UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**Características de las droguerías multinacionales y la decisión de modo de
entrada al Perú**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTORES

Flores Revelo, Natalia Cristina (0000-0002-8866-6805)

Vizcarra Ruiz, Marco Antonio (0000-0002-7228-1230)

ASESOR

Barrueta Pinto, Mark Christian (0000-0003-4373-1957)

Lima, 20 de febrero de 2020

DEDICATORIA

Mi madre y mi padre por ser un apoyo y soporte constante.

Mis hermanas por motivarme a darles el mejor ejemplo.

Mis abuelas Dora y Cristina, mis más grandes amores.

Mis abuelos Germán y Raúl, mis ángeles.

Natalia C. Flores Revelo

DEDICATORIA

A mis seres queridos por estar ahí

cuando ni siquiera yo estaba.

Son, y serán, siempre todo.

Marco A. Vizcarra Ruiz

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor por creer que es más importante hacer algo diferente y equivocarse que hacer y saber siempre lo mismo.

A nuestros colaboradores porque sus acciones sirvieron para presentar una investigación que busca generar conocimiento en este sector poco profundizado.

RESUMEN

Los modos de entrada en el plano internacional cuentan con diversas teorías. Se han realizado, asimismo, estudios generales del comportamiento de las empresas y la gran mayoría recae en que factores relacionados provienen de las características de la empresa o de las características del país destino. Sin embargo, pocos estudios profundizan sobre cierto tipo de empresas o sectores dedicados para analizar si estos factores son relevantes o no en la toma de decisión. Incluso, menos aún, analizan la percepción real de la compañía sobre la toma de decisión. El siguiente estudio se enfoca en las droguerías multinacionales que operan en el Perú, que comercializan productos farmacéuticos de marca y genéricos. Se busca conocer si las características que poseen tienen influencia o no sobre la toma de decisión para el modo de entrada que tuvieron al mercado peruano, a través de la percepción misma de las compañías. El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo. Se realiza un estudio bibliográfico y se complementa a la par con la percepción y experiencia del mercado local obtenido a través de entrevistas de profundidad con expertos. Asimismo, se realizan encuestas a las 26 compañías que componen la muestra, para comparar sus respuestas con aquellos datos recogidos en la revisión de fuentes secundarias.

Palabras clave: Modo de entrada, internacionalización, droguerías y mercado emergente.

ABSTRACT

The entry modes in the international landscape have diverse theories. Even so, many general studies have been realized focused in the companies' behavior and most of them conclude that most of the factors account for company characteristics or destination country characteristics. However, few studies have deepened in the understanding of certain companies or industrial sectors dedicated to analyze whether these factors were relevant or no in the decision making process. Moreover, even few, analyze the real perception of the company through the decision making process.

The following study focuses in the multinational drugstores that operate in Peru, commercializing branded or generic pharmaceuticals. The objective is to acknowledge if the characteristics these companies possess have an influence or not over the entry mode decision for the Peruvian market, through the companies own perception.

This study's approach is qualitative. It includes a literature review and complemented with the local market perception and experience through deep interviews to experts in the field. Additionally, the study surveys the 26 companies that compound this market to compare their answers with the data collected.

Keywords: Mode of entry, internationalization, drugstores, and emerging market.

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria	2
Agradecimientos.....	3
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	11
CAPÍTULO 1 Marco teórico	14
1.1 Antecedentes de la investigación	14
1.1.1 Antecedentes internacionales	14
1.1.2 Antecedentes nacionales	20
1.2 La industria farmacéutica	21
1.3 Bases teóricas de la internacionalización	23
1.3.1 Modelo conceptual de la toma de decisiones de internacionalización.....	23
1.3.2 Modelo de internacionalización Uppsala	25
1.3.3 Modelo de competitividad de Porter	26
1.3.4 La teoría de la internacionalización	28
1.3.5 Paradigma ecléctico o modelo OLI (por sus siglas en inglés)	30
1.3.6 Modelo de planeación sistemática.....	31
1.3.7 Observación Basada en Recursos.....	32
1.3.8 Modelo VRIO.....	32
CAPÍTULO 2 Plan de investigación.....	34
2.1 Situación de la problemática	34
2.1.1 Problema general.....	37
2.1.2 Problemas específicos	37
2.2 Hipótesis.....	38
2.2.1 Hipótesis general	38

2.2.2	Hipótesis específicas	38
2.3	Objetivos	39
2.3.1	Objetivo general	39
2.3.2	Objetivos específicos.....	39
CAPÍTULO 3	Metodología de investigación	40
3.1	Enfoque de la investigación	40
3.2	Diseño metodológico.....	41
3.3	Población y muestra	41
3.4	Categorías.....	44
3.4.1	Experiencia internacional	44
3.4.2	Activos y recursos	45
3.4.3	Estrategia de crecimiento o expansión	46
3.5	Instrumentación	46
3.6	Procesamiento de información	47
CAPÍTULO 4	Desarrollo y Aplicación	49
4.1	Herramienta cualitativa	49
CAPÍTULO 5	Análisis de Resultados	51
5.1	Análisis cualitativo.....	51
5.1.1	Experiencia internacional	52
5.1.2	Activos y recursos	63
5.1.3	Estrategia de crecimiento o expansión	71
5.1.4	Decisión del modo de entrada	73
Conclusiones y Recomendaciones		80
1.	Conclusiones	80
2.	Recomendaciones.....	83
Referencias Bibliográficas		86
Anexos.....		94
Anexo 1.	Ficha de entrevista a empresas	94
Anexo 2.	Ficha de entrevista para expertos	96

Anexo 3. Entrevista a experto 1	98
Anexo 4. Entrevista a experto 2	103
Anexo 5. Entrevista a empresa 1	112
Anexo 6. Ficha de encuesta a droguerías multinacionales de la muestra	115
Anexo 7. Matriz de consistencia	121

