



El grupo Eske: una diversificación 'sui generis'

Trabajo de Investigación para optar el grado de
Máster en Dirección de Empresas

Gino Martín Michelini Mora

Asesor:

Mtr. Miguel Ángel Bazán García

Lima, noviembre de 2020

Dedicatoria

A la memoria de mi padre.



Agradecimiento

A los profesores del Programa, gracias a cuyas enseñanzas se suscitó un importante cambio en mi vida, como profesional y como persona.

A mis compañeros, por su valiosa amistad.

Un gracias muy especial a mi esposa, Mónica, quien me apoyó en todo momento.



Resumen

En este trabajo de investigación, el autor presenta la realidad del grupo empresarial Eske SRL, describiendo su ingreso en el mercado peruano, y las vicisitudes afrontadas a causa de su diversificación y fallas en el financiamiento e inversión. El documento analiza el esquema FODA de la compañía.

La metodología empleada es un enfoque descriptivo, interpretativo y cualitativo del tema, a través del cual se concluye que toda empresa que pretende ingresar en un mercado debe tener un conocimiento fehaciente de sus unidades de negocio en cada aspecto que involucra a estas. Asimismo, debe contar con gerencias capacitadas para explorar, analizar y decidir en el momento del financiamiento y la inversión, lo que le permitirá mantenerse rentable y sostenible en el tiempo.

Palabras clave: *Eske SRL; unidad de negocio; inversión; financiamiento, diversificación*



Abstract

In this research work, the author presents the reality of the Eske SRL business group, describing its entry into the Peruvian market and the vicissitudes faced due to its diversification and due to financing and investment failures. The document analyzes the SWOT scheme of the company. The methodology used is a descriptive, interpretative and qualitative approach through which it is concluded that every company that intends to enter a market must have reliable knowledge of its business units in each aspect that involves them. Likewise, it must have trained managers to explore, analyze and decide at the time of financing and investment, which will allow it to remain profitable and sustainable over time.

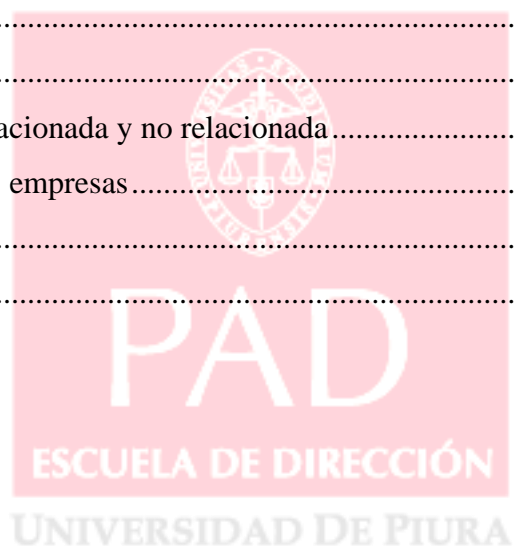
Keywords: *Eske SRL; business unit; investment; financing; diversification*



Tabla de contenido

| | |
|--|------|
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | v |
| Resumen | vii |
| Abstract | ix |
| Índice de figuras | xiii |
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1. El Grupo Eske, una diversificación sui géneris | 3 |
| 1.1. Antecedentes | 3 |
| 1.2. El Grupo Eske y su diversificación | 3 |
| Capítulo 2. La industria farmacéutica | 5 |
| 2.1. Importancia de la industria | 5 |
| 2.2. Denominación Común Internacional (DCI) | 5 |
| 2.3. Venta de medicinas | 6 |
| Capítulo 3. Eske y los productos de belleza | 7 |
| 3.1. Incursión en el mercado | 7 |
| 3.2. Cierre del negocio | 7 |
| Capítulo 4. Eske y el proyecto de nutrición | 9 |
| 4.1.1. La malnutrición infantil | 9 |
| 4.1.2. Descripción del problema de la desnutrición | 9 |
| 4.1.3. Medición del estado nutricional | 9 |
| 4.1.4. Estado nutricional en el Perú | 10 |
| 4.1.5. Seguridad alimentaria | 10 |
| Capítulo 5. Eske y el mercado del vino | 13 |
| 5.1. Comportamiento del mercado | 13 |
| 5.2. Vino sudafricano | 13 |
| Capítulo 6. Eske y el mercado de las aceitunas | 15 |
| 6.1. Producción | 15 |
| 6.2. Exportación | 15 |
| Capítulo 7. El negocio de los medicamentos | 17 |
| 7.1. Droguería Laboratorio Baxley SAC | 17 |
| 7.1.1. Descripción de la empresa Baxley | 17 |
| 7.1.2. Análisis FODA | 17 |

| | |
|--|----|
| 7.1.2.1. Análisis interno | 17 |
| 7.1.2.2. Análisis externo | 19 |
| 7.2. Situación actual..... | 22 |
| 7.3. Cambio de marca | 22 |
| Capítulo 8. Otras unidades de negocio..... | 23 |
| 8.1. El negocio de los plásticos..... | 23 |
| 8.2. Eske y la planta CEDIVE S.A.C..... | 23 |
| 8.3. Eske Fisheries SAC y el sector industrial de la pesca | 23 |
| 8.3.1. Crianza de langostinos | 24 |
| 8.3.2. El negocio acuícola | 24 |
| 8.4. Medrock Corporation SAC..... | 24 |
| 8.5. Otras empresas | 24 |
| Capítulo 9. Diagnóstico..... | 25 |
| 9.1. Diversificación relacionada y no relacionada..... | 25 |
| 9.2. Rentabilidad de las empresas | 25 |
| Conclusiones | 29 |
| Bibliografía..... | 31 |



Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Ventas anuales (en millones de soles) | 26 |
| Figura 2. EBITDA..... | 26 |
| Figura 3. Participación del EBITDA..... | 27 |
| Figura 4. EBT | 27 |
| Figura 5. Participación del EBT | 27 |



Introducción

El Grupo Eske es un conglomerado de empresas que inició con el negocio farmacéutico —específicamente con vacunas y productos genéricos—, y se fue diversificando para ingresar a sectores muy diferentes (aceitunas, langostinos, plásticos, revisión técnica de vehículos). Este crecimiento inusual generó problemas financieros, principalmente por la forma de financiar las inversiones.

