Internet en 2021, un aumento de 280 puntos básicos desde 2020. En base al Plan de Recuperación y

Resiliencia del gobierno, se espera que este porcentaje aumente a través de una serie de tarifas sociales para el acceso a servicios de Internet de banda ancha: la digitalización en Portugal es un hito estratégico, presentado dentro de este marco como un derecho universal.

E-commerce - Del total de la población, la tasa de compradores online es del 52%, por debajo de la media española y europea (UE-27), situada en el 67%. La facturación del canal de venta online B2C fue de 4.480M€ en 2021, un 10,89% más con respecto al 2020. Además, según Statista (2023, citado en Fragoso y Pazos, 2022), este tipo de comercio crecerá hasta los 8.250M€ en 2025. Aunque el mercado portugués es aún inmaduro en comparación al español, su crecimiento representa una oportunidad: ni existen barreras de entradas al comercio electrónico portugués para empresas españolas, ni las empresas nacionales ofrecen los rangos de precios, disponibilidad y gama de productos que los consumidores demandan. España se convierte así en el mayor exportador a Portugal después de China (Fragoso y Pazos, 2022, p.4).

Perfil de e-shopper – En cuanto al perfil del e-Shopper portugués, la tasa de utilización del comercio electrónico es ligeramente superior en mujeres (43,2%) que entre hombres (37,4%), en el grupo de edad de 25 a 34 años (73,8%), estudiantes (58,8%), y con estudios superiores (67,9%). En términos de distribución territorial el Área Metropolitana de Lisboa es la que concentra un mayor número de compradores online.

Conclusión y matiz – Si bien se apuesta por Portugal como un país con un gran potencial tecnológico, no podemos olvidar la dependencia de empresas como Ailin en servicios logísticos y de distribución externos. Para corresponderse a los tiempos marcados por el proceso de usuario de Ailin, las empresas de este sector deben aún asumir nuevos retos para atender las crecientes exigencias de los nuevos consumidores online (Fragoso y Pazos, 2022, p.5).

2.3.5.- Entorno Medioambiental

La sequía por la que pasa la península ibérica podría afectar al bolsillo de los consumidores, empezando por aquellas personas que viven del sector primario y que han sido directamente afectadas por la falta de agua en los cultivos. Al respecto, Portugal y España, en conjunto con Italia y Francia, pedirán a la Unión Europea la creación de un

fondo de ayuda a un problema considerado común al bloque económico (Ares, 2023; La Moncloa, 2023).

Además, cabe también destacar que es la Clínica Universidad de Navarra la encargada no solo del análisis de las muestras, sino de la gestión de los desechos, por lo que Ailin no destina recursos propios a la gestión de los mismos. El proveedor es en este caso quien gestiona los certificados y procesos necesarios para desechar los kits una vez analizados de acuerdo con la legislación pertinente.

2.3.6.- Entorno Legal

Aún bajo el paraguas del mercado único de la Unión Europea, los productos sanitarios, deben pasar controles específicos dada su delicadeza de cara al consumidor. De esta forma, el Reglamento UE 2017/745 del Parlamento Europeo y del Consejo y el Decreto Ley n.º 145/2009, de 17 de junio establecen las normas para la introducción en el mercado, comercialización o puesta en servicio de productos sanitarios y accesorios en Portugal. Los productos sanitarios y accesorios solo pueden ser comercializados si tienen el marcado CE, han sido sujetos a una evaluación de conformidad y han sido registrados ante INFARMED. Además, el etiquetado y las instrucciones deben estar en portugués y la comercialización está sujeta a notificaciones obligatorias, incluyendo la notificación de la actividad de distribución al por mayor y el registro de los productos sanitarios. La falta de cumplimiento con las notificaciones y registros obligatorios puede resultar en una infracción administrativa con multas desde 2 mil euros hasta un 15% del volumen de negocios del responsable de la comercialización en el mercado nacional (Moreno, 2022). En definitiva, es importante contar con una asesoría legal para cumplir con los requisitos que presenta la exportación de mercancía “legalmente delicada” como la sanitaria a países como el portugués, aunque estén dentro del bloque comunitario.

2.4.- Análisis Interno: DAFO

Tabla 4.- DAFO y CAME.

D	Novedad del modelo en el mercado y tamaño de la empresa.	→	C	Implementación de la nueva estrategia de marketing. Necesidad de mayor ambición.
A	Competidores indirectos intensifican esfuerzos de promoción y subida de tipos de interés	→	A	Enfoque en el modelo de negocio y sus ventajas. Buscar financiación antes de nuevas subidas de tipos de interés.
F	Modelo innovador y diferenciado; propuesta única.	→	M	Comodidad, rapidez, personalización, utilidad, etc. Propuesta de valor.
O	Buena coyuntura económica, Brexit, crisis del sistema público de salud y retirada temporal de Cerascreen.	→	E	Captar el flujo de usuarios que transicionan actualmente hacia soluciones privadas de salud, prevención y bienestar.

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis DAFO, más conocido por su nombre inglés *SWOT*, es una herramienta empresarial que permite analizar la realidad de una empresa, marca o producto para tomar decisiones futuras (Speth, 2016). Es especialmente útil al iniciar un nuevo proyecto, ya que ayuda a establecer estrategias para su viabilidad. También puede ser utilizado como una herramienta reflexiva para evaluar la situación de una empresa existente. El análisis se divide en dos partes: el análisis interno, que evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa, y el análisis externo, que considera las amenazas y oportunidades del entorno empresarial. Una vez realizado el análisis, es crucial definir una estrategia que potencie las fortalezas, supere las debilidades, controle las amenazas y aproveche las oportunidades (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s. f.). En este DAFO aplicaremos los datos expuestos en el PESTEL, así como en el análisis de competidores, al modelo de negocio de Ailin, con el fin de presentar un análisis conciso sobre la realidad de esta empresa y su producto de cara a su expansión en Portugal.

2.4.1.- Fortalezas

El modelo de Ailin destaca por innovador, ofreciendo prestaciones en el ámbito de la salud y el bienestar que los actuales sistemas de salud, públicos o privados no ofrecen. De esta forma, se plantea un proceso de corta duración entre pedido y obtención de resultados, con pasos sencillos y fáciles de realizar para el usuario, desde la comodidad desde casa y con resultados y recomendaciones de mejora personalizados que el usuario puede comprender a través de un lenguaje fácil. Este servicio y prestaciones posicionan

al producto como uno de calidad, diferenciándose por los servicios que ofrecen, a un precio que los consumidores están dispuestos a pagar (Ailin, 2023).

2.4.2.- Oportunidades

Los gobiernos de España y Portugal, ambos dentro del paraguas europeo, cooperan entre sí como nunca antes (se ofrecía el ejemplo de las Cumbres Bilaterales), y los intercambios transfronterizos nunca se han producido con tanta intensidad, lo que otorga a Ailin una ventana de oportunidad, por una parte, respecto de sus competidores anglosajones (ahora fuera de la Unión Europea) a través del mercado único y por otra, respecto del resto de competidores europeos por la proximidad cultural y geográfica (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2022).

Económicamente, Portugal crece a un ritmo mayor que el de España y su mercado laboral presenta tasas de paro menores a los de la Unión Europea, lo que representa avances relativos en términos de poder adquisitivo (Oficina Económica y Comercial de España en Lisboa, 2022, p.10-11). Además, aproximadamente el 60% de la población vive en las áreas metropolitanas de Lisboa y Oporto, lo que supone una oportunidad en términos de eficiencia logística (Oficina Económica y Comercial de España en Lisboa, 2022, p.5-6).

Si bien la población está acostumbrada a importar productos de empresas españolas dada la variedad de la oferta y la consecuente baja saturación del mercado, las posibilidades para Ailin crecen con el paralelo aumento del uso de e-commerce, que amplía el target potencial de Ailin (Statista, 2023, citado en Fragoso y Pazos, 2022).

Aunque existen controles y normativa específica sobre los productos sanitarios, las barreras legales de entrada son bajas debido a la homogeneización de la normativa promovida en el marco de la Unión Europea. Condicionantes como el mercado CE están presentes también en España (Moreno, 2022).

El servicio de sanidad pública de Portugal se encuentra actualmente bajo una enorme crisis: falta de recursos humanos, saturación de los servicios de urgencias y esperas prolongadas para recibir atención médica, elementos que han sido agravados por la crisis pandémica. Aunque el gobierno portugués está tratando de solucionar estos problemas ampliando la plantilla, las instalaciones hospitalarias y mejorando la coordinación entre los diferentes niveles de atención médica, la mejora sostenible del sistema público de

salud está aún lejos (Constenla, 2022). Esta situación presenta una oportunidad para Ailin, dado que crece la demanda de servicios privados de salud, como las analíticas de Ailin (cómodas y rápidas), debido a la creciente preocupación de los consumidores por prevenir potenciales problemas de salud y tener que recurrir al servicio de urgencias del país, lento y “caótico” (“Problemas en la sanidad pública ponen en apuros al Gobierno de Portugal”, 2018).

Finalmente, en términos de competición, cabe recordar que las grandes empresas del sector, presentes en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, centran sus esfuerzos en sus mercados nacionales, así como los geográficamente adyacentes. Esto representa una oportunidad para Ailin, dado que el mercado del at-home lab testing en Portugal estaría aún sin explotar y lejos de saturarse, sólo enfrentando competidores indirectos en el sector de analíticas tradicionales. Además, Cerascreen, único competidor directo en el mercado, no comercializa actualmente sus productos, lo que convierte a Ailin en la única opción para aquellos individuos que pretendan recurrir a este servicio concreto.

2.4.3.- Debilidades

Desconocemos información privada acerca de cómo se financia o cuánto ha recibido Ailin desde que está operativa, y aunque la expansión hacia el mercado portugués puede no representar un desembolso prohibitivo para la empresa (hipotetizaremos la cantidad), los costos incurridos por gestión logística, legal, o de marketing, pueden ralentizar la rentabilidad del negocio en el país vecino, además de poder generar grandes gastos si no se gestiona correctamente. Además, el catálogo podría ser comparativamente menor a aquel ofrecido por empresas de analíticas tradicionales, que disponen de mayor flexibilidad para cubrir una mayor variedad de tests (Licari, 2023; SynLab, 2023; Unilabs, 2023).

2.4.4.- Amenazas

Aún creciendo la economía, la brusca subida de precios puede limitar la capacidad de compra de los consumidores, y aumentar a su vez el coste de los servicios externos de los que se provee Ailin (como análisis y logística). Además, la subida de los tipos de interés desincentiva, como decíamos, la inversión. En otras palabras, Ailin podría encontrar una situación complicada para enfrentar el problema planteado en el apartado anterior si no

trató de conseguir la financiación necesaria antes de la subida de los tipos de interés, dada la menor rentabilidad del dinero una vez incrementados los tipos a los que se conceden los préstamos (Verbo, 2023).

Por otra parte, el desglose del crecimiento económico en Portugal nos ofrece otra posible amenaza en términos económicos. Si bien desciende el paro, el tipo de empleo que se generó en Portugal en los últimos años se caracteriza por una gran volatilidad y baja cualificación; sectores como el financiero o ciencia menguaban, mientras que otros como turismo se veían favorecidos. Es posible que la poca solidez de este crecimiento no esté fomentando un aumento de las rentas suficiente como para ampliar el mercado de Ailin; las rentas podrían no ser suficientemente altas como para incitar al consumo de un producto diferenciado por servicio, ofertado como alternativa a un sistema de salud gratuito (Puig y Sánchez, 2018, p.22).