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla N° 1 Muestra de droguerías multinacionales que operan en el Perú al 2019.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura N° 1 Diamante de la competitividad de Porter	27
Figura N° 2 Modelo conceptual características país y compañía, con decisiones de negocio y marketing internacional	52
Figura N° 3 Motivos de internacionalización según empresas encuestadas	53
Figura N° 4 Características de droguerías multinacionales para su internacionalización.....	54
Figura N° 5 Percepción acerca de contar con experiencia internacional previo al ingreso a Perú de las empresas encuestadas	58
Figura N° 6 Adaptación de factores: comunicación, precios y oferta de productos de las empresas encuestadas	60
Figura N° 7 Disposición para tomar inversiones de alto riesgo de empresas encuestadas	64
Figura N° 8 Desarrollo de nuevos productos, servicios o tecnología de empresas encuestadas	69
Figura N° 9 Cambios en línea de productos o servicios de empresas encuestadas.....	70
Figura N° 10 Adaptación de servicios y/o productos de empresas encuestadas	72
Figura N° 11 Preferencia en inversiones de empresas encuestadas	73
Figura N° 12 Decisión de modo de ingreso al Perú de droguerías multinacionales encuestadas.....	75
Figura N° 13 Satisfacción del modo de entrada elegido por empresas encuestadas.....	77
Figura N° 14 Características que incidieron en el modo de entrada al Perú de las empresas encuestadas.....	78

INTRODUCCIÓN

El Perú es un país emergente o en desarrollo, de acuerdo con lo señalado por el Banco Mundial, y también una de las economías que ha tenido una mayor tasa de crecimiento en Latinoamérica durante la última década (World Bank, 2019). En cifras, se trata de un país atractivo para la inversión extranjera y la llegada de empresas multinacionales dentro de cualquier sector. Entre ellos, uno de los sectores cuyo crecimiento suele pasar desapercibido es el cuidado de la salud. Lo que corresponde a las exportaciones en este sector, el nivel básico de internacionalización, estas se han duplicado durante las últimas décadas (Oropeza, 2012). La internacionalización más profunda ha favorecido también el aumento en los flujos de dinero, tanto para los países donde se establecen grandes compañías como también para el crecimiento de los países origen que observan ingresos a las matrices provenientes de filiales o subsidiarias. Esto es especialmente cierto en países emergentes que tienen un sector de cuidado de la salud con un crecimiento mayor por la agresiva participación de multinacionales (Solleiro y Terán, 2014).

El Perú es un país emergente cuyas condiciones pueden cambiar de un momento a otro. El modo de ingreso de las empresas multinacionales, entonces, toma un giro en ciertos casos. Aquellas que poseen una mayor especialización, deciden expandir el portafolio que ofrecen en el país de manera gradual tras su ingreso con menor inversión; otras, prefieren trabajar con genéricos únicamente o a través de una compañía ya instaurada en el mercado; y, otro grupo, incluso, diferenciarse con mejoras significativas de los productos que comercializaban adaptándose. Todo esto sin considerar a los nuevos competidores que podían llegar al mercado.

La diferencia entre las acciones y estrategias antes descritas que pudo tomar cada compañía pueden ser a causa de los recursos que poseen, la experiencia en el negocio, o incluso también, la estrategia agresiva o moderada que mantengan a nivel global. Cabe mencionar que el crecimiento del mercado comienza a darse con la presencia de un número de multinacionales ya establecidas en el mercado y con portafolios distintos. La problemática radica en conocer qué puede influir en la decisión del modo de entrada de una droguería respecto a las características que posee. Por ejemplo, si está en relación con los indicadores internacionales que posee a lo largo de su experiencia, por los modelos que ha aplicado en distintos mercados, o incluso por la estrategia de crecimiento que mantiene. El caso toma

mayor interés, incluso, si se considera la existencia o no de esta relación en un mercado emergente como el Perú.

En consecuencia, el motivo de la siguiente investigación es conocer si las características de estas droguerías multinacionales han tenido influencia o relación con el modo de entrada escogido para ingresar al Perú. La investigación está estructurada en cuatro capítulos, las conclusiones, y recomendaciones finales. El diseño metodológico es de carácter cualitativo y cuenta con la consideración de entrevistas a expertos y otros actores de la problemática, de manera adicional a la recopilación de información a través de fuentes primarias y secundarias que recomienda el método de investigación (Hernández, Fernández, y Baptista., 2014).

El primer capítulo aborda los estudios anteriores respecto al tema de investigación, tanto locales como internacionales. En este capítulo también se introducen los conceptos básicos a tratar sobre el proceso de internacionalización, las teorías del comercio exterior, y la presentación del marco conceptual que contempla las variables a analizar como parte de la hipótesis, la misma que será presentada en el siguiente capítulo.

El segundo capítulo, por otro lado, plantea la problemática o problema de investigación. Asimismo, en este punto se precisa la justificación y relevancia para llevar a cabo esta investigación, el valor y aporte que tiene como conocimiento, y su aplicación como punto de partida para otras investigaciones y toma de decisiones. Finalmente, se hace aquí presente el objetivo general y la hipótesis, en conjunto con los objetivos e hipótesis específicas del tema de investigación.

En el tercer capítulo se describe el diseño metodológico empleado para la investigación. Se hace, también, una presentación del instrumento y la muestra que se toma para el estudio, siendo explicados también los motivos para su selección. Asimismo, se explican las categorías que se tomarán como parte del estudio y que parten de una revisión literaria, y complemento de entrevistas a profundidad y encuestas.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de hallazgos sobre la información recopilada a lo largo de la investigación, la discusión entre las entrevistas y los estudios encontrados al respecto del tema, y su relación con los conceptos tratados en el estado de la cuestión. Asimismo, se contrastan estas revisiones con las encuestas realizadas a las compañías para entender su percepción de la situación, se toma en consideración preguntas tipo Likert que han sido utilizadas en estudios con diseños metodológicos similares.