En el año 2006, Eske adquirió el laboratorio farmacéutico Medrock Corporation, comenzando una nueva etapa en el desarrollo de la empresa. La diversificación empresarial de Eske es no relacionada, ya que se trata de un conglomerado (nuevos productos que no guardan relación con los tradicionales). En la actualidad estas unidades presentan resultados financieros negativos que generan pérdidas importantes, afectando seriamente la liquidez y solvencia de la empresa que aporta la inversión. Las disyuntivas por las que atraviesa han llevado a buscar alternativas para el bienestar del conglomerado y de sus *stakeholders*.



Capítulo 1. El Grupo Eske, una diversificación sui géneris

1.1. Antecedentes

El Grupo ESKE está conformado por seis empresas diversificadas, todas constituidas desde 1999 por el Sr. Rohit Rao.

Rohit Rao, nacido en Mumbai, India en 1964, estudió Ingeniería Comercial y en 1984 llegó al norte de Chile, donde trabajó en una fábrica de plásticos, a la vez que efectuaba negocios personales, como venta de televisores y otros artículos para el hogar. La empresa de plásticos comenzó a tener serios problemas financieros a fines de 1988, lo que provocó su cierre, obligando a Rao a buscar otros horizontes. En 1990 llegó al Perú, donde vio una gran oportunidad, y en 1991 logró concretar la venta de vacunas para TBC, BGC, antigripal y Hepatitis B en instituciones del Estado. Luego obtuvo la acreditación de la OPS para la venta de vacunas al mercado sudamericano.

1.2. El Grupo Eske y su diversificación

En 1999, Rao formó la empresa Eske SRL —luego cambiaría su denominación a Eske Corporation SAC— para la importación y comercialización de productos farmacéuticos de la India, al encontrar que existía un vacío en el abastecimiento de medicamentos genéricos y, por tanto, una demanda insatisfecha que estaba en condiciones de atender. Por otro lado, esto incrementaría la venta de vacunas.

En 2004 entró al negocio de diagnóstico por imágenes, importando tomógrafos, mamógrafos y resonadores magnéticos. Al año siguiente, incursionó en la venta de productos de belleza de la marca Lidherma. En 2006 comenzó a exportar langostinos y en el año 2007 adquirió CEDIVE, una planta de revisiones técnicas que hasta ese momento se encontraba sin operar.

Con el crecimiento de la minería en el Perú, en 2007 Rao aprovechó el convenio de aporte voluntario para crear un área de nutrición para las zonas aledañas a las minas para niños de 0 a 5 años y madres gestantes. Este programa incluía la ingesta de micronutrientes provenientes de la India, para lo cual se elaboró un proyecto de nutrición que tuvo gran acogida en la Sociedad Nacional de Minería.

En 2008, creó una empresa en San Pablo, Brasil, para la exportación de aceitunas del Perú. Vinod Kurup, un compatriota con quien había trabajado en la fábrica de plásticos de Chile

se había establecido en San Pablo, donde formó la empresa Eske Group Exportosao e Importasao con capitales de Eske Perú.

En el año 2011, Rao introdujo la venta de vinos sudafricanos y de equipos para gimnasios.



Capítulo 2. La industria farmacéutica

2.1. Importancia de la industria

La importancia de la industria farmacéutica y de medicamentos radica en que es una de las industrias más complejas que siempre ha sido cuestionada debido a los altos precios de los productos y al impacto directo que genera en la salud de la población —a través de la reducción de la morbilidad— y en el Estado —mediante la reducción del nivel de hospitalizaciones—, repercutiendo en presupuestos más eficientes (Miranda Montero, 2004, p. 4).

Asimismo, Miranda Montero (2004) afirma:

El sector farmacéutico tiene un comportamiento especial y se escapa del análisis convencional de los modelos estándar de mercado —competencia perfecta— donde, por el lado de la oferta, no hay información completa, competencia y decisión autónoma del consumidor bajo la restricción única de su presupuesto. En tanto que, por el lado de la demanda, los gustos, las preferencias y el precio de mercado no juegan un papel fundamental para determinar el consumo, a diferencia de los médicos, considerados agentes creadores de demanda (p. 5).

2.2. Denominación Común Internacional (DCI)

La Denominación Común Internacional es el nombre recomendado por la Organización Mundial de la Salud [OMS] para cada principio activo. La finalidad de la DCI es identificar cada fármaco en el ámbito internacional. Por ello, cada DCI se presenta en latín, español, francés, inglés y ruso. La DCI no tiene carácter oficial en un país, a menos que su autoridad sanitaria la acepte, totalmente o con ciertas variaciones, en su farmacopea. Las farmacopeas son documentos que listan todos los medicamentos aceptados por la autoridad sanitaria de un país. En ella, se especifica cada una de las pruebas de control de calidad que son obligatorias, así como el rango de resultados válidos para cada una de ellas. Así, una farmacopea, es un documento publicado por un órgano de la administración pública, aunque también puede ser elaborada por una institución privada.

Dependiendo de que su venta sin receta médica esté autorizada legalmente o no, los medicamentos se pueden clasificar en éticos y populares (*over the counter* - OTC). De acuerdo con la legislación peruana, los medicamentos éticos deben

comercializarse solo con receta médica en farmacias y boticas, y su publicidad a través de los medios de comunicación masivos está restringida por los artículos 70 y 71 de la Ley General de Salud). Cabe señalar que, a pesar de que la venta de medicamentos éticos sin receta está prohibida, en la práctica se calcula que en el mercado peruano el 70% de los pacientes que compra medicamentos éticos lo hace sin receta médica. La Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas [Digemid], el organismo encargado de dictar las normas y controlar todos los aspectos relativos a los productos farmacéuticos, publica periódicamente el listado de medicamentos populares que pueden ser vendidos solo en farmacias y boticas, y aquellos que pueden venderse también en establecimientos no farmacéuticos (Leyenda Sanromán, 2005, p. 6).