Como comentábamos, la expansión en Portugal podría hacer que competidores indirectos existentes, como SynLab y Unilabs, ambos players internacionales de capitalización superiores, o Cerascreen, dentro de la competencia directa, potenciasen como respuesta sus esfuerzos de captación de clientes y aumento de ventas, obstaculizando significativamente la capacidad de Ailin de lograr sus objetivos. Además, se presentaría también la amenaza de una hipotética expansión paralela de Melio, competidor nacional, a Portugal. Su modelo, como se menciona anteriormente, se diferencia en que las analíticas las realizan los profesionales en las clínicas con las que la empresa mantiene acuerdos, y que se pueden encontrar a través de su página web (como por ejemplo, Unilabs) (Melio, 2023a).

En ambos casos, Ailin tendría que hacer grandes esfuerzos por convencer a su público potencial (especialmente al perfil de usuario con mayor aversión a la auto-toma) de que su método es el mejor, incidiendo en la facilidad y rapidez del proceso, en el hecho de que la aguja no es visible y en ofrecer instrucciones visuales para realizar la toma, elementos en los que incide actualmente en España. Aunque la amenaza es relativamente pequeña dado el tamaño de la empresa y la baja saturación de mercado existente, Ailin no puede permitirse perder potenciales clientes, por lo que se recomienda adelantarse a sus competidores.

2.5.- *Análisis Interno: CAME*

En análisis CAME es una herramienta estratégica utilizada para evaluar y desarrollar estrategias de mejora en base a las fortalezas y debilidades internas de una empresa, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta (Pedrós y Gutiérrez, 2012); en otras palabras, es la herramienta con la que podremos extraer las ideas clave del DAFO realizado en el apartado anterior. Como acrónimo, representa las cuatro categorías del análisis: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades (Humphrey, 2005).

2.5.1.- *Corregir*

Si bien la mayor debilidad de Ailin es su pequeño tamaño respecto del proyecto de internacionalización que ha llevado a cabo (bajo la hipótesis de que el estudio financiero ha resultado positivo en términos de proyección y viabilidad), la estrategia de marketing debe ser más ambiciosa, buscando corregir las deficiencias en ventas para lograr obtener una rentabilidad. En base a su tamaño, debe maximizar las ventas para poder crecer y obtener una posición sólida en el mercado.

2.5.2.- *Afrontar*

La empresa debe estar preparada para enfrentar el actual aumento brusco de precios y la subida de los tipos de interés, que podrían estar limitando la capacidad de compra de los consumidores y aumentando los costos de servicios externos (Verbo, 2023). La empresa debe asegurarse de obtener la financiación necesaria antes de que los tipos de interés suban más y buscar estrategias para contrarrestar los efectos negativos.

Además, deberá enfrentar la potencial entrada de nuevos *players* en el mercado portugués realizando un intenso esfuerzo por maximizar sus ventas en el periodo más corto de tiempo (incluso por encima de su punto de equilibrio), para aprovechar la actual baja saturación del mercado. En este proceso, es clave convencer a los potenciales consumidores del modelo de auto-toma desde casa, ya que cabe la posibilidad de que no sólo nuevos competidores que ofrecen su mismo aparezcan en el mercado, sino que clínicas de analíticas tradicionales intensifiquen sus estrategias de ventas para no perder su cuota de clientes.

2.5.3.- Mantener

Ailin debe mantener, proteger y mejorar aquello por lo que se diferencia y que ha permitido al negocio irrumpir en el mercado de los analíticas de España, replicándolo y adaptándolo al mercado portugués: algunas de las ventajas que su modelo de negocio innovador tiene, recordemos, son la facilidad, seguridad y comodidad del proceso, el valor añadido de unos resultados con comentario médico y recomendaciones de mejora, la personalización, cercanía e inmediatez en la atención al cliente, así como la variedad de tests en su catálogo.

Además, puede aprovechar las fortalezas que ofrece el crecimiento del e-commerce y la falta de competencia agresiva por parte de grandes empresas del sector. También puede destacarse frente a las analíticas tradicionales en clínicas mediante la promoción de la facilidad, rapidez y comodidad de su proceso, así como la oferta de instrucciones visuales y un enfoque centrado en la experiencia del usuario.

2.5.4.- Explorar

El contexto que presenta la enorme crisis del sistema sanitario portugués (Constenla, 2022) incrementa la ventana de oportunidad dentro de este país, dado el flujo de consumidores del sistema público hacia servicios privados como los tests de Ailin, pudiendo la empresa hacer valer su propuesta desde la conveniencia, dada la coyuntura. Además, Cerascreen ha dejado temporalmente de comercializar sus productos; otra razón de peso para entender la importancia de crecer dentro de este mercado como propuesta única, antes de que nuevos competidores directos se sumen. Ailin debe prestar atención a la vuelta de esta empresa y aprovechar mientras tanto.

Además, debe aprovechar las oportunidades que brinda la cercanía cultural y geográfica y la buena relación entre España y Portugal, así como el crecimiento económico actual de ambas economías (siendo el crecimiento de Portugal muy destacable, como se describe en el análisis PESTEL) y la eficiencia logística en las áreas metropolitanas de Lisboa y Oporto (que contienen aproximadamente tres quintos de la población total del país).

3.- Estrategia Comercial y de Marketing

3.1.- *Objetivos*

El plan de marketing detalla la estrategia por la que una empresa, en este caso Ailin, alcanzará sus objetivos comerciales, en este caso en un mercado como el portugués, donde recordemos, la empresa ha llevado hipotéticamente una pequeña campaña digital que no ha logrado los objetivos de venta propuestos en un primer momento. Sin embargo, estos objetivos se categorizan en dos bloques: cualitativos y cuantitativos. Estos primeros se refieren específicamente a los resultados en términos de calidad y percepción del consumidor, mientras que los cuantitativos se centran en la cantidad de ventas (Argudo, 2022; Perreault y McCarthy, 1996). A continuación, se detalla la estrategia por la que Ailin logrará sus objetivos, tanto en términos de posicionamiento como en términos de ventas (objetivos cualitativos y cuantitativos).

Los objetivos cuantitativos son medibles en términos unitarios y económicos. En este sentido, a la empresa le gustaría aumentar las ventas un 45% anualmente para mejorar sus resultados, partiendo de que, con la crisis del sistema público portugués (Constenla, 2022), muchos nuevos potenciales usuarios buscan alternativas eficientes para mantenerse sanos y prevenir enfermedades o malestares. Por un lado, existe un tipo de consumidor atraído por la rapidez de los análisis, que el sistema público de salud tarda meses en proveer; y por otro, aquellos a quienes preocupa la prevención con la finalidad de evitar depender de un sistema ineficiente si se producen complicaciones evitables en su salud.

Los objetivos cualitativos de Ailin en Portugal vendrían dados por sus fortalezas: crear una comunidad de usuarios fiel y una imagen de marca posicionada a través de los elementos analizados en la propuesta de negocio: calidad, cercanía de trato, claridad en las comunicaciones, comodidad (desde casa), facilidad en la toma de muestra, fidelidad del usuario, inmediatez en la atención, personalización en los resultados, rapidez en el proceso, etc. Mantener esta idea en la mente del usuario, así como expandirla a nuevos es el objetivo de Ailin a través de esta estrategia de marketing.

3.2.- Marketing Mix: Product, Price, Placement, and Promotion

El marketing Mix fue creado por Neil Borden en Estados Unidos en la década de los 50. Se refiere al conjunto de cuatro variables que una empresa puede controlar para influir en la demanda de sus productos o servicios, que son: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Su importancia radica en que permite a las empresas como Ailin diseñar las estrategias para captar a su público objetivo, diferenciándose de la competencia y logrando los objetivos del negocio (en este caso, en Portugal) (Borden, 1964).

3.2.1.- Estrategia de Precio: Diferenciación

Tabla 5.- Estrategias Genéricas de Porter.

		Ventaja Competitiva	
		Posicionamiento de Bajo Coste	Exclusividad Percibida
Objetivo Estratégico	Sector Completo	Liderazgo en Costes	Diferenciación de Producto
	Segmento de Mercado	Segmentación Enfocada a Liderazgo en Costes	Segmentación Enfocada a Diferenciación

Nota. Si bien, como decíamos, los tests de Ailin ofrecen un servicio innovador en lo que respecta a comodidad, rapidez, atención, lenguaje, etc., el producto queda al alcance de cualquier individuo que en un momento puntual quiera acceder, sin complicaciones, a información concreta sobre su estado de salud en un momento determinado. Según las tres estrategias genéricas de Porter, Ailin recae sobre la diferenciación de producto, dirigido a la totalidad del sector.

Fuente: Elaboración Propia, a partir de Porter, 1985.

Lograr el éxito entre consumidores cada vez más exigentes, formados, y conscientes pasa ineludiblemente por destacar entre la competencia, bien logrando el precio más bajo, bien ofreciendo atributos buscados y valorados por el cliente, considerados únicos (Carrio y Consolación, 2006, p.53). Si bien Ailin ofrece un servicio de salud y bienestar, el rango de precios de los tests, actualmente entre los 35€ (test de vitamina D) y los 130€ (tests de control de ciclo menstrual) (Ailin, 2023), dista de ser la opción más barata, teniendo en cuenta que Portugal cuenta con sanidad pública gratuita, aunque esta se encuentre en un estado crítico por falta de inversión (Constenla, 2022). Sí que encontramos, sin embargo, características innovadoras que hacen de este un servicio único, como el tiempo de espera reducido, de tan solo 72 horas entre pedido y resultados; comodidad, dado que la toma de

muestra se realiza desde casa y las acciones requeridas desde la página web, y la atención personalizada e inmediata, a través del equipo médico o del chat para clientes (Ailin, 2023).

Mantener la Estrategia de Liderazgo por Diferenciación – El servicio es innovador y la falta de competición en el mercado permite a Ailin mantener precios relativamente altos. La aparición de nuevos “players”, nacionales o internacionales, obligarán a la firma a ofrecer mejores prestaciones que la competencia para potenciar su liderazgo: la innovación y la diferenciación serán particularmente importantes (Pertusa-Ortega et al., 2009, p.520). Esto se debe a que el liderazgo en precios es inalcanzable y alcanzar un servicio de calidad a precios competitivos insostenible, además de poco práctico.

Evitar la Estrategia Híbrida – Por otro lado, es recomendable evitar la estrategia híbrida (perseguir el liderazgo en costes y diferenciación a la vez), ya que conlleva el riesgo de convertirse en una “no estrategia” (entre liderazgo en precios y diferenciación) si no logra unos objetivos tan ambiciosos. Si esto sucede y la empresa no destaca en ninguna dimensión estratégica, se entiende que queda "atascada en el medio" y su rendimiento caerá (Pertusa-Ortega et al., 2009, p.520). En consecuencia, aunque la estrategia híbrida, cuando exitosa, otorga los mejores resultados (Alnoor et al., 2022, p.13), los riesgos asociados son significativos. Al contrario, la estrategia pura simplifica las opciones estratégicas, facilitando la identificación de objetivos. De esta forma y teniendo en cuenta la amenaza que representa no consolidar la estrategia híbrida, cayendo en la no estrategia, otros estudios señalan la practicidad de decantarse por una de las estrategias como significativo predictor de mayor margen operativo (Thornhill y White, 2007, p.559).