Por último, se presentarán las conclusiones acerca de los hallazgos del capítulo anterior y se discutirán las limitaciones que se hayan presentado a través de la investigación. Este capítulo incluirá también breves recomendaciones acerca del potencial y oportunidad para nuevas investigaciones relacionadas, o sobre ciertos campos que no fueron profundizados en la investigación, sea el caso que su complejidad amerita estudios distintos.

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes internacionales

El aumento de empresas multinacionales y su crecimiento a nivel internacional ha llevado a que, la innovación, los conocimientos científicos, y los conocimientos tecnológicos sean una importante fuente de recursos para generar la estrategia de empresas que desean internacionalizarse, e inclusive las que ya son consideradas como multinacionales (Child et al., 2017). Las empresas aprovecharon el crecimiento de la industria farmacéutica a nivel global, lo cual tuvo un rol importante en el proceso de la creación de los derechos de propiedad intelectual (Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual [ADPIC], 1994). El crecimiento de este nuevo sistema, aplicado para proteger las patentes, implicó un incentivo mayor en poder emprender con nuevas innovaciones. Sin embargo, esto solo se aplicaba para las empresas que se encontraban en los países más industrializados y con mayores avances tecnológicos (Fink y Maskus, 2005). Por ello es que, a través del tiempo, las empresas multinacionales más importantes a nivel global se formaron en Estados Unidos o Europa; las empresas ubicadas en países en desarrollo, históricamente, aún tenían limitaciones para acceder a opciones que les permitieran imitar a las multinacionales más desarrolladas o de países desarrollados, lo cual, de alguna manera, podía afectar su bienestar económico y social (Maskus, 2001). El aprovechamiento que tienen las empresas multinacionales a partir de la vigencia de los derechos de propiedad intelectual que soliciten va a depender de las condiciones económicas y sociales de los países a los que deseen ingresar (Schram et al., 2017). En ciertos casos, el modo de entrada también tendrá que ver, para aprovechar estas condiciones o enfrentarlas. Las empresas pertenecientes al sector farmacéutico cuentan con una característica notable, en ciertos casos no vista en otros sectores, y es que este mercado requiere específicamente de mayores y continuos avances tecnológicos para su competencia (Kojo, 2017). Es por ello que, mientras una empresa perteneciente a este sector sea más innovadora, mejores estrategias y mayores ventas podrá aplicar en el mercado, inclusive,

consiguiendo una mayor participación del mismo. Los países que inviertan en actividades de innovación y desarrollo, y, además, mantengan un grupo humano capacitado, tendrán mayor poder empresarial y oportunidades para desarrollarse en el sector farmacéutico. Las droguerías y farmacéuticas con mayor presencia en el mercado son también las que destacan por su amplia cantidad de trabajadores, en las cuales deben destacar especialistas (Oropeza, 2012).

Las empresas multinacionales farmacéuticas de mayor participación, tal como se menciona previamente, están históricamente concentradas en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) y Europa del oeste (Akkari, Munhoz, Tomioka, Fernandes, N., y Fernandes R., 2016). Estas poseen un sistema privado que les ofrece a sus poblaciones una amplia variedad de opciones en cuanto a medicamentos. En el caso de los países en el continente europeo, los gobiernos locales tienen el control de los productos farmacéuticos, y, además, mantienen una política de precios y regulaciones en cuanto a los medicamentos genéricos. Sin embargo, los países asiáticos como China e India han adquirido gran protagonismo en la fabricación mundial de productos farmacéuticos debido a sus bajos costos de mano de obra y al incremento de la inversión en innovación y desarrollo que poseen (Rezaie, McGahan, Frew, Daar, y Singer, 2012). En Latinoamérica, si bien se ha experimentado un crecimiento importante durante los últimos años, aún se mantiene un número reducido de empresas que tengan presencia a nivel global, en comparación con el mundo desarrollado (Akkari et al., 2016). El país que más se ha internacionalizado es México, donde la mayoría de empresas son extranjeras, con un 88% de empresas multinacionales (Terán, 2014).

Lo anteriormente descrito se resume a que, mientras una empresa perteneciente al sector farmacéutico sea más innovadora, lo cual puede ser medido por la cantidad de patentes que tenga, su relevancia en el mercado será mayor y podrá ser diferenciada de las demás empresas (Kaplan y Beall, 2017). Inclusive, esto se ve reflejado en el aumento de sus ventas ya que, al tener en ciertos casos patentes vigentes, son las únicas en el mercado con la autorización de vender estos productos (Kojo, 2017). Sin embargo, se presenta un punto de quiebre importante para las empresas cuando sus patentes están cerca de culminar su periodo de vigencia (Kaplan y Beall, 2017), y es ahí donde se observa que las empresas farmacéuticas pueden tomar distintas opciones; algunas deciden abastecer su mercado doméstico, si en caso contase con las capacidades tecnológicas. Estas también pueden ser importadoras o exportadoras de medicamentos para países que presenten menor desarrollo económico (Kaplan y Beall, 2017).

Otras empresas, aunque son menos, optan por retirarse del mercado. Sin embargo, todas las empresas multinacionales farmacéuticas tienen el desafío de generar nuevas estrategias o cambiar su modelo de negocio que les permita financiar nuevos tratamientos, y atender nuevas necesidades del mercado (Oropeza, 2012).