La misma autora, Leyenda Sanromán (2005), añade:

Por otro lado, y como ya se ha señalado anteriormente, según la OMS a todo medicamento le corresponde una DCI. En el caso de Perú, se considera todo medicamento comercializado bajo el nombre de su principio activo o DCI como genérico. Según esta definición, se trata de productos cuya técnica de elaboración se encuentra en el dominio público y que, a diferencia de los medicamentos llamados “de marca”, no incorporan los correspondientes costos de promoción y publicidad en que se suele incurrir en el caso de estos últimos. A pesar de las grandes diferencias de precio entre los medicamentos DCI y los de marca, en el caso peruano la participación de los primeros en las ventas totales de medicamentos asciende apenas al 7,2%. En cuanto al uso de los medicamentos existen numerosas clases terapéuticas, siendo las de mayor volumen de ventas en el mercado los antiinflamatorios, analgésicos, penicilinas (antibióticos) y antigripales (p. 6 y 7).

2.3. Venta de medicinas

Las operaciones de venta de medicinas de Eske han generado importantes retornos, sobre todo en la venta de genéricos, vacunas y productos de representadas de la India al Estado. Las ventas de medicamentos representan el 74% de las ventas totales, siendo la venta privada el 20% y las ventas al Estado el 54%; las ventas de vacunas el alcanzan el 6%. Las ventas de diagnóstico por imagen, 12% y nutrición el 8%.

Capítulo 3. Eske y los productos de belleza

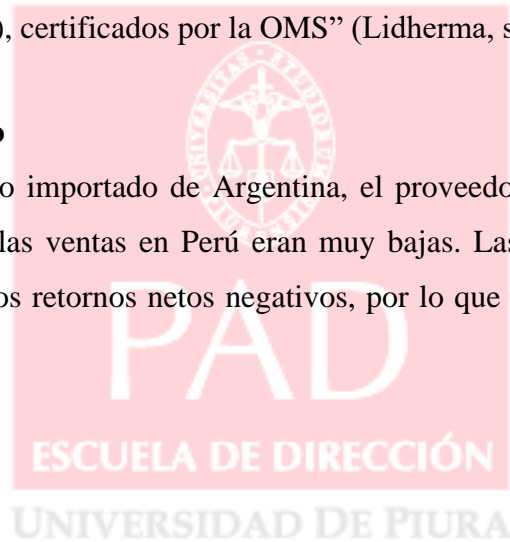
3.1. Incursión en el mercado

En 2005, el grupo Eske incursionó en la venta de productos de belleza de la marca Lidherma, una unidad de negocio de medicina estética que desarrollaba productos cosméticos. “La empresa proveía diferentes soluciones, desde productos, capacitación y actualización a profesionales de la estética” (Lidherma, s. f., párr. 2). A través de su Centro Modelo ubicado en el distrito de Miraflores, ofrecía a cada paciente el tratamiento y el producto más adecuados según las prioridades establecidas luego de la evaluación correspondiente.

“Los productos Lidherma eran desarrollados con activos innovadores y de probada eficacia, según las más altas exigencias de fabricación y calidad, bajo normas GMP (Good Manufacturing Practices), certificados por la OMS” (Lidherma, s. f. párr. 3).

3.2. Cierre del negocio

Siendo un producto importado de Argentina, el proveedor exigía volúmenes de venta bastante elevados, pero las ventas en Perú eran muy bajas. Las ventas nunca superaron los precios de equilibrio y los retornos netos negativos, por lo que la unidad de negocio dejó de operar.



Capítulo 4. Eske y el proyecto de nutrición

En el Perú, con la Ley del Aporte Voluntario del Sector Minero, en el año 2007 Eske aprovechó la oportunidad para crear un área de nutrición para la primera infancia y las madres gestantes.

4.1.1. La malnutrición infantil

El Estado peruano invierte anualmente un aproximado de 250 millones de dólares en programas que brindan asistencia alimenticia. Un estudio realizado por un equipo de expertos de la Universidad de Tufts concluyó que dichos programas mostraban diversas debilidades: falta de claridad en cuanto a los objetivos de salud, falta de alcance a la población más vulnerable, descoordinación entre programas, sistemas de monitoreo y evaluación no utilizados por la gerencia de los programas, débil vínculo con los servicios de salud, débil enfoque comunicacional para el logro de cambios de comportamiento (Alvarado, 2013, párr. 13).

En vista de estas necesidades insatisfechas y ante la ausencia de programas de nutrición que aportaran soluciones al problema, Eske desarrolló un importante programa, cuyas ventas representaban el 6%.

4.1.2. Descripción del problema de la desnutrición

Eske efectuó un análisis que le permitió determinar las principales causas del problema de la desnutrición: ingesta insuficiente de alimentos (enfermedad), causas subyacentes (nivel hogar), causas básicas (nivel social).

4.1.3. Medición del estado nutricional

“Aunque las carencias nutricionales han acompañado al hombre desde siempre y son descritas en los registros más antiguos disponibles, no es sino hasta inicios del siglo XX cuando se empiezan a usar criterios estandarizados para evaluar el estado nutricional” (Segura, Montes, Hilario, Asenjo y Baltazar, 2002, p. 5).

4.1.4. Estado nutricional en el Perú

Segura *et ál.* (2002) afirman que “en el Perú actual uno de cada cuatro niños menores de cinco años sufre déficit nutricional que los marca con una baja talla para su edad. Al mismo tiempo, menos del 1% muestra déficit de peso para la talla” (p. 7).

El enanismo por desnutrición es otro de los flagelos que llegan de manera y proporciones diferentes a los distintos rincones del país. Según Segura *et ál.* (2002), “igual que otros indicadores de bienestar, la distribución del enanismo nutricional guarda un patrón bastante heterogéneo en el interior del país, lo que se evidencia al comparar las zonas de costa, sierra y selva, divididas por ámbito rural o urbano” (p. 7).