Ailin debe centrar sus esfuerzos en mejorar la calidad de servicio para fidelizar a su base de clientes, quienes buscan sortear las carencias del sistema público de salud para obtener unas mayores prestaciones.

3.2.2.- *Producto*

Imagen 1: Kit de Ailin.



Fuente: Ailin, 2023.

La propuesta de valor en España define también para el caso portugués el servicio que Ailin propone, materializado a través de un servicio de analíticas por sangre capilar desde casa fácil, seguro, con resultados claros, personalizados, con comentario médico y recomendaciones de mejora, y a través de un proceso sencillo y un catálogo amplio de tests. Este servicio se apoya en (1) el propio kit de Ailin, que contiene todo lo necesario para que el usuario realice la auto-toma (lancetas, microtubos, instrucciones, toallitas hidroalcohólicas, etc.) con una fecha de caducidad determinada (90 días tras ensamblado), (2) el análisis de laboratorio (provisto por la Clínica Universidad de Navarra o, si es necesario, su homólogo en Portugal), (3) la logística (brindada por MRW, que también opera en Portugal), (4) en el trabajo del equipo médico de Ailin (que redacta el comentario médico y las recomendaciones de mejora) y (5) su página web (Ailin, 2023).

3.2.3.- *Distribución: Canales de Venta*

Los canales de venta se posicionan como uno de los requerimientos clave para una estrategia de marketing exitosa. Cuando se planean y ejecutan de forma adecuada, la empresa logra no sólo permanecer en el mercado en el que estaba ya presente, sino que se expande dentro del mismo y hacia otros, como Portugal, contribuyendo a un posicionamiento sólido y a una estrategia plenamente enfocada en el *target* seleccionado. El objetivo principal no es otro que satisfacer los deseos de consumo en las mejores condiciones de ubicación, tiempo, calidad, precio y presentación, minimizando los costos y maximizando la eficiencia (Vásquez, 2009, p.10). Si Ailin pretende aumentar significativamente su nivel de ventas en Portugal, la adecuación de este análisis de cara a

su ejecución correlacionará positivamente con las probabilidades de éxito del mismo. Por ello, se han seleccionado los siguientes canales de venta en base a los referentes internacionales (Everlywell, 2023; Thriva, 2023) comentados anteriormente:

Tienda en línea - La plataforma de Ailin ofrece comodidad y accesibilidad a los clientes a través de una interfaz intuitiva y fácil de navegar, donde los usuarios pueden acceder a información sobre el servicio, los tests, así como a su portal de usuario una vez creada la cuenta. La plataforma ofrece recomendaciones de tests basadas en el quiz que el usuario realiza durante la creación de su perfil (paso indispensable, independientemente del canal de venta), del que Ailin extrae, en pocas y sencillas preguntas, información clave sobre las condiciones y hábitos de salud. Así, la compra se realiza de forma rápida y segura, fomentando la confianza del cliente a través de una atención personalizada (por chat en línea y soporte telefónico), así como su satisfacción. El cambio al mercado portugués implicaría una traducción completa de la actual página web, así como personal capacitado para atender a los clientes en su lengua.

Alianzas estratégicas - Se propone un modelo por el cual Ailin colabore con empresas y profesionales del sector de la salud y del bienestar, de forma que estos recomienden los tests de Ailin a sus pacientes a cambio de una comisión al profesional o entidad y un descuento al cliente final. El proceso podría seguir dos vías, tal y como propone Base (2023), empresa estadounidense, en su apartado para *health providers*:

- B2C si el kit es adquirido directamente por el cliente del profesional o entidad. En este caso, Ailin reconocería la procedencia del kit (y procedería a asignar la comisión) a través del código de descuento del profesional o entidad, que el usuario introduciría durante la compra. El descuento es la forma de asegurar que el usuario introduce el código, aunque si no lo hace cabría la posibilidad de asociar posteriormente al usuario y profesional o entidad desde la central de Ailin, perdiendo el usuario su descuento pero manteniendo el profesional la capacidad de acceder a la información de su cliente desde la plataforma de Ailin.
- B2B2C si el *provider* (profesional o empresa) adquiere el kit desde la hipotética plataforma para profesionales y empresas asociadas a Ailin. En este caso, el profesional compraría el kit rebajado a la comisión porcentual que se le retribuye, y el usuario final pagaría al profesional de la salud el precio completo (o ligeramente rebajado, pero superior al que paga el profesional en cualquier caso). Al comprarlo

directamente el profesional, este gestionaría directamente los datos en la página web, asociando el kit a su paciente, que debe crearse una cuenta de usuario y rellenar el quiz.

En cualquier caso, la estrategia se centra en médicos de hospitales públicos y privados, en consultas privadas, o empresas de servicios de bienestar complementarios que pretenden ampliar su cartera. Áreas de interés para Ailin podrían ser la cardiología, la fisioterapia, la ginecología, la oncología (para cánceres de próstata), medicina deportiva y *coaches* deportivos, dietistas y nutricionistas, etc. Estos profesionales podrían utilizar la plataforma de Ailin para gestionar directamente los resultados de sus clientes, pudiendo redactar ellos mismos el comentario personalizado y las recomendaciones de mejora.

Este canal de venta fortalece la presencia de Ailin en el mercado y fomenta la confianza del consumidor al depositarse en alguien conocido o respetado, mientras que, por otra, la entidad o profesional colaborador ofrece a sus pacientes soluciones innovadoras y de calidad, recibiendo la mencionada comisión porcentual sobre precio de venta del kit.

Programa de afiliados - Este canal de venta se enfoca en los blogs de salud y bienestar, artículos individuales y redes sociales; plataformas a través de las cuales personas con una cierta influencia (en este caso, dentro de Portugal) anuncian un producto explicando la propuesta de valor o contando su experiencia como usuarios, en formato escrito, foto con comentario, vídeo, etc., habitualmente ofreciendo un descuento en forma de código con el que se registra el origen de la venta, retribuyendo al afiliado el porcentaje del precio final determinado. Lo interesante de este canal de venta radica, de nuevo, en lograr la confianza de potenciales usuarios que descubren a Ailin a través de figuras bien valoradas. Esta práctica es comúnmente realizada por Everlywell (empresa de *at-home lab testing* de mayor capitalización a nivel global) a través de páginas como Lasso, un plugin de marketing de afiliación para WordPress que facilita la gestión de los enlaces de afiliación en artículos *on-line*, ofreciendo entre un 4,8% y un 9,6% de comisión por unidad vendida (Fiebert, 2023b).

Ventas corporativas - Dentro de este canal, Ailin se centraría en aquellas empresas que quieren dotar a sus empleados de soluciones para la prevención de problemas médicos, radicando la propuesta de valor en una menor ratio de bajas por enfermedad y un aumento de la productividad media de la organización. Los tests pueden personalizarse por

biomarcadores seleccionados para cada empresa, dado el volumen de venta que representan; el objetivo es establecer relaciones B2B duraderas y regulares, como es el caso del referente Let's Get Checked (2023), en Estados Unidos.

Farmacias online y otros e-commerce - Los kits de Ailin pueden venderse online mediante páginas web de farmacias o empresas de retail que operen en Portugal. De esta forma, se accedería a segmentos de la población que, cumpliendo las propias características del *target* de Ailin, confían y compran habitualmente en una farmacia online, o una empresa de *retail* online (como Amazon). Ejemplo de este canal de venta es la página web de la madrileña Galileo Farma (2023). En este caso, el cliente compra a través de su plataforma online, y el kit llega de 24 a 48 horas; el kit viene provisto del código de activación, necesario para que Ailin organice la recogida de la muestra. Para activar el kit, el usuario debe tener una cuenta de usuario, a través de la que se le pedirá realizar el quiz con el que se completará la información necesaria para la redacción del comentario médico y las recomendaciones de mejora. Al realizarse la compra desde su e-commerce, la farmacia avisaría a Ailin y el proceso continuaría con normalidad, recibiendo la farmacia su comisión y pagando a Ailin el coste del kit (el stock es gratuito hasta ser vendido).

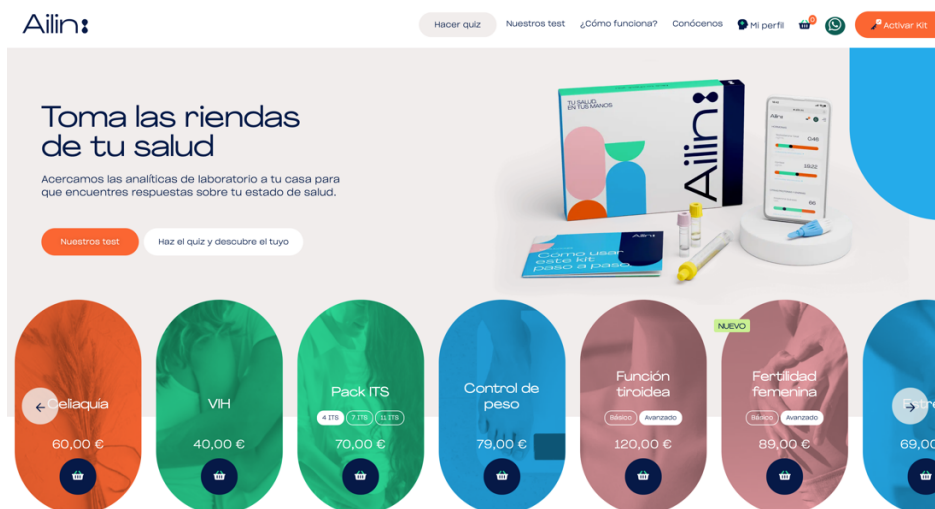
Puntos de venta físicos – A través de este canal de venta, Ailin proveería sin costo inicial a las farmacias de stock, kits de muestra, trípticos y folletos informativos. Se incentivaría la participación de las farmacias como distribuidoras mediante el sistema de comisiones, y acordaría con las farmacias posicionar el producto a través de un espacio dedicado (una vitrina o *stand* de muestra) y materiales explicativos que facilitasen la comunicación y promoción del servicio (habiendo previamente formado a los farmacéuticos para abordar las potenciales dudas de los clientes). El uso de códigos de activación personalizados permite, como en los casos anteriores, rastrear la procedencia de cada venta y asegurar que las comisiones fuesen correctamente atribuidas a cada farmacia (una vez el cliente se toma la muestra, que requiere utilizar el código de activación). Como en los casos anteriores, la activación lleva consigo la creación de la cuenta y el quiz de usuario, por lo que el proceso continuaría con normalidad.

3.2.4.- Promoción, Canales de Comunicación y Análisis Push & Pull

Una vez definidos los canales de distribución, debemos fijar estrategias concretas de promoción para cada uno de los canales anteriormente mencionados para poder maximizar su efectividad, dado que están estrechamente relacionados.

Marketing digital – El marketing digital no incluye únicamente aquel realizado desde la página web, sino cualquier método utilizado para promocionar un producto (en este caso, los tests de Ailin) utilizando las nuevas tecnologías. Este canal de promoción seguiría siendo la más abundante para la expansión de Ailin en Portugal, pero debemos diversificar los canales online por los que enviamos nuestras promociones e intensificar aquellos que den mayores rendimientos, a través de herramientas como Google Analytics (Fuente, 2023). De esta forma, diferenciaríamos:

Imagen 2: E-commerce de Ailin.