Las droguerías y farmacéuticas multinacionales tienen un alto flujo de actividades en capital y conocimiento. Esto es debido a que se centran en la investigación y el desarrollo de nuevos productos, con el requerimiento continuo de nuevos conocimientos, un capital humano preparado, y gastos en investigación y desarrollo que son más elevados (Dussel, 1999). Terán (2014) indica que el principal indicador de una empresa de este sector a nivel internacional es la relación directa que posee entre el tamaño de mercado en los que participa, el potencial innovador y la propiedad u *ownership* de capitales. Por el contrario, según Emma Gutiérrez (2004), no todas las compañías farmacéuticas multinacionales tienen el mismo enfoque en la innovación, y estas se pueden clasificar en tres grupos;

- Multinacionales verticalmente integradas: tienen instalaciones para la producción, investigación, comercialización y promoción, operan a nivel global.
- Especializadas en la innovación: son pequeñas empresas dedicadas a la biotecnología, sus estudios siempre pueden ser explotados por las grandes empresas. Un enfoque de diferenciación en el producto, pero no en el proceso comercial.
- Compañías imitadoras y fabricantes de genéricos. Una estrategia de imitar o trabajar con licencia en base a productos ya existentes.

“La necesidad de las empresas por conjuntar los esfuerzos de grupos de investigadores y hacer más eficiente el gasto de innovación y desarrollo fue uno de los factores que generó la ola de fusiones y adquisiciones en el sector farmacéutico en los años noventa.” (Landau, Achilliades y Scribani, 1999)

Las fusiones y adquisiciones que ocurrían durante los años noventa eran principalmente entre las empresas estadounidenses y europeas. Estas grandes firmas aprovechaban también en cambiar de estrategia cuando su patente culminaba; muchas de ellas se convertían en fabricantes de sus propios medicamentos genéricos o iniciaban nuevos procesos de patentes en mercados distintos (Kaplan y Beall, 2017). En otros casos, las adquisiciones se hacían a empresas locales de países emergentes que producían medicamentos genéricos; por ejemplo,

la compra de la empresa farmacéutica mexicana Kendrick por la empresa francesa Sanofi Aventis en abril del 2009 (Oropeza, 2012).

Como se mencionó previamente, las empresas pertenecientes a la industria farmacéutica han estado en constante cambio durante la última década, junto a ello, los avances tecnológicos constantes han llevado a las empresas a emprender esfuerzos conjuntos para la innovación y desarrollo de nuevos medicamentos, y, también, a reducir sus costos (Oropeza, 2012). Inclusive, las empresas más avanzadas tecnológicamente han invertido en los países en desarrollo ya que, sus capacidades de innovación y desarrollo van en aumento gracias al crecimiento del comercio abierto, los bajos costos de producción, y el nuevo capital humano (Oropeza, 2012).

Para Terán (2014), las droguerías y empresas farmacéuticas desarrollan ciertas características a nivel internacional tales como: presentar una estrategia de diferencia de precios, la misma que puede entenderse como un indicador del poder en el mercado y su desarrollo está relacionado con la capacidad de aplicar precios más adecuados que otros fabricantes, y prácticas de discriminación de precios entre distintos mercados; también, guarda relación con sistemas de seguridad social, el nivel de vida y el poder adquisitivo de cada población. Según Gonsen y Jasso (2000), las competencias tecnológicas de las empresas pertenecientes al sector farmacéutico se pueden interpretar como la capacidad de crear, adaptar y operar procesos químicos, bioquímicos, manejar actividades de innovación y desarrollo, y construir redes de distribución y comercialización a gran escala.

Para Kotler, Manrai, Lascu y Manrai (2019), las empresas se ven impulsadas a tener presencia en otros países por dos motivos: porque los países extranjeros presentan oportunidades interesantes para la inversión extranjera, o, porque el mercado local se ha vuelto demasiado competitivo y necesitan diversificar sus operaciones hacia otros mercados. Estas dos fuerzas son mejor conocidas como *push* y *pull* (Kotler et al., 2019). Las firmas deben tener en cuenta ciertos factores para poder formular sus estrategias y considerar tanto las características de la empresa como las características del país extranjero en el que operan o desean operar: la primera acción al decidir ingresar a un nuevo mercado es analizar detalladamente al país objetivo; las principales características que hacen elegible a un país son su estabilidad económica, política, y social, las cuales deben ser favorables. Mientras el país objetivo presente menor riesgo, las oportunidades de inversión serán mayores (Aliouche y Schlentrich,

2011). Por otro lado, se evalúa el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento, los costos de producción, el desarrollo humano, y el entorno competitivo (Kumar, Stam y Joachimsthaler, 1994). En la etapa de identificación y selección del país, la compañía multinacional evalúa sistemáticamente los riesgos a los que se expone y las oportunidades en los países seleccionados (Kotler et al., 2019). Las variables críticas que influyen en la inversión de una empresa en las economías emergentes son: 1) el tamaño del mercado interno; 2) la inflación; 3) la volatilidad del tipo de cambio; y 4) las tasas de interés y políticas macroeconómicas del mercado destino (Pfeffermann y Madarassy, 1992).