Las consecuencias de la desnutrición son la mortalidad, las infecciones y la disfuncionalidad (tanto física como intelectual).

4.1.5. Seguridad alimentaria

Con respecto a la seguridad alimentaria, en su estudio sobre el tema Segura *et ál.* (2002) sostienen:

Desde mediados del siglo XX aumentó la preocupación por aquellas poblaciones que sufren hambrunas crónicas. Inicialmente se consideró dentro de la “seguridad alimentaria” a aquella sociedad capaz de producir los alimentos necesarios, con disponibilidad suficiente. Posteriormente se constató que incluso en estas sociedades existen grupos cuyos ingresos no les permiten adquirir los alimentos que requieren. Se concluyó que, además de asegurar la dimensión de disponibilidad era necesario lograr que los hogares tuvieran acceso a alimentos en cantidad y variedad suficiente (p. 15).

Los objetivos del proyecto de nutrición abarcaban: reducción de los niveles de desnutrición en las zonas mineras mediante la generación de módulos de apoyo nutricional, incluyendo análisis clínicos bioquímicos y mediciones antropométricas; colaboración con las empresas mineras en la implementación de programas nutricionales en sus zonas de influencia, de acuerdo con la prioridad establecida en el convenio de aporte voluntario.

Los objetivos específicos del programa incluían: facilitar por tres meses un equipo especializado para el diseño y monitoreo de los programas de nutrición; efectuar un diagnóstico de partida a la población objetivo, con análisis clínicos bioquímicos y mediciones antropométricas; definir un programa de nutrición basado en la realidad diagnosticada; capacitar a los promotores de nutrición asignados por la empresa minera, para que ejecutaran

el programa y se facilitara la coordinación con las instituciones y programas del Estado o el Municipio (MINSA, ONG, otros); proveer los suministros nutricionales requeridos para complementar el programa alimentario nutricional.

El desarrollo de los Programas de Nutrición ha sido bastante atractivo y rentable habiendo superado las expectativas de retorno. La utilidad sobre ventas de esta unidad de negocio superó el 50%.



Capítulo 5. Eske y el mercado del vino

5.1. Comportamiento del mercado

En el año 2011, Eske introdujo la venta de vinos sudafricanos. Un estudio de Pro-Chile (2012) explica el comportamiento del mercado del vino en la última década:

El mercado vinícola en Perú ha mostrado un crecimiento notable, habiéndose duplicado en los últimos diez años, con una oferta cercana a los 40 millones de litros, tras crecer en ventas en cerca del 10% en 2011. Diversos factores han incidido en el crecimiento del mercado, como el dinamismo del consumo en Lima y provincias, la expansión de canales de distribución, proliferación de marcas en un amplio rango de precios y liberación de las barreras al ingreso de productos importados (menor protección arancelaria (p. 4).

En cuanto a las importaciones, la mayoría de los productos de este sector llegan de Argentina, Chile y España. “Las bajas barreras de ingreso al mercado permitieron la existencia de más de 100 empresas importadoras de marcas exclusivas y también multimarca. Sin embargo, cerca del 50% del volumen importado lo concentran dos empresas: GW Yichang y Cía. y Perufarma” (Pro-Chile, 2012, p. 13).

5.2. Vino sudafricano

Los negocios de vino sudafricano no han llegado a cubrir las expectativas de venta esperada y aún se encuentran en una etapa de afianzamiento; sin embargo, la competencia en el mercado es muy alta, lo que hace sumamente difícil su posicionamiento. Las ventas de vino no llegan a alcanzar el 1% de las ventas totales.

Capítulo 6. Eske y el mercado de las aceitunas

6.1. Producción

En el año 2008, Eske inicia la exportación de aceitunas peruanas, a través de la firma Eske Group Exportosao e Importasao.

La producción anual de aceitunas se incrementó desde la década del 90 y continuó con un ritmo constante durante los primeros cinco años del nuevo milenio. Este crecimiento sostenido se debe, en gran medida, a las técnicas empleadas en los campos de cultivo, que han colaborado para que el rendimiento por hectárea sea óptimo.

Una pequeña proporción de la cosecha llega a las fábricas para transformarse en aceite; mientras que el 95% de la producción de aceitunas verdes y negras se comercializa como fruto entero.

6.2. Exportación

Brasil es el país que concentra la mayor parte de la exportación de aceitunas, con casi el 53% de las exportaciones en los primeros años de la década del 2000. En este mercado incursionó Eske, pero sus operaciones de exportación de aceituna a Brasil no fueron satisfactorias. Los altos costos fijos de Brasil absorbían los márgenes de venta y las exportaciones efectuadas estaban por debajo del punto de equilibrio (siete contenedores por mes), lo que generó pérdidas acumuladas significativas. En el año 2010 Eske no exportó aceitunas a Brasil. El negocio se ha reiniciado en el año 2012.

Capítulo 7. El negocio de los medicamentos

7.1. Droguería Laboratorio Baxley SAC

En mayo de 2002, mientras Rohit Rao pasaba por el edificio de Essalud ubicado en el distrito de Lince, vio una larga cola de personas que esperaban ser atendidas para comprar medicamentos en la farmacia del IPSS (Instituto Peruano de Seguridad Social) —hoy Essalud— y pudo constatar que esta demanda debía a que en esa farmacia se vendían medicinas a precios institucionales. Esto lo llevó a pensar en su incursión en el negocio. Logró su objetivo inaugurando las Boticas de a Sol, luego las Boticas Solidarias, las Boticas del Pueblo y las Regionales.

Llegó a contar con 79 boticas; sin embargo, algunas de ellas se encontraban mal ubicadas o generaban retornos negativos, por lo que en la actualidad se han reducido a 40 con proyección de llegar a 150 boticas, pero bajo un nuevo modelo.