Fuente: Ailin, 2023.

Marketing Digital: E-commerce – La plataforma digital donde Ailin presenta su catálogo es también una experiencia inmersiva al universo de marca de la empresa, donde esta puede conectar directamente con los potenciales consumidores ofreciéndoles información de interés.

Marketing Digital: Influencer Marketing – Especialmente interesante para una etapa como la actual, donde Ailin no ha logrado la posición sólida en el mercado portugués que desea. Este tipo de marketing de contenidos se genera a través de personas cuyo estatus les permite influir, como su propio nombre indica, sobre los patrones de compra de su

audiencia, siendo esta además variable en términos cuantitativos (Geysler, 2023). Dado el tamaño de la marca y su actual bajo posicionamiento, la estrategia podría enfocarse en influencers profesionales de la salud como cardiólogos, coaches, nutricionistas, etc. con audiencias entorno a los mil seguidores, con el fin de perseguir audiencias de calidad y acuerdos realistas entorno a las posibilidades de negociación de Ailin. Se les ofrecería un kit gratuito para que contasen el proceso de inicio a fin, hablando positivamente del producto.

Marketing Digital: Programas de referidos – El affiliate program puede resultar beneficioso para Ailin dada su pertenencia al mundo de las analíticas clínicas, en el campo de la salud y el bienestar. Los blogs son herramientas especialmente útiles para aquellas personas dentro del target de Ailin, que buscan respuestas a problemas concretos de salud, lo que los convierte en el canal perfecto a través del cual llegar a potenciales compradores (March Cerdà, 2019). Este canal de promoción dependería de páginas como Lasso, donde empresas como Everlywell ofrecen comisión por ventas realizadas desde enlaces UTM, aunque en todo caso se debería hacer un escrutinio de blogs target a los que a Ailin le interesaría acceder para realizar una propuesta directamente (Lasso, 2023b). En este sentido, y si bien los enlaces funcionan por tiempo limitado (no se pagan comisiones a enlaces caducados), Ailin debería tratar de consolidar los acuerdos comerciales a largo plazo.

Marketing Digital: SEO o Search Engine Optimization – Una campaña de marketing resultará más efectiva cuando posicionamos naturalmente nuestra página web, sin necesidad de realizar un desembolso en publicidad. En este sentido, Ailin tendría que estudiar las palabras clave para la lengua portuguesa (y así desarrollar un vocabulario adaptado a las búsquedas de los consumidores), buscar un posicionamiento a través de enlaces de blogs, artículos informativos y guías de calidad (posicionándose como autoridad referente en el campo de las analíticas), así como en sitios web con visitas (no necesariamente del campo de la salud, pero que interesen a los usuarios, como a través de influencers). Sin embargo, la optimización de motores de búsqueda toma tiempo y esfuerzo, por lo que potenciar nuestra notoriedad para aparecer en las primeras posiciones de la lista de resultados en nuestro buscador constituye una estrategia en el más largo plazo (Sustaeta, 2014, p.11).

Marketing Digital: SEM o Marketing de Buscadores – Aunque la estrategia SEM incluye también la estrategia SEO al referirse a todo tipo de marketing realizable a través de buscadores, se refiere coloquialmente al posicionamiento mediante pago. Es más ágil y puede combinarse con la estrategia SEO, potenciando en menor tiempo los accesos a nuestra web, medidos de forma fácil. Es importante que Ailin utilice esta estrategia en Portugal como herramienta para un despegue más ágil, del que obtener información relevante para posteriores movimientos en forma de datos y métricas (Sustaeta, 2014, p.11; Tokio School, 2021).

Marketing Digital: Email Marketing – El correo electrónico parte de varias premisas: es económico, rentable, puede automatizarse y monitorizarse, es eficaz y personalizable (Orozco, 2023). Partimos de una base de personas que se han suscrito a la *newsletter* de Ailin, bien porque les interesan las comunicaciones relacionadas con salud y bienestar, bien porque el 10% de descuento ofrecido en la página web les haya interesado (Ailin, 2023). En cualquier caso, estos clientes son en su mayoría actuales usuarios de la página y esta es una estrategia ideal para retener a aquellos clientes que conocen nuestro producto. Aunque debemos cuidar esta estrategia por los beneficios que ofrece de cara a que más clientes opten por monitorizar su salud, en vez de realizar un único tests, esta será considerada una herramienta de apoyo: no es una herramienta con la que podamos expandirnos a nuevos clientes.

Marketing Digital: Marketing de Contenidos – Ailin tiene dos formas de crear contenido fuera de su página web. La primera es su blog, donde trata, a través de su equipo médico, diferentes afecciones o temáticas relacionadas con la salud y bienestar; artículos de interés para aquellos usuarios que buscan obtener información desde la web y que sirven además para promocionar los servicios de Ailin como solución a sus preocupaciones. Por otro lado, las redes sociales son más inmediatas, presentando la información de forma más resumida, encapsulada, y donde la empresa puede lograr una mayor presencia en el día a día entre sus seguidores, trasladándoles no solo contenido educacional sobre bienestar y salud, sino la propuesta de valor, instrucciones del proceso, testimonios y casos de éxito, logros de la empresa, descuentos promocionales, apariciones en revistas, etc., así como una más estrecha interacción (desde los comentarios a las publicaciones, por ejemplo), que en última instancia redirigen nuevamente al servicio de Ailin (Giraldo, 2022).

Publicidad tradicional: Profesionales de la Salud – Las alianzas con profesionales de la salud fueron presentadas como uno de los canales de venta más importantes para Ailin. Como se explica, los profesionales de las diferentes ramas (cardiología, *coaching*, nutricionistas, ginecología, etc.) serían los encargados de realizar una promoción boca a boca. Este tipo de promoción acerca a Ailin a su público objetivo, otorgando la confianza y credibilidad que los pacientes depositan en sus profesionales (Peiró, 2006).

Publicidad tradicional: Eventos y ferias comerciales – Este tipo de espacios son los adecuados para buscar, más que la venta directa al público, socios comerciales como proveedores (laboratorios con los que innovar en el análisis de las muestras), comisionistas, afiliados (B2B2C y B2C) o ventas corporativas (B2B). Una feria es un evento para el que se realiza un desembolso significativo, ya que “es mejor no acudir a dar una imagen pobre”. Precisamente por esta razón, conocer las diferentes ferias comerciales lusas de antemano es imprescindible, así que se recomienda realizar un análisis durante el primer año de aplicación de esta estrategia de marketing multicanal para invertir el capital de forma eficiente a partir del segundo, expandiendo las ventas de Ailin en el largo plazo, dando a conocer su marca y logrando una posición más sólida. En concreto, el personal requerido variaría en función del tamaño del stand (de 2 a 4 personas), con expertos capacitados para explicar, a través de kit de muestras, trípticos, desde un lenguaje sencillo y un comportamiento cercano, la propuesta de valor, el funcionamiento del kit, el *customer journey* o los beneficios de trabajar con Ailin, entre otras (Sociedad de Promoción Exterior. Principado de Asturias, 2022).

Análisis Push & Pull - La estrategia push/pull se refiere a la forma en la que la información y, en este caso, el servicio, se mueve entre los usuarios y la empresa. En marketing, se expresa como el enfoque que toman los esfuerzos de comunicación realizados por esta última para promocionar sus kits. Por un lado, push se refiere a los esfuerzos que hace la empresa por empujar y posicionar su producto, mientras que pull se refiere a cómo las actividades de marketing crean demanda atrayendo a los consumidores hacia el producto (Brocato, 2010). De esta forma, podríamos segmentar entre push y pull los canales de comunicación anteriormente desarrollados de forma que:

Por un lado, la estrategia push de Ailin en Portugal consistirá en las estrategias de marketing digital, como el e-commerce, el influencer marketing y los programas de referidos para impulsar la venta de kits y generar conciencia y consideración entre los

consumidores de su existencia y utilidad. Por otro lado, la estrategia pull vendría dada por la estrategia SEO, SEM, email marketing y marketing de contenidos (a través del blog y las redes sociales), que permiten a Ailin proporcionar contenido educativo y promocional, generando interacciones con sus seguidores y creando una demanda hacia los servicios de la empresa en última instancia.

3.3.- Análisis Operativo

En este análisis nos centraremos en aspectos clave de la operativa de Ailin, pasando por elementos clave de la operativa de la empresa como el proceso de producción, la cadena de suministro y aprovisionamiento, la infraestructura y los recursos, outsourcing, customer journey, proceso logístico y control de calidad.

3.3.1.- Proceso de Producción

El kit de Ailin es el bien material a través del cual se toma, recepciona y analiza la muestra extraída por el usuario. Cumpliendo una serie de certificaciones, como el marcado CE, que acredita el cumplimiento con la legislación de productos sanitarios europeos (AEMPS, 2019), el kit podría ser ensamblado por la propia empresa, siempre que esta cuente con las instalaciones apropiadas y reglamentarias (estériles y en cámara estanca, por ejemplo). Para llevar a cabo esta tarea y abaratar costes, la empresa solo requiere abastecimiento de los materiales necesarios para que el usuario pueda realizar la autotoma de forma satisfactoria. Los materiales incluidos en el kit son: el microtubo, que contiene una sustancia anti-coagulante para asegurar que la muestra es analizable una vez llegada a laboratorio; lancetas a través de las cuales se realiza la punción, impidiendo estas que se vea la aguja; toallitas hidroalcohólicas para esterilizar el área de punción (yemas del dedo); tiritas, para después de la toma; una bolsa de seguridad, donde se guarda la muestra y la bolsa de envío, etc. (Ailin, 2023).

3.3.2.- Cadena de Suministro / Aprovisionamiento

Ailin mantendría un *stock* suficiente de materiales con los que ensamblar el número de kits que se prevé que sean demandados en los siguientes periodos. El reducido tamaño de los materiales permite su almacenamiento en grandes cantidades, por lo que la falta de

stock no debería ser un problema para Ailin, que enviaría a través de MRW el kit en cuestión de 24 a 48 horas tras la compra por página web o canal de venta alternativo.

3.3.3.- Infraestructura y Recursos

Las instalaciones de Ailin, como se comentan, consisten principalmente de la oficina donde la empresa lleva a cabo la mayoría de las actividades no externalizadas, y de a instalación con la que ensamblar los kits. Si fuese necesario establecer un centro de trabajo en Portugal, este podría darse en un coworking del que disponer cuando fuese necesario. Precisamente porque la tecnología es clave en este modelo de negocio, la digitalización permitiría establecer jornadas de trabajo en remoto con las que ahorrar en espacios físicos, a la vez que hace necesario dotar a los empleados del equipo informático necesario para ejercer su puesto. Además, al tratarse de productos sanitarios y requerirse una comunicación estable con logística y laboratorios, se debe priorizar la optimización de bases de datos con el fin de establecer un proceso logístico lo más eficiente posible.

3.3.4.- Outsourcing

Un laboratorio requeriría una inasumible inversión (tanto inicial como de mantenimiento) para el relativo modesto flujo de pedidos que una empresa de pequeño tamaño como Ailin pudiese darle. En definitiva, el outsourcing resulta más llamativo que la integración en ocasiones, especialmente cuando las tareas requieren un alto grado de especialización e inversión (Martínez, 2011, p.11-12).