Una vez el país ha sido seleccionado, los modos o modelos de entrada deben ser evaluados (Kotler et al., 2019). Como señala Dunnin (1976), el modo de entrada que aplique una compañía se determina en base a los conocimientos y capacidades de la empresa para poder tener operaciones exitosas en el país destino. La empresa puede ingresar por medio exportaciones, acuerdos contractuales, franquicias, licencias, *joint venture*, o también, a través de subsidiarias de propiedad absoluta; esto, en base a un análisis del mercado extranjero y las características que la compañía puede internalizar en este (Dunnin, 1976). Las capacidades de las empresas son el resultado de sus habilidades tanto individuales, de organización y tecnología (Madhok, 1996; Nelson y Winter, 1982, p. 342). El método Uppsala, por otro lado, sugiere que las empresas suelen escoger países cercanos o que tengan una cultura similar a la del país local (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Las oportunidades que tiene un país se convierten en una característica principal para la toma de decisiones a nivel internacional y estas se toman en base a la estrategia de expansión que puede tener una compañía, así como los recursos que aplica en su ejecución (Kotler et al., 2019). Las firmas prefieren invertir en mercados con bajo riesgo económico para los negocios, menores costos en cuanto a transporte y políticas de crecimiento amigables. Como se menciona previamente, otra característica a tomar en cuenta es la distancia cultural entre el país local y el país objetivo, además de tener en cuenta las relaciones internacionales que se tengan entre ambos países (Kotler et al., 2019).

Por otro lado, las empresas también se encuentran sujetas a diversas características para la toma de decisiones internacionales a nivel global (Kotler et al., 2019). En ello se debe tomar en cuenta a la experiencia internacional que tenga la compañía (Mohr y Batsakis, 2014), el entendimiento del *know-how* del mercado, la experiencia en múltiples mercados ayuda a la

compañía a poder resolver inconvenientes en el proceso de expansión (Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 2000). Asimismo, también son importantes los bienes y recursos para la internacionalización de la firma, la teoría menciona que la importancia del conocimiento tecnológico influye en la expansión de una empresa (Kogut y Zander, 1992).

Los métodos de entrada a un país, son decididos en base a lo mencionado con anterioridad (Kotler et al., 2019). Para ello las compañías pueden apostar por estrategias de entrada definidas como; *greenfield* o *brownfield* (adquisiciones) o, en caso contrario, ingresar con estrategias de crecimiento como lo son las fusiones o las alianzas. En el caso de *greenfield*, este tipo de ingreso se refiere a la toma de ejecución de un proyecto desde cero o adquirir un proyecto ya existente y modificarlo por completo. En ello se requiere también la contratación de personal y la construcción de instalaciones. Los proyectos *brownfield*, por el contrario, destacan por facilitar el acceso a préstamos para financiar la adquisición, ahorro de tiempo en trámites de papeleo para operar en el mercado y no sobrecarga la oferta del mercado. Estos proyectos descritos ya son existentes y resultan atractivos para los inversionistas cuando el servicio o producto es difícil de replicar en un nuevo mercado, incluso si presentan altos costos y riesgos de reestructuración pos adquisición.

El establecimiento de alianzas suele ser una de las estrategias más comunes en el mercado internacional. Daniels (2010) menciona dos tipos de alianzas: las que están en función de objetivos y las complementarias. Las primeras se dan cuando ambas empresas complementan sus recursos y fortalezas para poder aumentar su eficiencia en los mercados en que operan, o el objetivo sobre el cual verse el interés de la alianza. En cuanto a las alianzas complementarias, los distintos socios son especialistas en distintas áreas o procesos y juntos se complementan para aumentar su rentabilidad o el indicador de resultado planteado. Por otro lado, Daniel (2010) define a las fusiones como la unión de dos empresas, o más, que pasarán a formar una misma sociedad y con ello seguir desarrollando las mismas, o más, actividades empresariales. Existen dos tipos de fusiones: horizontales y verticales. La fusión de tipo horizontal se da por dos empresas que compiten a nivel de tipo de segmento o proceso y buscan abarcar una mayor cuota de mercado. La fusión vertical, por otro lado, se da cuando las empresas son de diferentes eslabones en la cadena de producción de un producto o servicio, y lo que buscan es abaratar costos de producción o aumentar sus márgenes de ganancia (Daniels, 2010).

Capar y Kotabe (2003) definen la diversificación internacional como la expansión de la empresa más allá de las fronteras de su propio país. Según Batsakis (2018), el éxito que pueden tener las empresas multinacionales al ingresar a un país externo dependerá de la capacidad que se tenga para poder mitigar las desventajas que pueda haber en el país destino. Este también indica que, mientras más obligaciones extranjeras se tenga en el país externo, la compañía incurre en un costo mayor por su permanencia en el país, mientras que las empresas locales no necesitan afrontarlo (Coase, 1937; Batsakis, Wood, Azar y Singh, 2018). Existen dos enfoques estratégicos para poder disminuir las obligaciones extranjeras: la adopción de estrategias que estén ancladas a los recursos y capacidades de su empresa matriz, donde las filiales o sucursales extranjeras pueden mitigar estas desventajas eligiendo un modo de entrada más adecuado, como diversificar su oferta de productos (Delios y Henisz, 2000; Martin y Salomón, 2003); o que la filial extranjera adopte una mayor similitud con las empresas locales y así lograr mayor aceptación en el entorno local.

1.1.2 Antecedentes nacionales

A continuación, se describe los antecedentes nacionales en cuanto al ingreso de empresas extranjeras, cuáles fueron sus principales métodos de ingreso y que sectores se desarrollaron a raíz del ingreso.

El ingreso de las empresas multinacionales han sido los principales agentes económicos globales de inversión directa extranjeros en Perú. De acuerdo a un estudio (Dobbs, 2013) para el 2025 el número de empresas multinacionales en países emergentes se triplicaría. Las formas de inversión extranjera más utilizadas por las empresas multinacionales son aquellas que se encuentran orientadas a permanecer por un plazo de tiempo largo en el país extranjero, ya sea mediante la creación de nuevas empresas, compra de nuevas empresas o fusión con empresas locales del país anfitrión.