7.1.1. Descripción de la empresa Baxley

Es una empresa del grupo Eske, fundada en el año 2002. Su actividad principal es la venta al por menor de medicinas al público. Nace para ofrecer a la población de bajos ingresos medicinas a precios económicos, principalmente medicinas genéricas. Para ello, logra alianzas estratégicas con diversos gobiernos regionales y locales que reconocen esta necesidad. Es así como se crean las Boticas de a Sol, las Boticas del Pueblo y las Boticas Solidarias que, junto con las Eske Boticas, conforman las diversas denominaciones comerciales bajo las cuales Baxley opera sus establecimientos.

7.1.2. Análisis FODA

7.1.2.1. Análisis interno

Fortalezas

- Comercialización de líneas representadas por Eske (laboratorios de la India).
- Comercialización de productos manufacturados por Medrock Corp.
- Marca comercial reconocida, recordada y con buena imagen en sectores populares.
- Adecuada ubicación de las boticas (dentro de hospitales/centros de salud).

Debilidades

Estructura organizacional

- Carencia de un plan estratégico definido y difundido con claridad.
- Falta una definición acerca de quiénes son los clientes internos.

Gestión por competencia

- Poca capacitación en el personal de operaciones y de apoyo.
- Escasez de estímulos para crecer en motivación.

Marketing y ventas

- La estrategia de *marketing* no está definida por diferenciación o costes.

Operaciones

- Manejo limitado de la cadena de valor.
- Falta de sistemas de soporte.

Finanzas

- Alto nivel de endeudamiento.
- Falta de planificación financiera.

Fortalezas de la ventaja competitiva

- La ventaja competitiva que posee Baxley es estrategia de costes, es decir, bajar los costos para estar un paso delante de sus competidores, a través de la capacitación de su personal, para mejorar la calidad del servicio farmacéutico con precios más accesibles.
- Cuando las expectativas de vida son más elevadas, los consumidores se vuelven más exigentes en su elección de compra. Por esto, Baxley ha optado por diferenciar sus productos, en un intento de que sus clientes se encuentren totalmente satisfechos demostrándoles que pueden contar con medicamentos de muy alta calidad.

7.1.2.2. Análisis externo

Oportunidades

- Tanto la mejora en las expectativas de vida de las personas como en su poder adquisitivo las lleva a buscar productos más avanzados y desarrollados, haciendo que el mercado sea aún más interesante para la empresa.
- Oportunidad de expansión debido a la disminución de farmacias independientes, decididas a resignar sus negocios dejando definitivamente el mercado.
- La etapa de madurez en la que se encuentra el sector da la posibilidad de la apertura de nuevos nichos de mercado.

Amenazas

- Alta competitividad a causa del florecimiento de las cadenas de farmacia, lo que se refleja en la adquisición de negocios farmacéuticos independientes y el surgimiento de nuevos competidores.
- La publicidad cualitativamente agresiva de los competidores provoca confusión en el cliente, quien no puede dimensionar lo que en realidad sucede, debido a que los precios de la competencia aumentan para aplicarles el porcentaje de descuento promocionado. De esta manera, el precio final del producto supera al de Baxley.

Análisis del entorno competitivo

Tamaño del mercado: US\$912 millones

1541 farmacias, 10 cadenas

Crecimiento del mercado: 15%

Ventas anuales 2011: US\$8 millones

Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada al sector son:

- Altos costos (dinero y tiempo) de desarrollo para instalación de farmacias.
- Existen economías de escala en la comercialización por los elevados costos fijos.
- Financiación: es necesario una inversión inicial elevada.
- Costes de cambio: las compras se efectúan por volúmenes altos y plazos de pago cortos.

- Barreras altas para que puedan ingresar nuevos competidores locales, mientras que son bajas para las compañías transnacionales de gran tamaño.

Poder de negociación de los proveedores

- Falta de medicamentos por períodos.
- El cambio de proveedor genera costos adicionales.
- El poder de negociación es alto.

Poder de negociación de los clientes

- Márgenes reducidos.
- Demasiados compradores.
- Grupo propietario del laboratorio y distribuidores exclusivos.
- Prácticamente, los productos no presentan diferenciación.
- Costos de cambio disminuidos.
- Poder de negociación alto.

Amenaza de productos sustitutos

- Medicina naturista.
- Mínima amenaza de productos sustitutos.

Rivalidad de competidores actuales

Es muy alta. Las causas están dadas por:

- Márgenes reducidos.
- Falta de diferenciación de productos.
- Los compradores con poder de negociación elevado son escasos.
- Los proveedores presentan un elevado poder de negociación.
- Crecimiento pequeño.

Factores clave para competir con éxito

- Disponerse a la acción.
- Acercarse al cliente (aprendizaje, servicio y confiabilidad).

- Autonomía y espíritu empresarial.
- Productividad del personal (los empleados como la fuente principal de calidad y de las ganancias de productividad).
- Movilización alrededor de un valor clave.
- Hacer lo que se sabe hacer.
- Estructura simple y poco personal.
- Flexibilidad y rigor simultáneo.

Objetivos estratégicos

A corto plazo

- Liderazgo en precios en todas las líneas de productos.
- Diferenciación de productos.
- Desarrollo de la imagen empresarial.
- Incremento de las ventas en un 10% para el año 2012, en un 20% para el 2013, 20% para el 2014, 30% para el 2015.
- Cumplimiento de toda disposición dada por la OMS sobre productos farmacéuticos.

A mediano plazo

- Creación de más de 150 farmacias para el año 2015.
- Ingreso a mercados internacionales.
- Posición financiera estable y con indicadores por encima del promedio del mercado.
- Desarrollo de estudios sobre las necesidades del consumidor o usuario final.
- Precios por volúmenes de adquisición mediante alianzas estratégicas con laboratorios grandes del exterior.

A largo plazo

- Consolidación como líder en costos en el mercado de cadenas de farmacias.