El outsourcing se presenta entonces como una práctica rentable y ampliamente utilizada, por la que las empresas confían sus funciones a proveedores externos, con el fin de mantener la calidad de sus servicios sin tener que hacer una inversión fuera de sus capacidades (Dinu, 2015, p.103). Ejemplos aplicables a Ailin podrían ser ventas y marketing (externalizado parcialmente), IT, logística y distribución (a través de MRW), o el ya comentado procesamiento de muestras, realizado por la Clínica Universidad de Navarra (Ailin, 2023). En definitiva, si bien Ailin no lleva a cabo ninguna integración horizontal, sí se desintegra verticalmente, manteniendo externalizado el análisis clínico de las muestras por sangre capilar a través de la Clínica Universidad de Navarra. Dado que la clínica actúa como proveedora, podemos además decir que la desintegración se genera hacia atrás. Como veremos, el hecho de poder llegar a acuerdos sobre el

procesamiento de muestras con diferentes laboratorios resultará interesante de cara a expandir geográficamente la empresa.

3.3.5.- Customer Journey y Proceso Logístico

Imagen 3: Customer Journey.



Fuente: Ailin, 2023.

El usuario accede a uno de los canales de venta comentados en el Marketing Mix (aunque principalmente a través de la página web de la empresa), compra el test que desea realizar y responde al quiz para que el equipo médico analice con mayor precisión los resultados y el motor ofrezca recomendaciones tests en caso de duda. Se genera el kit con localizador único y se envía a la dirección especificada a través de la empresa de mensajería.

Entre 24 y 48 horas después de la compra, el usuario recibirá en su puerta el kit, y MRW avisará de la recepción del kit a Ailin. El usuario podrá activar el kit desde ese momento hasta la fecha de caducidad indicada en el kit. Además, se le enviarán comunicaciones por correo con las instrucciones necesarias para realizar el proceso de forma cómoda y satisfactoria.

Cuando el usuario decide tomar su muestra, es importante que active el kit desde la página web. La activación es el aviso con el que poner en marcha la logística por la que la empresa de paquetería llevará la muestra a laboratorio en un periodo máximo de 24 horas tras la toma.

El laboratorio recibirá las muestras y en 24 horas comunicará los resultados a la central de Ailin, que enviará el documento al equipo médico. Estos redactarán el comentario

médico y las recomendaciones de mejora basando su análisis en el quiz que el usuario realizó durante la creación de su perfil en la página web.

El paso final consiste en subir los datos a la página web para que el cliente pueda acceder a ellos y así “tomar las riendas de su salud” (slogan de Ailin). El aviso se realizaría por correo también; adjunto se encontraría el cuestionario de satisfacción con la que Ailin detectaría ineficiencias del sistema o elementos más y menos valorados por sus usuarios, pudiendo contactarlos para mayor detalle. Gracias a estos *insights*, Ailin desarrollaría una mejora constante de procesos.

3.3.6.- Control de calidad

Un departamento encargado mantiene actualizada la información sobre la seguridad de los medicamentos, incluyendo la elaboración de informes periódicos de seguridad, la participación en actividades de gestión de riesgos y la comunicación de cualquier información relevante a las autoridades sanitarias y a los profesionales de la salud (NORMON, 2015). En este caso, existe un cargo específico en la empresa que se asegura de realizar las comprobaciones oportunas al respecto (Ailin, 2023).

3.4.- Análisis Financiero

3.4.1.- Supuestos

Para el análisis financiero, por simplificación, y teniendo en cuenta el rango de precios de la compañía, tomaremos como referencia el precio medio sin IVA de kits de Ailin a través del catálogo en la página web: 70€. Además, estableceremos un coste por kit del 7%, además de unos gastos en outsourcing por laboratorios del 24% y logística del 14%. Sin embargo, se deben calcular los gastos en comunicación para obtener una cuenta de resultados completa.

Actualmente, la empresa vende una media de 16 kits al día en España, lo que, en 250 días laborables (en los que la empresa computa los pedidos), representan 4.000 kits al año. Se espera que la empresa incremente sus ventas en un 20% anual en el mercado español en los próximos tres años:

- 4.800 unidades para el año 1.

- 5.760 unidades para el año 2.
- 6.920 unidades para el año 3.

España tiene una población de alrededor de 47,4 millones de personas, mientras que Portugal tiene una población de 10,4 millones. Esto significa que la población de España es 4,6 veces mayor que la de su vecino luso. Tomaremos esta ratio aproximativa para traducir del mercado español al portugués las expectativas de ventas.

Actualmente, se vende en Portugal un aproximado de 1 kit al día (laborables), lo que representa unas ventas anuales de 250 kits. Este dato contrasta con lo que proporcionalmente se consideraría convergente en relación a la población de España: ventas de 880 kits para el año 0 (4.000 kits/4,6 veces). Precisamente aquí radica la importancia de la estrategia de marketing: se tratará de obtener un crecimiento mayor en el mercado portugués para lograr la convergencia del 50% proporcional al tamaño del mercado español en 3 años. Para ello, la empresa espera aumentar sus ventas en un 45% anual, 2.500 puntos básicos por encima del crecimiento del mercado español (mayor porque las ventas son significativamente menores en términos absolutos). Tomando como referencia las ventas en España a tres años vista (6.920 unidades), se esperan:

- 363 unidades para el año 1.
- 526 unidades para el año 2.
- 762 unidades para el año 3.

Al multiplicar 762 unidades por 4,6 veces el tamaño de la población, obtenemos aproximadamente los 3.474 kits, la mitad de lo que se espera vender en España en el año 3. Si este año la convergencia es del 50%, podremos calcular también la convergencia esperada para los años 1 y 2, así como la actual. Para ello, dividiremos la proyección de ventas del mercado español entre 4,6 veces el tamaño de la población y obtendremos la cantidad de ventas convergentes por año entre el mercado español y portugués. Dividiendo las ventas esperadas entre las convergentes obtendremos la tasa de convergencia para cada año:

- Año 0: $260 / (4.000/4,6) = 28,41\%$
- Año 1: $363 / (4.800/4,6) = 34,20\%$
- Año 2: $526 / (5.760/4,6) = 41,39\%$

- Año 3: $762 / (6.920/4,6) = 50,14\%$

Finalmente, deberá tenerse en cuenta los costes fijos de estructura y administración como el de un trabajador fijo (2.000€ con cotización social de un 35% para un sueldo de 1.300€), 2 becarios (600€ al mes por individuo), equipo informático, facturas como luz o agua, y el alquiler de un espacio de *coworking* (alrededor de 300€). En total, unos gastos que ascenderían hasta los 4.000€ anuales, sujetos a inflación. Sin embargo, el equivalente al 2% del precio de venta tendrá que sustraerse de estas cantidades para hacer frente a los costes de ensamblaje, llevado a cabo por los propios trabajadores de la empresa. Contablemente, esta parte del sueldo irá destinada a costes del kit, y el resto a gastos de estructura y administración. Al ser dependiente de ventas, toma cada año un mayor protagonismo en las actividades de la empresa, por lo que se recomienda ampliar la plantilla a partir del año 4 o 5.

- Año 0: 4.000€ 3.650,00€ + 350,00€ de ensamblaje.
- Año 1: 4.212€ 3.704,50€ + 507,50€ de ensamblaje.
- Año 2: 4.334,15€ 3.598,27€ + 735,88€ de ensamblaje.
- Año 3: 4.425,17€ 3.358,15€ + 1.067,02€ de ensamblaje.

3.4.2.- Plan de Inversión: Comunicación

Se trata de que esta estrategia aproveche al máximo las posibilidades que ofrecen los nuevos canales de promoción para lograr una posición sólida en el mercado y obtener así rentabilidad de la internacionalización de forma eficiente.

SEM - En este caso, Ailin utilizaría Google Ads para realizar la campaña, caso en el que Google cobrará por los clics realizados por potenciales compradores. Google Ads pedirá un presupuesto diario o mensual que Ailin esté dispuesto a gastar por su promoción, por lo que debemos calcularlo en base a nuestras expectativas (Monterrubio, 2020). Pretendemos que la estrategia SEM represente un 25% del total de ventas anuales, que crecen un 45% anualmente. Tan solo el 2% de las visualizaciones que recibiría Ailin a través de esta estrategia se transformarán en compra, y cada clic costaría 0,20€. Según los datos aportados, necesitaríamos aproximadamente 4.530 visualizaciones (90 compras) el primer año, 6.570 el segundo año (132 compras) y 9.530 el tercero (191 compras), aproximadamente, lo que se traduciría en costes de Google Ads por total de clics de

906,25€ el primer año, 1.314,06€ el segundo año y 1.905,39€ el tercero (Vicedo, 2022). Los márgenes netos comerciales obtenidos de estas ventas tras margen operativo y coste del SEM serán de:

Tabla 6.- Cuenta de Resultados: SEM Google Analytics

SEM	Cantidad de Ventas	Ingresos por Ventas Netas	Coste de Ventas (7%)	Margen Bruto	Coste SEM	Margen Neto Comercial
Año 1	91 kits	6.370 €	445,90 €	5.924,10 €	906,25 €	5.017,85 €
Año 2	132 kits	9.240 €	646,80 €	8.593,20 €	1.314,06 €	7.279,14 €
Año 3	191 kits	13.370 €	935,90 €	12.434,10 €	1.905,39 €	10.528,71 €

Fuente: Elaboración Propia.

Influencers – La promoción por influencers (15% de ventas) se centra en cuentas de alrededor de mil seguidores. Para llevar a cabo esta estrategia, se le proporcionaría al individuo un kit a beneficio 0, de forma que la rebaja cubra los costes del kit y gastos en logística y laboratorio. Si bien impulsaría las ventas, no tendría un reflejo significativo en nuestra cuenta de resultados.

Programa de referidos – Como comentábamos, este sistema funciona por comisión. Ailin podría ofrecer un 12% por cada venta realizada realizada desde un enlace asociado a un afiliado. De esta forma, si un 10% de las ventas se logra por esta vía, obtendríamos los siguientes datos:

Tabla 7.- Cuenta de Resultados: Programa de Afiliados.

Programa de Afiliados	Cantidad de Ventas	Ingresos por Ventas Netas	Coste de Ventas (7%)	Margen Bruto	Comisiones (12%)	Margen Neto Comercial
Año 1	37 kits	2.590,00 €	181,30 €	2.408,70 €	310,80 €	2.097,90 €
Año 2	53 kits	3.710,00 €	259,70 €	3.450,30 €	445,20 €	3.005,10 €
Año 3	77 kits	5.390,00 €	377,30 €	5.012,70 €	646,80 €	4.365,90 €

Fuente: Elaboración Propia.

Profesionales de la Salud – Los profesionales de la salud podrían representar hasta un 20% de las ventas anuales. Al poder optar a una mayor base de clientes y obtener un estatus y cercanía hacia el cliente mayor, la comisión podría ser del 15%. De esta forma:

Tabla 8.- Cuenta de Resultados: Profesionales de la Salud.