El ingreso de una empresa multinacional depende de las características del país al que ingresa. Si se trata de un país en desarrollo, las condiciones de ingreso de una empresa multinacional serán más favorables debido a la ausencia de control sobre las inversiones, mayores beneficios en el aspecto de tributación y giro de utilidades, menores exigencias para el cuidado del impacto ambiental y social. Entre los periodos de 1993 y 1998 tuvo su apogeo el crecimiento

de la inversión extranjera directa por parte de las empresas multinacionales, en principio estuvo orientado fundamentalmente a la compra o adquisición de empresas locales y a la capitalización de empresas extranjeras que ya se encontraban operando en el mercado (Abugattas, 1999). Durante estos años, también se observó que el 80% de los flujos de la IED que obtuvieron estas empresas fueron destinados a la adquisición de paquetes accionarios en empresas locales (CONITE, 2000). Según Abugattas (1999), indica que mientras se tenga una mayor capacidad financiera de la empresa extranjera, se tiene mayores niveles de inversión en el futuro. Por ello, según Guarnizo (2002), entre los años de 1994 y 1999 se observó un incremento de la inversión productiva por parte de empresas extranjeras.

Tal como se menciona previamente, a partir del año de 1993 se iniciaron las inversiones por parte de empresas extranjeras, dentro de las principales tendencias de la IED, estas empresas realizaron mayormente inversiones en capital de trabajo y en adquisición de equipos. Además, vieron la oportunidad que se tenía para el desarrollo de nuevos productos y la ampliación de su portafolio, ya que, el sector tecnológico se encontraba aún poco desarrollado, a raíz de ello las importaciones en cuanto a maquinaria y equipo aumentaron en 50%. En cuanto a las características productivas que trajo consigo el ingreso de empresas extranjeras, los montos de inversión en capital humano e investigación y desarrollo aumentaron en 67.7%. Por otro lado, según Abugattas (1999), menciona que las principales determinantes de decisión de inversión por parte de empresas extranjeras, se debió a la situación actual del mercado, la capacidad de competitividad en el mercado interno y los incentivos gubernamentales.

Por último, entre 1992 y 1997, se observó un incremento de flujos externos del 183% para la industria química, además se registró una tendencia creciente en cuanto a la adquisición de plantas de aproximadamente en USD 139 millones entre los años en mención. Las empresas de este rubro mostraron un crecimiento sostenible en el tiempo, el cual se vio reflejado sobretodo en la adquisición o re potenciamiento de plantas.

1.2 La industria farmacéutica

De acuerdo con lo señalado por Solleiro y Terán (2014), la industria farmacéutica depende en cierta forma de una innovación constante e intensiva para existir. Justamente el estar

relacionada a la innovación es lo que también centraliza su participación a los principales países desarrollados en el mundo (Oropeza, 2012). Y, a pesar que, cada vez sean países menos desarrollados los que consigan tener una participación más activa en el sector farmacéutico, no solamente como compradores o importadores, sino también desarrollando nuevos fármacos o en la venta de genéricos, se reconoce que la participación mayoritaria en invención, demanda y oferta corresponde a los países avanzados en Europa, Asia, y a Estados Unidos (Solleiro y Terán, 2014).

Si, por otro lado, nos referimos únicamente a lo que sucede en este sector para Latinoamérica, reconocemos que existe un crecimiento notable durante las últimas décadas estando por encima del 10% hasta hace algunos años (Solleiro y Terán, 2014). Este crecimiento se ha debido en principio al mayor desarrollo de los países y al incremento de fondos comerciales y públicos destinados a la innovación. Sin embargo, es necesario también mencionar que, otras de las tendencias que ha favorecido este crecimiento es la expiración de patentes de grandes laboratorios farmacéuticos que permite a las empresas en países emergentes o en desarrollo también producir estos fármacos como genéricos (Solleiro y Terán, 2014).

Entiéndase como genéricos aquellos productos que son biológicamente equivalentes a los fármacos o moléculas producidas inicialmente por los laboratorios que las inventaron y patentaron. Estos productos pueden venderse a un precio menor debido a que sus costos no incluyeron la investigación y desarrollo originales, sino que requieren la inversión general de un producto estándar pre existente en el mercado (Oropeza, 2012). A pesar que países desarrollados, y las compañías originarias de estos, continúan en la búsqueda de mantener vigencia de las patentes por un mayor tiempo, desde el 2007 ha aumentado el número de patentes que continúa expirando y favorece a los productores de genéricos (Solleiro y Terán, 2014; Oropeza, 2012). En tal sentido, las droguerías que mantenían una posición favorecida por la inversión en investigación y desarrollo, hoy tienen que hacer frente a nuevos modelos de negocio o especializarse para poder trabajar también con los genéricos de sus productos (Solleiro y Terán, 2014; Oropeza, 2012). Cabe notar que, las multinacionales con un mayor grado de internacionalización a causa de experiencias pasadas y diversificación en mercados culturalmente distintos, tienen una mayor facilidad para realizar estos cambios (Hitt et al., 2016).

Por lo antes descrito, se considera también un factor que explique el decrecimiento en el ritmo de innovación que mantenía la industria durante los últimos años (Oropeza, 2012). Sin embargo, las ventas del sector continúan en aumento, así como también la internacionalización de las principales empresas multinacionales, en conjunto con la salida al exterior de también otras empresas de países emergentes, que continúan adaptándose a los cambios en el mercado global (Hitt et al., 2016). Por ejemplo, si bien antes las fusiones o adquisiciones entre compañías de este sector se daban solamente entre grandes compañías para complementar canales de distribución o estrategias comerciales, hoy también se adquieren compañías en mercados emergentes para verse beneficiados por el conocimiento del sector o para externalizar la producción de portafolios genéricos (Oropeza, 2012). Las características que destacan sobretodo también a las compañías multinacionales de países desarrollados son el capital humano especializado con el que se cuenta, un factor de éxito considerable para la innovación (Solleiro y Terán, 2014; Oropeza, 2012) que, sin embargo, no quita el interés de grandes compañías del sector por adquirir mano de obra en países emergentes a costos menores (Oropeza, 2012).