7.2. Situación actual

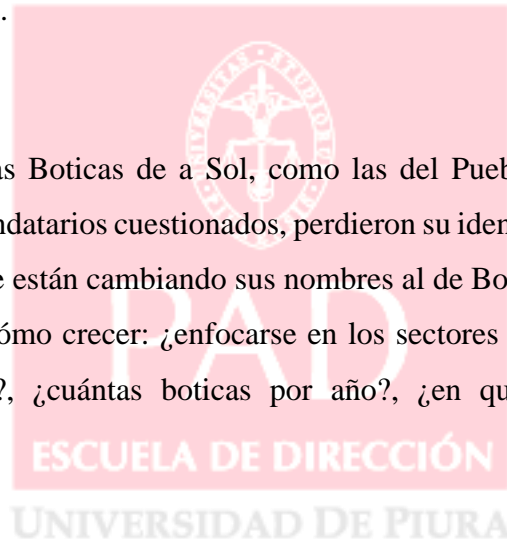
El crecimiento de las boticas se llevó a cabo de una forma ortodoxa, por tanto, algunas de ellas no generaban retornos. Si bien el modelo de negocio era novedoso, la ubicación de sus locales no era la más adecuada en muchos casos; esto llevó a la empresa a mostrar muy bajos niveles de EBITDA y a presentar problemas de liquidez algo preocupantes para un tipo de empresa como las boticas que venden al contado y pagan a crédito. Los gastos corporativos eran mayores que los gastos operativos, el pago a proveedores se realizaba mediante letras que eran renovadas hasta cinco veces, lo cual elevaba de manera exponencial los gastos por intereses.

En el año 2011 se llevó a cabo una reestructuración de la empresa, el gerente financiero fue cesado, se cerraron las boticas no rentables, reduciéndose de 79 a 40, y se planteó una nueva estrategia de crecimiento.

7.3. Cambio de marca

Dado que, tanto las Boticas de a Sol, como las del Pueblo y las Solidarias se vieron relacionadas con tres mandatarios cuestionados, perdieron su identidad como boticas populares, y es por eso por lo que se están cambiando sus nombres al de Boticas a Maxahorro.

La disyuntiva es cómo crecer: ¿enfocarse en los sectores C, D y E con una política de precios?, ¿diferenciarse?, ¿cuántas boticas por año?, ¿en qué zonas?, ¿se deben seguir manejando convenios?



Capítulo 8. Otras unidades de negocio

8.1. El negocio de los plásticos

Durante la última década, el Perú ha crecido sostenidamente en el sector productivo de plásticos, aunque algo limitado por la poca demanda interna. Los números de la importación muestran un crecimiento tanto en insumos como en bienes de capital.

También, el Perú ha tenido grandes avances de producción en la industria de envases y embalajes, siendo uno de los sectores que mostró un importante desarrollo en el ámbito nacional. La demanda del mercado ha aumentado y, por lo tanto, también ha crecido su desarrollo.

8.2. Eske y la planta CEDIVE S.A.C.

En el año 2007, Eske adquirió la planta de revisiones técnicas CEDIVE, que se encontraba sin operar. La empresa debía dedicarse a la revisión técnica de vehículos pesados, según las normas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC]. Actualmente, también se atienden vehículos ligeros. La empresa fue adquirida como una compra de oportunidad a la firma Legall SAC.

8.3. Eske Fisheries SAC y el sector industrial de la pesca

Manuel Marticorena Hall, administrador de empresas, trabajó en el sector pesquero industrial con el Grupo Barrera (Conservera Coishco, Unión Fishing, Negocios Pesqueros y Norp International), donde a mediados de 1984 impulsó el desarrollo de la acuicultura cultivando conchas de abanico y langostinos. En julio de 1992 se retiró para formar ARIMAR, empresa de acuicultura. En el año 2004 fue invitado por Rohit Rao para participar en el Grupo Eske, que había decidido diversificar sus negocios e incursionar en este sector. Así, Marticorena hizo los estudios y se comenzó a desarrollar esta actividad, empezando como comercializadores y exportadores, y luego como productores y exportadores, contando con 117 hectáreas de cultivos propios realizados sin ningún producto químico, por lo cual se consideran como ecológicos. La calidad de los productos se basó en la capacitación constante de sus técnicos y en la firme convicción de sostener en el tiempo el equilibrio ecológico del medio ambiente, conscientes de que la acuicultura debía desarrollarse en armonía con el ecosistema. La capacitación fue constante, y en el año 1997 se desarrollaron los comederos sistema que se usan hoy a nivel mundial, consiguiendo con esto la optimización de la alimentación en el cultivo,

menor oxidación de los fondos y menor recambio de aguas, y alejando las posibilidades de enfermedades en el proceso productivo.

8.3.1. Crianza de langostinos

En el año 2005, Eske SRL adquirió terrenos en Tumbes (frontera con Ecuador) para la crianza de langostinos. Para las exportaciones efectuadas por diversas empresas del grupo se llegaron a explotar hasta 330 hectáreas de las cuales 220 tuvieron que ser devueltas. La adquisición de los terrenos se efectuó con fondos de corto plazo de Eske.

En el año 2011 se decidió constituir una empresa dedicada exclusivamente a la exportación de langostinos, aprovechando las ventajas del régimen acuícola.

Eske Fisheries está dedicada a la crianza de langostino blanco o *Vannamei*, que se exporta a Estados Unidos (colas) y a Europa y Asia (entero). En la actualidad cuenta con 110 hectáreas de espejo de agua.

8.3.2. El negocio acuícola

El langostino tiene una gran aceptación en la cocina internacional, y el rubro en el que más participa es el de hotelería. La demanda mundial ha llevado a que en el Perú intensifique el cultivo de la especie *Penaeus vannamei*. En la actualidad se intenta que la producción alcance mayores niveles de acuerdo a los requerimientos del mercado internacional.

8.4. Medrock Corporation SAC

La empresa Medrock fue adquirida en diciembre de 2006 con el fin de abastecer a Eske.

8.5. Otras empresas

Otras empresas del Grupo Eske dejaron de operar, como Generix SAC (productos veterinarios), Falcon Enterprise SAC (materias primas para fármacos), APTECH, (academia de computación) Villa Recreo (centro de esparcimiento). Todas las empresas fueron financiadas con recursos de Eske Corporation SAC.