Profesionales de Salud	Cantidad de Ventas	Ingresos por Ventas Netas	Coste de Ventas (7%)	Margen Bruto	Comisiones (15%)	Margen Neto Comercial
Año 1	73 kits	5.110,00 €	357,70 €	4.752,30 €	766,50 €	3.985,80 €
Año 2	106 kits	7.420,00 €	519,40 €	6.900,60 €	1.113,00 €	5.787,60 €
Año 3	153 kits	10.710,00 €	749,70 €	9.960,30 €	1.606,50 €	8.353,80 €

Fuente: Elaboración Propia.

Ferias comerciales - Las ferias, por su parte, podrían tomar un creciente papel cada año, pero, dado que se deben preparar concienzudamente, los esfuerzos se centrarían en investigar qué ferias son las adecuadas para Ailin. Existen ferias de todos los tamaños: locales, regionales, nacionales, internacionales, virtuales, etc. (Idcongress, 2020). Ailin estaría más interesada en las tres primeras opciones, pudiendo los precios variar entre unos cientos de euros hasta los miles de euros por stand. Para mayor seguridad, Ailin podría comenzar invirtiendo en una feria en concreto al año y ganar experiencia para ampliar su presencia en años posteriores (Puchalt, 2019). De esta forma, podríamos sentar una inversión hipotética en términos absolutos de 1.500€ para los años 2 y 3.

Otros canales de comunicación – Tanto el SEO, el email-marketing, la página de e-commerce y el blog de salud de Ailin son canales cuyo coste radica en el tiempo que tarden los propios trabajadores de la empresa en gestionarlos.

3.4.3.- Cuenta de Resultados

Como resultado, obtenemos la siguiente tabla donde podemos observar un aumento significativo de los resultados: aproximadamente, un crecimiento del 38,4% en el año 1, un 48,4% en el año 2 y un 65,7% en el año 3 para los beneficios antes de intereses e impuestos.

Tabla 9.- Cuenta de Resultados

	Año 0	%	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
Ingresos por Ventas Netas	17.500,00 €	100,0%	25.375,00 €	100,0%	36.793,75 €	100,0%	53.350,94 €	100,0%
Coste de Materiales	875,00 €	5,0%	1.268,75 €	5,0%	1.839,69 €	5,0%	2.667,55 €	5,0%
Coste de Ensamblado	350,00 €	2,0%	507,50 €	2,0%	735,88 €	2,0%	1.067,02 €	2,0%
Coste de Ventas	1.225,00 €	7,0%	1.776,25 €	7,0%	2.575,56 €	7,0%	3.734,57 €	7,0%
Márgen Bruto	16.275,00 €	93,0%	23.598,75 €	93,0%	34.218,19 €	93,0%	49.616,37 €	93,0%
SEM	- €	0,0%	906,25 €	3,6%	1.314,06 €	3,6%	1.905,39 €	3,6%
Programa de Afiliados	- €	0,0%	310,80 €	1,2%	445,20 €	1,2%	646,80 €	1,2%
Profesionales de Salud	- €	0,0%	766,50 €	3,0%	1.113,00 €	3,0%	1.606,50 €	3,0%
Ferias Comerciales	- €	0,0%	- €	0,0%	1.500,00 €	4,1%	1.500,00 €	2,8%
Gasto en Marketing y Comunicación	- €	0,0%	1.983,55 €	7,8%	4.372,26 €	11,9%	5.658,69 €	10,6%
Margen Neto Comercial	16.275,00 €	93,0%	21.615,20 €	85,2%	29.845,93 €	81,1%	43.957,68 €	82,4%
Logística	2.450,00 €	14,0%	3.552,50 €	14,0%	5.151,13 €	14,0%	7.469,13 €	14,0%
Análisis Laboratorios	4.200,00 €	24,0%	6.090,00 €	24,0%	8.830,50 €	24,0%	12.804,23 €	24,0%
Gasto en Outsourcing	6.650,00 €	38,0%	9.642,50 €	38,0%	13.981,63 €	38,0%	20.273,36 €	38,0%
Gastos de Estructura y Administración	3.650,00 €	20,9%	3.704,50 €	14,6%	3.598,27 €	9,8%	3.358,15 €	6,3%
Beneficio Antes de Intereses e Impuestos	5.975,00 €	34,1%	8.268,20 €	32,6%	12.266,03 €	33,3%	20.326,18 €	38,1%

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.4.- VAN, TIR y Payback

Recordemos que el desembolso inicial de la internacionalización a Portugal fue de 35.000€ en total. Calcularemos la rentabilidad de este proyecto a través de:

VAN – “El Valor Actual Neto (VAN) es el método más conocido para evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Actual Neto nos permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión” (Revelo, 2018, citado en Quiñonez, Monserrate y López, 2018).

Para calcular el VAN necesitaremos conocer las tasas estimadas de inflación para los próximos años. Según el Banco Central Europeo, las tasas esperadas de inflación en la Eurozona serán del 5,3% en 2023 (año 1), 2,9% en 2024 (año 2) y 2,1% en 2025 (año 3)

(European Central Bank, 2023), que funcionarían como tasas de descuento. La tasa de descuento del año 0 es irrelevante, lo que veremos en los siguientes cálculos:

Año 0: -29.025€

Año 1: $8268.2€ / (1 + 0.053) = 7.825,07€$

Año 2: $12266€ / (1 + 0.053)(1 + 0.029) = 11.320,34€$

Año 3: $20326.18€ / (1 + 0.053)(1 + 0.029)(1 + 0.021) = 18.373,26€$

Para completar el VAN, tendríamos que restar al desembolso inicial la suma de estas cuatro cantidades, que es de 37.518,67€. Si el desembolso inicial fue de 35.000€ pero hubo beneficios de 5.975€ en el año 0, Ailin obtendría beneficios netos de 8.493,67€ en el momento actual, recuperando la inversión.

TIR – Por su parte, la TIR iguala el valor de VAN a 0 mediante una igualación de los desembolsos e ingresos descontados al presente (Mete, 2014, citado en Quiñonez, Monserrate y López, 2018). Usando estas tasas de inflación, podemos calcular el valor presente neto (VPN) de los flujos de efectivo y encontrar la TIR, que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{VPN} = -29025 + 7825,07 / (1 + r)^1 + 11320,34 / (1 + r)^2 + 18373,26 / (1 + r)^3 \approx 0$$

$$r = 12,11\%$$

Realizando los cálculos iterativos, se encuentra que la TIR aproximada es del 12,11%. Esto significa que, con una tasa de descuento del 12,11%, el valor presente neto de los flujos de efectivo es aproximadamente igual a cero.

PayBack – Calculamos el payback sumando los flujos de efectivo acumulados año por año hasta que la suma sea mayor o igual a cero:

Año 0: -29.025,00 € (acumulado: -29.025,00 €)

Año 1: 8.268,20 € (acumulado: -20.756,80 €)

Año 2: 12.266,03 € (acumulado: -8.490,77 €)

Año 3: 20.326,18 € (acumulado: 11.835,41 €)

El payback se alcanza en el año 3, cuando el acumulado de los flujos de efectivo supera o iguala la inversión inicial. Por lo tanto, el periodo de recuperación o payback es de 3 años.

3.4.5.- Análisis Alternativo: Tasa de Crecimiento Conservadora

En caso de que la empresa aumentase sus ventas al 25% anual en vez de al planteado 45%, la cuenta de resultados pasaría a verse de la siguiente forma:

Tabla 10.- Cuenta de Resultados Alternativa

	Año 0	%	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
Ingresos por Ventas Netas	17.500,00 €	100,0%	21.875,00 €	100,0%	27.343,75 €	100,0%	34.179,69 €	100,0%
Coste de Materiales	875,00 €	5,0%	1.093,75 €	5,0%	1.367,19 €	5,0%	1.708,98 €	5,0%
Coste de Ensamblado	525,00 €	3,0%	656,25 €	3,0%	820,31 €	3,0%	1.025,39 €	3,0%
Coste de Ventas	1.400,00 €	8,0%	1.750,00 €	8,0%	2.187,50 €	8,0%	2.734,38 €	8,0%
Márgen Bruto	16.100,00 €	92,0%	20.125,00 €	92,0%	25.156,25 €	92,0%	31.445,31 €	92,0%
SEM	- €	0,0%	781,25 €	3,6%	976,56 €	3,6%	1.220,70 €	3,6%
Programa de Afiliados	- €	0,0%	268,80 €	1,2%	336,00 €	1,2%	411,60 €	1,2%
Profesionales de Salud	- €	0,0%	661,50 €	3,0%	829,50 €	3,0%	1.029,00 €	3,0%
Ferias Comerciales	- €	0,0%	- €	0,0%	1.500,00 €	5,5%	1.500,00 €	4,4%
Gasto en Marketing y Comunicación	- €	0,0%	1.711,55 €	7,8%	3.642,06 €	13,3%	4.161,30 €	12,2%
Margen Neto Comercial	16.100,00 €	92,0%	18.413,45 €	84,2%	21.514,19 €	78,7%	27.284,01 €	79,8%
Logística	2.625,00 €	15,0%	3.281,25 €	15,0%	4.101,56 €	15,0%	5.126,95 €	15,0%
Análisis Laboratorios	4.375,00 €	25,0%	5.468,75 €	25,0%	6.835,94 €	25,0%	8.544,92 €	25,0%
Gasto en Outsourcing	7.000,00 €	40,0%	8.750,00 €	40,0%	10.937,50 €	40,0%	13.671,88 €	40,0%
Gastos de Estructura y Administración	3.475,00 €	19,9%	3.555,75 €	16,3%	3.513,84 €	12,9%	3.399,77 €	9,9%
Beneficio Antes de Intereses e Impuestos	5.625,00 €	32,1%	6.107,70 €	27,9%	7.062,85 €	25,8%	10.212,36 €	29,9%

Fuente: Elaboración Propia.

Tomando en cuenta los datos utilizados para el VAN, TIR y PayBack a un crecimiento de ventas del 45% anual, obtenemos:

$$\text{VAN} = -(35.000 - 5.975) + 6.545,20 / (1,053) + 7.609,73 / (1,29*1,53) + 10.895,95 / (1,21*1,29*1,53)$$

$$\text{VAN} = - 5.937,11€$$

El VAN resultante es -5.937,11€. Esto indica que, con las tasas de descuento mencionadas, el proyecto tiene un valor actual neto negativo, lo que implica que no es rentable en términos de valor presente. De esta forma, la TIR no podría ser calculada ya que no hay una tasa de descuento que haga que el VAN sea igual a cero o positivo. Se puede concluir que el proyecto no sería rentable a 3 años, extendiendo por tanto el PayBack a más de 5 años.

4.- Conclusiones, Prospectiva y Limitaciones

4.1.- Conclusiones Finales

Este TFG se ha basado, como se comenta, en una hipótesis en la que Ailin ya tiene presencia en Portugal, habiendo superado las barreras y análisis previos a una internacionalización necesarias para llevarla a cabo, pero sin haber logrado sus objetivos comerciales al no haber desarrollado lo suficiente su estrategia de marketing y comunicación. Es en este último paso donde se ha centrado el trabajo, analizando el modelo de negocio y el mercado portugués desde diferentes ópticas, para dar paso a la propia estrategia de marketing que se propone para Ailin, acompañada de los necesarios análisis logístico y financiero.