1.3 Bases teóricas de la internacionalización

En las siguientes líneas se detalla los principales conceptos sobre los cuales se basará la investigación, es decir, las teorías que se encuentran relacionadas al tema elegido.

1.3.1 Modelo conceptual de la toma de decisiones de internacionalización

De acuerdo con lo que señalan Kotler, Manrai, Lascu y Manrai (2019), la globalización se extiende principalmente debido a dos fuerzas o categorías, aquellas que explican por qué las compañías buscan oportunidades fuera de sus mercados originarios siendo que el exterior favorece obtener o cumplir ciertos objetivos, que denominan *pull*; y aquellas que, por otro lado, explican cómo las compañías deben buscar oportunidades fuera de sus mercados originarios porque estos se han vuelto extremadamente competitivos, que denominan *push*. En este entorno globalizado, las compañías deben sopesar múltiples factores que recaen, como

los autores de esta teoría señalan, en cuatro decisiones internacionales de negocio: la selección del mercado, el método de entrada, la segmentación, y el marketing mix internacional (Kotler et al., 2019).

Los autores realizan una revisión de la literatura concerniente a la toma de decisiones internacionales, ampliándose hasta 169 fuentes que consiguen categorizar en como los siguientes factores se relacionan para las decisiones internacionales de negocio mencionadas anteriormente:

- **Experiencia internacional:** la experiencia de una compañía en distintos países favorece el aprendizaje para nuevos procesos que tenga que llevar a cabo en su internacionalización. Estas experiencias, sin embargo, también pueden traducirse en sesgos a partir de buenas o malas experiencias que influirán sobre las decisiones internacionales que tome una compañía. Para entender mejor este punto, se puede realizar a través de las siguientes variables recomendadas por los autores: los años desde que la compañía se internacionalizó, el número de países donde opera, la naturaleza y grado de sus experiencias internacionales.
- **Activos y recursos:** los conocimientos y tecnología que posee una compañía son fundamentales para su internacionalización. Sin embargo, el impacto o intensidad de cada uno de estos recursos puede variar de acuerdo con la industria en la que opere cada compañía. Kotler et al. (2019) incluye en esta categoría a la posición financiera de la compañía, su conocimiento técnico, capital humano, poder de mercado, capacidades de investigación, y patentes a su nombre.
- **Estrategia de expansión o crecimiento:** Incluye los objetivos planteados de crecimiento o expansión generados por la compañía hacia el crecimiento en ciertas áreas del negocio, sea a través de productos, mercados, o ambos. Si bien esta categoría puede verse influenciada por las alianzas o participaciones, no se limita solo a esto. Debido a que es algo intrínseco de la compañía, se puede encontrar también en las iniciativas de crecimiento que plantee esta.

Asimismo, los autores también indican cómo las características del país seleccionado para el ingreso pueden tener una relación o impacto en la toma de decisiones. Entre las características

principales que resaltan aquí, se dan las siguientes: oportunidades, riesgo país, riesgo político, inflación y distancia cultural (Kotler et al., 2019).

1.3.2 Modelo de internacionalización Uppsala

El modelo de internacionalización Uppsala nace a raíz de una investigación a empresas suecas, en donde demostraban que sus operaciones internacionales las iban desarrollando poco a poco. La hipótesis de este modelo está basada en que las empresas primero exportan a otro mercado mediante un agente, luego establecen una filial de ventas y posteriormente se inician producción en el país de destino (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

El modelo de Uppsala plantea que la empresa incrementará gradualmente sus recursos e inversiones en un país extranjero a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado y adquiere conocimiento del comportamiento del mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975); según Rialp (1999) lo define como la actividad en el exterior sucederá a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representan un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales.

El modelo desarrolla cuatro etapas, las cuales constituyen la denominada cadena de establecimiento (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). La primera etapa refiere a la empresa iniciando sus primeras actividades de internacionalización, es decir inicia a exportar ya sea de manera directa o indirecta. A raíz de esto, comienza a tener conocimientos sobre el mercado objetivo. La segunda etapa inicia en el momento en que la empresa comienza con sus intercambios comerciales a través de un representante independiente con experiencia en el mercado. El representante en este proceso toma el papel de una comercializadora internacional y se encarga de la distribución de los productos. En cuanto a la tercera fase, la empresa establece sucursales comerciales en el mercado objetivo. Esta fase es importante, ya que permite darle un aspecto más panorámico a la empresa sobre el mercado y los costos, procesos de distribución y la logística para poder operar en el país a fin. Por último, la cuarta fase es la fabricación de los productos en el país extranjero, aquí la empresa ya ha tomado un mayor compromiso y su inversión es aún mayor.

“En cada etapa ocurre un grado mayor de implicación (compromiso de recursos) internacional de la empresa en ese mercado; asimismo aumenta gradualmente la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, implicando además la adopción de un modo de entrada diferente” (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1977).

1.3.3 Modelo de competitividad de Porter

Según Porter (1990), la competitividad se define como la capacidad de una empresa para poder producir bienes y servicios a una mayor calidad, pero a un menor precio, diferenciándose de sus competidores locales o internacionales. Müller (1995) define la competitividad como la capacidad sostenida de ganar y abarcar una participación lucrativa en el mercado. Para que ambas definiciones puedan cumplirse desde la perspectiva de una empresa, es necesario que esta tenga la capacidad de poder manejar factores internos y externos.