Capítulo 9. Diagnóstico

El grupo Eske ha ido extendiéndose con recursos de Eske Corporation SAC, la cual ha distraído fondos para ingresar a sectores no relacionados que no pertenecen a su “saber hacer”, es decir, el negocio farmacéutico. Los sectores de Transportes (revisiones técnicas), Acuicultura (langostinos), el de las aceitunas y el de plásticos son muy diferenciados y demandan importantes recursos, tanto económicos como humanos. Esta situación ha limitado el crecimiento sostenido de Eske.

La adquisición de algunos activos, como los terrenos, no ha sido la más adecuada, ya que se compraron con fondos de corto de plazo. Algunos negocios como el acuícola son de alto riesgo pues se manejan productos perecibles.

En el caso de las boticas, el problema fue el paso de ser una farmacia de precios cómodos a una farmacia estándar. Se ha abusado de la compra de productos de marca en farmacias en zonas de ingresos económicos bajos, con rotación muy lenta o casi nula, lo afectado sus ventas de manera significativa.

9.1. Diversificación relacionada y no relacionada

Se entiende por diversificación empresarial relacionada a la estrategia de crecimiento que se efectúa con la finalidad de lograr algunos objetivos como reducción de costos por economías de escala, crecimiento del *market share* o el ingreso a nuevos mercados.

La diversificación puede ser concéntrica (nuevos productos dentro de la línea existente), horizontal (hacia atrás o hacia adelante), vertical (cambio en la estructura comercial dentro de la empresa). La diversificación del Grupo Eske es no relacionada, por tratarse de un conglomerado (nuevos productos que no guardan relación con los tradicionales).

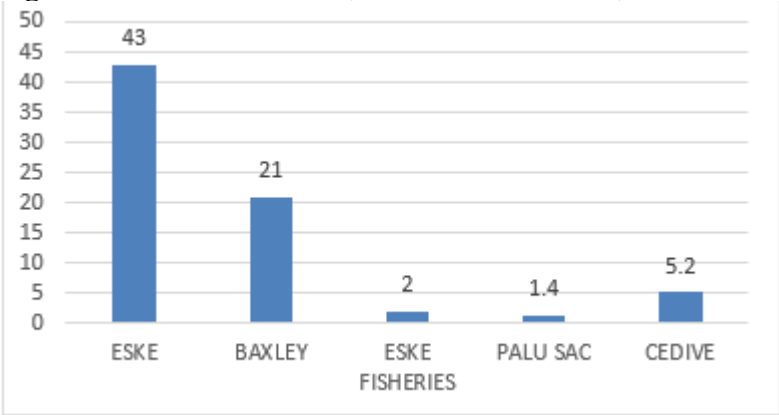
En este caso, no han sido los inversionistas los que han diversificado sus posiciones en un portafolio diversificado, sino que las empresas han desviado los fondos operativos para invertir en compañías de otros rubros no relacionados y con resultados financieros negativos, generando pérdidas importantes y, más preocupante aún, afectando seriamente la liquidez y solvencia de la empresa que aporta la inversión.

9.2. Rentabilidad de las empresas

Las ventas anuales de Eske representan el 59% del conglomerado, y las empresas relacionadas conforman el 41%. Baxley tiene el 29% y el resto de las empresas el 12%, si bien

las ventas de Baxley alcanzan los 21 millones de soles anuales, su EBITDA no es mayor del 2%, por lo que no genera los fondos necesarios para operar (ver la Figura 1).

Figura 1. Ventas anuales (en millones de soles)

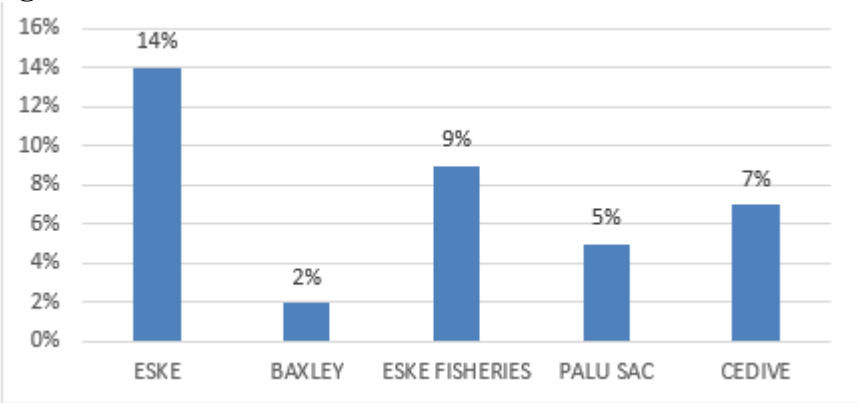


Fuente: elaboración propia

La rentabilidad de las empresas muestra niveles de EBITDA bastante ajustados, siendo Eske —la empresa madre— la que presenta un promedio del 14%, mientras que las empresas relacionadas están entre el 9% y el 2%.

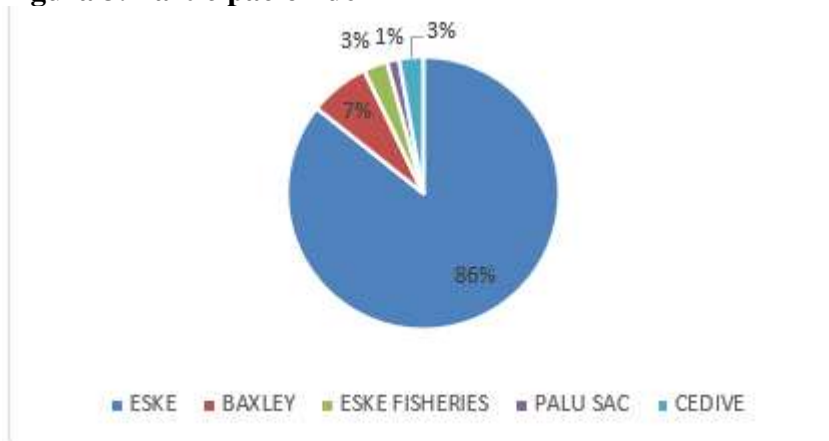
Sin embargo, la participación de ESKE en el EBITDA de y el EBT en el conglomerado es del 86% y el 93%, respectivamente (ver las Figuras 2, 3, 4 y 5).