Comenzábamos entonces por analizar el modelo de negocio de Ailin a través del Business Model Canvas, entendiendo aquello que hace diferente a su propuesta de valor (inmediatez, claridad, comodidad, personalización, etc.), así como todo lo que la rodea: múltiples canales de venta mayoritariamente online, una relación de cercanía con el cliente, segmentación sujeta a la voluntad del usuario a tomar las riendas de su salud, actividades clave, socios comerciales en outsourcing (proveedores) como en los canales de venta (afiliados, comisionistas, etc.) y la estructura de ingresos y costes. Todo apuntando a un modelo basado en la innovación.

Se analizan empresas referentes del sector, principalmente aquellas presentes en mercados anglosajones como Everlywell, Thriva, o Melio, española. Si bien estas dos primeras sí realizan análisis clínicos de auto-toma desde casa como Ailin, no será el caso de Melio. Esto fue particularmente importante por el hecho de que ni el competidor más cercano a Ailin en España ofrece un servicio de iguales prestaciones ni una solución innovadora para aquellas personas que no desean acercarse a una clínica: al contrario, Melio propone un modelo basado en acuerdos con estas clínicas. De cara al mercado portugués, donde recordemos, este sector está incluso menos desarrollado en la actualidad, la situación presenta una gran oportunidad en términos de competición, hecho que se analizó en las fuerzas de Porter. Aún estando presente Cerascreen, la mayor amenaza la siguen representando los laboratorios de analíticas tradicionales como SynLab o Unilabs.

Desde la perspectiva de Porter, se ha determinado que la falta de competidores directos constituye una ventaja en el corto plazo, pero se deben considerar posibles amenazas futuras. El poder de negociación respecto de proveedores se considera bajo al no tener Ailin suficiente tamaño, pero gana ligeramente más de cara a clientes, donde hace valer su propuesta casi única. Ailin debe considerar su ventaja como uno de los primeros players del mercado portugués para este servicio tan específico y expandir sus ventas con celeridad ahora que la competencia directa es mínima. Esto le aportaría la experiencia, peso y posicionamiento necesarios para competir más cómodamente de cara a futuro, y ahí radica la importancia de la estrategia multicanal de marketing presentada posteriormente.

El análisis revelaba un entorno favorable a la expansión de Ailin en el mercado portugués. Ambos países peninsulares mantienen estrechas relaciones de cooperación, perteneciendo ambos al bloque económico europeo bajo la misma divisa. Económicamente, Portugal muestra un destacable crecimiento, por encima de la media europea, con bajas tasas de desempleo y creciente productividad, siendo este, aunque significativamente menor al estado español, considerado como una extensión a su mercado donde los consumidores cada vez recurren más al e-commerce para acceder a una cartera de productos más amplia que nuestro país le proporciona. En términos legislativos, Ailin ya cumpliría, siguiendo con la hipótesis planteada, con los requisitos para comercializar sus kits, similares a aquellos requeridos por la legislación española dentro de la homogeneización por la que vela la Unión Europea.

Además, quizás la mayor ventana de oportunidad de la que disfruta actualmente Ailin sea la profunda crisis del servicio de salud público que atraviesa el país, dado que bien por prevención, bien por acceder a análisis difícilmente ofrecidos por el sistema público, un alto porcentaje de personas ha comenzado a barajar soluciones privadas de bienestar. Ailin debe aprovechar este momento, donde una baja competición directa y un aumento de la demanda coinciden, para expandirse rápidamente y asegurar una posición sólida, mitigando así su mayor debilidad: su baja presencia actual en el mercado, susceptible a un incremento de los esfuerzos por atraer clientes de empresas de analíticas tradicionales.

En referencia a los canales de venta, Ailin debe tratar de expandir su presencia apostando por una estrategia multicanal, priorizando las alianzas estratégicas, el programa de afiliados, las ventas corporativas, y las farmacias, tanto físicas como online, además de

su propio e-commerce. Estos canales deben apoyarse en la comunicación y promoción de los tests de Ailin, a través también de diferentes herramientas como: SEM, significativamente interesante en estos primeros años para posicionar a Ailin entre quienes buscan soluciones de bienestar en Internet; cuentas en redes sociales, entorno idóneo para establecer una comunicación más fluida con potenciales usuarios; el boca a boca, ya sea a través de profesionales de la salud, afiliados en blogs o influencers contando su experiencia con Ailin en redes, y ferias y eventos comerciales, donde labrar acuerdos B2B. Además, Ailin debería explorar sus opciones entorno SEO e email-marketing (a través de su newsletter) más entorno al largo plazo, dado que constituyen herramientas con las que posicionarse orgánicamente en el largo plazo y fidelizar a clientes actuales, lo que también representa un porcentaje de potenciales ventas que debe considerarse.

Finalmente, se realizan los análisis operativo y financiero. Por un lado, se estudiaron puntos clave de la operativa como el proceso de producción, la cadena de suministro y aprovisionamiento, la infraestructura y los recursos, el outsourcing, el customer journey, el proceso logístico y el control de calidad. Por otro lado, en análisis financiero hipotetizaba sobre los potenciales costes de la empresa en Portugal, principalmente los referidos a su operativa diaria (variables, como análisis, logística y ensamblado y fijos, como locales, personal o equipos), para pasar a analizar posteriormente los costes asociados a las herramientas de comunicación por las que se realiza la estrategia de marketing multicanal. Este trabajo concluye que, con una inversión de 35.000 euros, es factible alcanzar un payback de 3 años, incrementando sustancialmente las ventas y logrando recuperar la inversión realizada.

4.2.- Prospectiva y Limitaciones

4.2.1.- Prospectiva

Ailin deberá implementar la estrategia de marketing y observar concienzudamente cómo se desarrolla el aumento de ventas en el país. Algunas herramientas de promoción, como el SEM, influencers, referidos, ferias, o profesionales de la salud, pueden resultar más y menos efectivos respecto de lo que se plantea en el actual análisis. Consecuentemente, debe realizarse una revisión anual para redirigir el gasto más eficientemente. Además, es

importante vigilar las tendencias del mercado, dado el tipo de crecimiento económico que se da en Portugal y su sostenibilidad en el tiempo. Finalmente, la crisis de la sanidad pública es otro factor al que Ailin debe prestar especial atención, ya que de ella depende el aumento de soluciones privadas de bienestar y salud.

Ailin debe estudiar fórmulas para expandir su catálogo hacia la venta cruzada, ofreciendo productos sinérgicos con los que realizar la venta cruzada. Además, se debe buscar la forma de progresar en la optimización de procesos que tanto caracteriza la propuesta de valor, de cara a una obtener una mayor competitividad y atractivo para potenciales usuarios.

4.2.2.- Limitaciones

El mercado de productos de salud y bienestar en Portugal cuenta con competidores establecidos y reconocidos, como Cerascreen, Synlab y Unilabs. Ailin podría ver su capacidad de crecimiento en el mercado portugués mermada si sus competidores indirectos aumentan sus esfuerzos en marketing, lo que podría requerir estrategias de diferenciación efectivas en respuesta (una mayor inversión), que ampliaría en el tiempo la capacidad de Ailin de obtener rentabilidad en el mercado. Adicionalmente, las barreras culturales y lingüísticas, la regulación en materia sanitaria y fiscal o potenciales desconocimientos del mercado incrementan el riesgo de invertir en la internacionalización de la compañía.

Bibliografía

- AEMPS. (2019). *Documentos que acreditan el cumplimiento con la legislación de Productos Sanitarios*. Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios. Recuperado de <https://www.aemps.gob.es/informa/notasinformativas/productossanitarios/2010/nicumplimiento-legislacion-ps/>
- Ailin (2023). Ailin - Análisis de sangre desde casa por la Clínica Universidad de Navarra. Recuperado de <https://ailin.es>
- Alnoor, A., Khaw, K. W., Al-Abrow, H., & Alharbi, R. K. (2022). The hybrid strategy on the basis of Miles and Snow and Porter's strategies: An overview of the current state-of-the-art of research. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 18479790221080214. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/18479790221080214>
- Amazon. (2023). *Food Reaction Test - Test Allergies and Incompatibility of 40 Different Food | Certified Lab I Detailed Result Report: Amazon.de: Health & Personal Care*. Amazon. Recuperado de https://www.amazon.de/-/en/CERASCREEN-Food-Reaction-Test-Incompatibility/dp/B08PPVDNGC/ref=sr_1_3?crd=RTONPU3ADMK9&keywords=cerascreen+lebensmittel&qid=1682433863&prefix=cerascreen+food%2Caps%2C206&sr=8-3
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ares, P. (2023). Alerta en Portugal: el Gobierno declara situación de sequía severa en el 40% del territorio. *Economía Digital*. Recuperado de <https://www.economiadigital.es/galicia/politica/alerta-portugal-sequia-severa.html>
- Argudo, J. M. (2022). *Objetivos cuantitativos y cualitativos*. ECONOSUBLIME. Recuperado de <http://www.econosublime.com/2018/11/objetivos-cuantitativos-cualitativos.html>
- Asana. (2022). Cómo hacer un análisis de la competencia con un ejemplo. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/competitive-analysis-example>
- Base. (2023). *Providers: Get to the Root Cause with Labs*. Get Base. Recuperado de <https://get-base.com/providers/home>
- Benedito, I. (2023, 2 febrero). Así afecta la subida de tipos de interés a personas, hogares y empresas. *Business Insider España*. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/subida-tipos-interes-1059947>
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7. Recuperado de https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/07/Borden-1984_The-concept-of-marketing-mix.pdf
- Brocato, D. (2010). Push and pull marketing strategies. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781444316568.wiem01053>
- Carrio Fiore, J., y Consolación Segura, C. (2006). La diferenciación como estrategia. *Marketing mas ventas*. Recuperado de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25207w/Diferenciacion_S7.pdf
- Cerascreen. (2023). *Teste você mesmo. Viva saudável com Cerascreen*. Cerascreen Portugal. Recuperado de <https://www.cerascreen.pt/>
- Constenla, T. (2022, 1 octubre). Portugal intenta salvar una sanidad pública en estado crítico. *El País*. <https://elpais.com/sociedad/2022-10-01/portugal-intenta-salvar-una-sanidad-publica-en-estado-critico.html>
- Dinu, A. M. (2015). The risks and benefits of outsourcing. *Knowledge Horizons. Economics*, 7(2), 103. Recuperado de <https://www.researchgate.net/profile/Ana-Maria-Dinu->

- 2/publication/369186190_The_risks_and_benefits_of_outsourcing/links/640f0d11a1b72772e4f4b0b4/The-risks-and-benefits-of-outsourcing.pdf
- Equipsme. (2022, 14 febrero). *Thriva Health Check | Equipsme*. Recuperado de <https://www.equipsme.com/partner/thriva-health-check/>
- European Central Bank. (2023). Proyecciones macroeconómicas elaboradas por los expertos del BCE para la zona del euro, marzo de 2023. *European Central Bank*. Recuperado de <https://doi.org/10.2866/478445>
- European Commission. (2023). *Labour market information: Portugal*. EURES. https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-portugal_en
- Eurostat. (2023). Unemployment statistics [Conjunto de datos]. En Unemployment rates, EU and EA, seasonally adjusted, January 2008 - February 2023. Recuperado de https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_m/default/table?lang=en
- Everlywell. (2023). *Everlywell - Innovative at-home Health Testing*. Recuperado de <https://www.everlywell.com/>
- Fiebert, A. (2023a). *Cerascreen Affiliate Program: Everything You Need to Know*. Lasso. Recuperado de <https://getlasso.co/affiliate/cerascreen/>
- Fiebert, A. (2023b). *EverlyWell Affiliate Program: Everything You Need to Know*. Lasso. Recuperado de <https://getlasso.co/affiliate/everlywell/>
- Fragoso, J., y Pazos, L. (2022). Informe e-País: El comercio electrónico en Portugal. En *Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lisboa* (N.º 114-22-017-4). ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado de https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/066/documentos/2022/09/documentos-anexos/DOC2022914492_2.pdf
- Fuente, O. (2023). *Marketing Digital: Qué es y sus ventajas*. IEBS. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-digital-marketing-digital/>
- Galileo Farma. (2023). *Ailin Test Control Cardiovascular*. Recuperado de <https://www.galileo61.com/es/test-en-casa/15503-ailin-test-control-cardiovascular.html>
- Geysler, W. (2023). What is Influencer Marketing? – The Ultimate Guide for 2023. *Influencer Marketing Hub*. Recuperado de <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing/>
- Giraldo, V. (2022). Marketing de contenidos: la estrategia digital que debes conocer a profundidad. *Rock Content - ES*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-de-contenidos/>
- Gobierno de España y República Portuguesa. (2021). XXXII Cumbre Hispano- Portuguesa 28 de octubre de 2021. En *La Moncloa*. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/281021-DeclaracionConjuntaCumbreHispanoPortuguesa.pdf>
- Growjo. (2023a). *Cerascreen: Revenue, Competitors, Alternatives*. Recuperado de <https://growjo.com/company/cerascreen>
- Growjo. (2023b). *EverlyWell: Revenue, Competitors, Alternatives*. Recuperado de <https://growjo.com/company/everlywell>
- Growjo. (2023c). *Thriva.co: Revenue, Competitors, Alternatives*. Recuperado de <https://growjo.com/company/thriva.co>
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI alumni Newsletter*, 1, 7-8.
- Idcongress. (2020). *¿Qué tipos de ferias existen en el sector MICE?* IdCongress. Recuperado de <https://www.idcongress.es/blog/tipos-feria-sector-MICE>
- I'm Insured. (2023). *Free Health Check with New Life Insurance Plans*. Recuperado de <https://www.im-insured.co.uk/life-insurance/free-health-check/>

- Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.
- La Moncloa. (2023). España y Portugal acuerdan solicitar ante la Comisión Europea la adopción urgente de medidas frente a la sequía. *La Moncloa*. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agricultura/paginas/2023/240523-medidas-frente-sequia-ue.aspx>
- Lenis, A. (2023). Competencia directa e indirecta: definición, diferencias y ejemplos. *Hubspot*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/competencia-directa-indirecta>
- LetsGetChecked. (2023). *Healthcare & Wellness Solutions for Business, Enterprise & Payers*. Recuperado de <https://www.letsgetchecked.com/for-businesses/>
- Licari, S. (2023). Debilidades de una empresa: qué son, cómo encontrarlas y ejemplos. *Hubspot*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/debilidades-de-una-empresa>
- Lieberman, M. B., y Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic management journal*, 9(S1), 41-58. Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b5338b8256e9c0f13351d50a8c76b36e8e817bc4>
- Madsen, D. O. (2017). Not dead yet: the rise, fall and persistence of the BCG Matrix. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 19-34.
- March Cerdà, J. C. (2019). La salud 2.0 y el marketing social. *Horizonte sanitario*, 18(2), 97-99. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592019000200097
- Martínez, J. B. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Cont4b13*, (39), 10-12. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3816159.pdf>
- Medline Plus. (2021). *Pruebas rápidas*. Recuperado de <https://medlineplus.gov/spanish/pruebas-de-laboratorio/pruebas-rapidas/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20pruebas%20r%C3%A1pidas,en%2020%20minutos%20o%20menos.>
- Melio. (2023a). *Encuentra un centro cerca de ti*. Recuperado de <https://www.melio.es/external-book/8484>
- Melio. (2023b). *Melio - Tu salud, bajo control*. Recuperado de https://www.melio.es/?gclid=CjwKCAjw9J2iBhBPEiwAerwpeV3cozuHXbYmn8h7Q3lWxn2X3gIGVb3u17M28qhvxiVzN95KsjWD_BoCddIQAvD_BwE
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (s. f.). *DAFO*. Recuperado de <https://dafo.ipyme.org/Home>
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2022). Ficha País. Portugal. Oficina de Información Diplomática, Dirección General de Comunicación, Diplomacia Pública y Redes. Recuperado de https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/portugal_ficha%20pais.pdf
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2021). *Internacionalización Ibérica. España y Portugal en la economía mundial*. Recuperado de <https://comercio.gob.es/es-es/publicaciones-estadisticas/Paginas/Internacionalizacion-Iberica-Espana-Portugal-economia-mundial-2021.aspx>
- Monterrubio, M. (2020, 17 noviembre). ¿Cuánto cuesta el SEM? *Urbaniza*. Recuperado de <https://blog.urbanizainteractiva.com/cuanto-cuesta-el-sem>
- Moreno, T. (2022). *¿Qué requisitos son necesarios para comercializar productos sanitarios en Portugal?* Belzuz Abogados. Recuperado de <https://www.belzuz.net/es/publicaciones/en>

espanol/item/11619-requisitos-necesarios-para-comercializar-productos-sanitarios-en-portugal.html

- Myro, R. & Solana, G. (2021). *Internacionalización ibérica: España y Portugal en la economía mundial, 2021*. Universidad Nebrija, Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas. Recuperado de https://comercio.gob.es/es-es/publicaciones-estadisticas/Documents/Internacionalizacion_Iberica-Espana-Portugal_economia_mundial-2021.pdf
- NORMON. (2015). *Farmacovigilancia en España: ¿Qué es y qué objetivos tiene para tu salud?* Recuperado de <https://www.normon.es/articulo-blog/farmacovigilancia-en-espana-que-es-y-que-objetivos-tiene-para-tu-salud>
- Oficina Económica y Comercial de España en Lisboa. (2022). Guía país. Portugal 2022. En ICEX. Recuperado de <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/066/documentos/2022/11/documentos-anexos/DOC2022916772.pdf>
- Orozco, P. (2023). Email Marketing o cómo fidelizar clientes de la forma más sencilla. *Dualthink*. Recuperado de <https://dualthink.es/email-marketing-como-fidelizar-clientes/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., y van der Pijl, P. (2005). Business model generation. *Business Model*. Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b32c224f2812629004fee7ec72d475213265023b>
- Pedrés, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Peiró, M. (2006). Alianzas estratégicas. *Revista De Calidad Asistencial*, 21(6), 279-280. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/s1134-282x\(06\)70795-3](https://doi.org/10.1016/s1134-282x(06)70795-3)
- Pellicer, L. (2023, 16 marzo). El BCE sube los tipos de interés medio punto pero avisa de que está “preparado” para inyectar liquidez a la banca. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2023-03-16/el-bce-sube-los-tipos-de-interes-en-medio-punto-hasta-el-35-a-pesar-la-inestabilidad-financiera.html>
- Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). Matriz de Crecimiento Empresarial. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/31220>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- Perreault Jr, W. D., & McCarthy, E. J. (1996). *Basic marketing: a global-managerial approach*. Irwin.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). Competitive strategies and firm performance: A comparative analysis of pure, hybrid and ‘stuck-in-the-middle’ strategies in Spanish firms. *British Journal of Management*, 20(4), 508-523. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*. The free, New York.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78. Recuperado de https://www.academia.edu/download/49313875/Forces_That_Shape_Competition.pdf#page=25
- Problemas en la sanidad pública ponen en apuros al Gobierno de Portugal. (2018, 6 septiembre). *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/politica/20180906/451678100764/problemas-en-la-sanidad-publica-ponen-en-apuneros-al-gobierno-de-portugal.html>
- Puchalt, J. (2019). Qué ventajas tienen las ferias comerciales frente a otras herramientas de marketing. *ESIC*. Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/cuales-son-las-principales-ventajas-de-las-ferias-comerciales>

- Puig, S., y Sanchez, A. (2018). Portugal versus Spain: an Iberian economic saga. *Real Instituto Elcano Royal Institute*, 1-23. Recuperado de <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2021/11/ari96-2018-puig-sanchez-portugal-versus-spain-iberian-economic-saga.pdf>
- Quiñonez, É. P. S., Monserrate, R. A. R., & López, S. C. S. (2018). La viabilidad de un proyecto, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 2(17), 9-15. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/e5c7/514a716672daaec48fc3d538be07becfd910.pdf>
- Roof, K. (2021). Everlywell Valued at \$2.9 Billion With PWNHealth Deal. *Bloomberg*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-25/everlywell-said-to-be-valued-at-2-9-billion-with-pwnhealth-deal#xj4y7vzkg>
- Sánchez, N. (2021, 21 diciembre). Melio exprime la información de la sangre. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/negocios/2021-12-21/melio-exprime-la-informacion-de-la-sangre.html>
- Sociedad de Promoción Exterior. Principado de Asturias. (2022). *¿Cómo preparar las ferias comerciales?* - Asturex. AsturEx. Recuperado de <https://www.asturex.org/como-preparar-las-ferias-comerciales/>
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50Minutos. es.
- Sustaeta Navarro, Á. M. (2014). La importancia del SEO y el SEM en el emprendimiento. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6459/SUSTAETANAVARROANGELMANUEL.pdf>
- SYNLAB Portugal. (2023). *Análises Clínicas e Diagnósticos Médicos*. Recuperado de <https://www.synlab.pt/>
- Thornhill, S., y White, R. E. (2007). Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal*, 28(5), 553-561. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.606>
- Thriva (2023). Thriva - Track and improve your health. Recuperado de <https://thriva.co>
- Tokio School. (2021). Marketing Digital: ¿Qué son el SEO y el SEM? *Tokio School*. Recuperado de <https://www.tokioschool.com/noticias/marketing-digital-seo-sem/>
- Unilabs. (2023). *Há uma química que nos une*. Recuperado de <https://www.unilabs.pt/pt>
- Unión Europea. (s. f.-a). *Logros y beneficios*. https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/achievements_es
- Unión Europea. (s. f.-b). *Ventajas del euro*. Recuperado de https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/euro/benefits_es
- Valuates Reports. (2023, 17 enero). At-Home Testing Market to Grow USD 45,582.24 Million by 2031 at a CAGR of 10.5% | Valuates Reports. *PRNewswire*. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/at-home-testing-market-to-grow-usd-45-582-24-million-by-2031-at-a-cagr-of-10-5--valuates-reports-301723386.html>
- Verbo, M. L. (2023). El BCE sube los tipos en 50 puntos básicos, cómo afecta a los ciudadanos y a las empresas? *EXPANSION*. Recuperado de <https://www.expansion.com/mercados/2023/03/16/6412ea29e5fdea9f428b461b.html>
- Vicedo, M. (2022). ¿Cuánto cuesta posicionarse en Google? Todo lo que necesitas saber para posicionarse tu empresa. *Vendomia*. Recuperado de <https://vendomia.com/cuanto-cuesta-posicionarse-en-google>
- What Is the Growth Share Matrix?* (s. f.). BCG Global. <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>