Figura 2. EBITDA



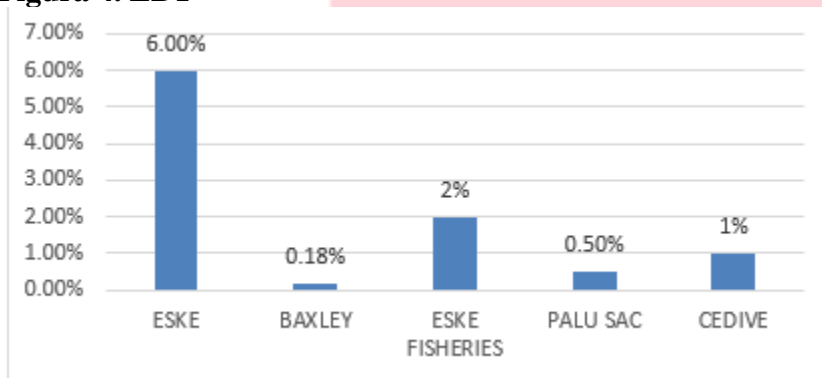
Fuente: elaboración propia

Figura 3. Participación del EBITDA



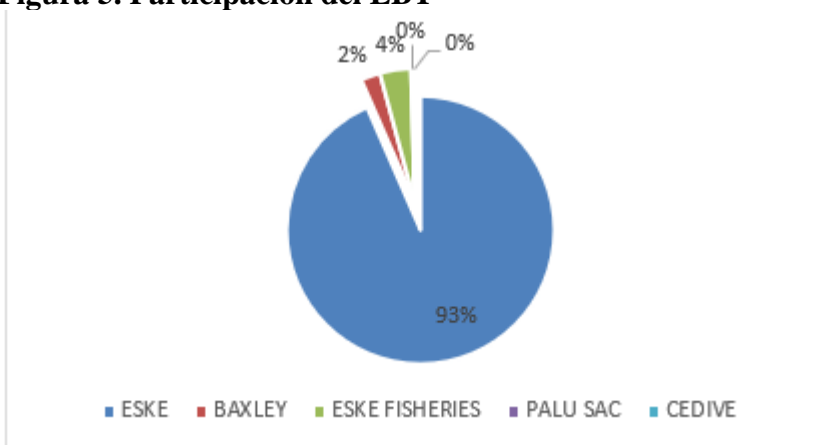
Fuente: elaboración propia

Figura 4. EBT



Fuente: elaboración propia

Figura 5. Participación del EBT



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

1. Como se pudo apreciar a lo largo de este trabajo, la empresa ha recogido un conglomerado de iniciativas empresariales, al parecer motivadas por el afán del propietario de incrementar sus ingresos, al presentársele como oportunidades interesantes y atractivas muy variadas situaciones de negocios.
2. La forma de diversificación plantea un sinnúmero de serios problemas:
Destinar recursos a actividades muy diversas, sin un análisis serio y detenido de sus características principales.
 - a. Desorientación en los restantes negocios.
 - b. Actividades inconsistentes y, en ocasiones, contradictorias.
 - c. Subvenciones encubiertas.
 - d. Carencia de directivos adecuados, sin formación.
 - e. Desmotivación general.
 - f. Magros resultados globales.
3. La diversificación es de los inversionistas, no de las empresas. El concepto de caja única es antieconómico y resulta de alto riesgo, pues es muy difícil la evaluación y el control financiero, ya que los préstamos a relacionadas generan serias distorsiones en la hoja de balance.
4. No se cuenta con un plan estratégico claramente definido; las inversiones en relacionadas se efectúan por “oportunidad”, sin realizar un análisis financiero previo.
5. Los niveles de generación de fondos (EBITDA) son bastante discretos en Eske, en relación con el mercado, y como conglomerado las cifras de rentabilidad son ínfimas, por lo que no se justifica el desvío de fondos a empresas con menor rentabilidad que la empresa colocadora de recursos —en este caso, ESKE—. La consecuencia de esto es que las empresas tiendan al fracaso y pongan en riesgo la estabilidad y la continuidad de Eske.
6. Es necesario que el Grupo Eske se desprenda de las empresas de “negocios no relacionados”, de manera que pueda inyectar fondos a Eske y generar mejores negocios con mayores retornos y, lo más importante, regresar a sus raíces.

7. Otra alternativa es que Eske concesione los negocios no relacionados, de manera que les genere una renta fija y así no distraiga a sus funcionarios en negocios diferenciados que necesitan mayor esfuerzo.



Bibliografía

- Alvarado, S. (2013, 2 de noviembre). La desnutrición infantil, un problema social. [Entrada de blog]. Recuperado de <https://alvaradosilvia.blogspot.com/2013/11/la-desnutricion-infantil-un-problema.html>
- Leyenda Sanromán, P. (2005). El mercado de los productos farmacéuticos en Perú. *Notas Sectoriales*. (Noviembre). Instituto Español de Comercio Exterior. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima. Recuperado de <https://bitacorafarmaceutica.files.wordpress.com/2008/08/la-industria-farmaceutica-en-peru.pdf>
- Lidherma. (s. f.). *Sobre nuestra empresa*. Recuperado de https://www.lidherma.com/inicio/la_empresa.html
- Miranda Montero, J. (2004). *El mercado de medicamentos en el Perú: ¿libre o regulado?* Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Medicamentos_competencia.pdf
- Pro-Chile. (2012). *Estudio de mercado Vinos en el Perú. (Abril)*. Oficina Comercial de Pro-Chile en Lima-Perú. Recuperado de http://www.lamolina.edu.pe/FACULTAD/ciencias/dquimica/CIV/PMP_VINOS_2012.pdf
- Segura, J., Montes, C., Hilario, M., Asenjo, P. y Baltazar, G. (2002). *Pobreza y desnutrición infantil*. Lima: PRISMA ONGD.