"La competitividad es la capacidad que tiene una organización para operar y crecer rentablemente, es decir crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores exitosos. Una empresa logra competitividad estratégica cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el capital en ella invertido, incrementando de esta manera su valor" (Ávalos, F., 2013)

Según Michael Porter, cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la gráfica a continuación:

Figura N° 1 Diamante de la competitividad de Porter

Fuente: Porter, M. (1990)

Las condiciones de los factores se van a agrupar en categorías genéricas como; recursos humanos, físicos, conocimientos, infraestructura y capital. La ventaja competitiva que derive de cada uno de ellos va a depender de la capacidad de la empresa para manejar eficientemente los recursos. Por otro lado, también se puede categorizar a los factores en cuatro: básicos, avanzados, generalizados y especializados (Porter, 1990). El primero, se refiere al clima, la geografía, mano de obra no especializada. Factores que la empresa obtendrá al momento de su creación o mayor inversión. Los factores avanzados son con los cuales la empresa adquiere una ventaja competitiva y pueden ser productos con cierto valor agregado o tecnología de producción propia. Son, a su vez más difíciles de conseguir, ya que requieren de una mayor inversión y de la capacidad de la empresa por innovar. En cuanto a los factores generalizados, estos sirven de apoyo y son necesarios para actividades empresariales más complejas. Por último, los factores especializados abarcan a personal con conocimientos específicos, base de conocimientos en un campo en particular o sectores especializados enfocados en un solo campo. Ayudan en la toma de decisiones y generan ventaja competitiva.

Las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva ya que, según Porter (1990) mientras los compradores sean más exigentes y formados estos presionaran a las empresas para que puedan alcanzar altos niveles de calidad; los estimular a mejorar e ingresar a segmentos más avanzados. Si la empresa es capaz de responder a estos retos, está

generando una ventaja competitiva. Por otro lado, si los compradores locales cuentan con nuevas necesidades y estas aún no han podido ser captadas por otras empresas internacionales, entonces se genera una ventaja competitiva para las empresas locales.

Los sectores conexos y auxiliares generan lo que Porter denomina clúster de empresas competitivas. Las empresas locales se benefician cuando sus proveedores son competidores a nivel global, ya que suministran los recursos más económicos y lo hacen más rápido. La estrategia, estructura y rivalidad empresarial, factor que reconoce la manera de cómo las empresas crean y establecen objetivos. Porter también indica en su investigación que la rivalidad interna genera una competencia entre las industrias de una forma agresiva. Esto las lleva a innovar y adoptar una actitud en enfoque global. La presencia de ellos es un estímulo para mantener la creación y persistencia de la ventaja competitiva.

En síntesis, la competitividad es la capacidad de una compañía por abarcar un espacio importante en el mercado, dándole al producto o servicio un valor agregado, siendo los pilares los puntos anteriormente descritos.

1.3.4 La teoría de la internacionalización

La internacionalización de una empresa se define como el proceso por el que se pasa para poder llegar a un mercado extranjero. La empresa crea sus propias estrategias para poder incursionar en un nuevo mercado y obtener mayor rentabilidad, así como generar valor para la empresa (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2007).

La teoría de internacionalización plantea que las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, además los beneficios de la internacionalización nacen a raíz de los costes asociados a los fallos de los mercados externos e implican las creaciones de nuevas multinacionales. (Buckley y Casson, 1979).

Según Buckley y Casson (1979), para que una empresa pueda invertir en un mercado extranjero deben darse 2 condiciones; la existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior y organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión. La primera condición resalta

la importancia de la comparación entre los costos de producción en el país local y los costos en el país extranjero, teniendo en cuenta otros costos de por medio, como el de los aranceles, transporte y logística. La segunda condición, está basada en la teoría de costos de transacción y son clasificados por Buckley y Casson, (1979) como:

1. Retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado.
2. Conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder.
3. Dificultad de poner un precio a una transferencia de tecnología.
4. Aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales.

Con la internacionalización, las empresas generan valor y además amplían su mercado comercial, sin embargo, sin un adecuado planteamiento de las estrategias y sin un conocimiento previo del mercado, puede conllevar a dificultades ya sea para operar o comercializar en el mercado extranjero. (Botero, 2014).

Krugman, Obstfeld, y Melitz (2012), mencionan que un país tendría mayor interés en comercializar con otro si el producto de sus masas aumentará. Además, la distancia entre países también se ve como un factor para las relaciones comerciales. Por ello, la creación del comercio que nace de distintas economías genera que se produzcan una mayor cantidad de factores. Por otro lado, el crecimiento económico es más sostenible si se encuentra basado en la inversión en tecnología y educación.

Para Tugores (2002), la integración es dada por factores políticos y económicos. La eficiencia de los recursos, el libre intercambio comercial y las buenas relaciones entre países representan a los factores económicos. En cuanto a los factores políticos, refiere a la cohesión que se genera entre países. Sin embargo, muchas veces son estos factores los que frenan el intercambio comercial. Cuando existen tratados de libre comercio, estos no siempre garantizan que se genere un mayor intercambio comercial, ya sea entre bloques o países, ya que, si su industria nacional se ve afectada por factores como la disminución de aranceles, este creará barreras y medidas proteccionistas.

1.3.5 Paradigma ecléctico o modelo OLI (por sus siglas en inglés)

Este modelo es introducido por John Dunnin en 1976, durante una presentación al Simposio de Nobel en Estocolmo. El modelo analiza cómo la toma de decisiones sobre la producción de una empresa multinacional se ve directamente relacionada con las ventajas específicas que esta posee en el mercado extranjero que desea analizar. En este enfoque, Dunnin (1976) plantea que la decisión de ingresar a un mercado externo se toma de forma racional, con una base en el análisis de costos y las ventajas de una producción en el extranjero. Según el autor, existen ciertas características que favorecen y validan la incursión de una empresa en mercados extranjeros. Estas características se reconocen como ventajas para la empresa y pueden clasificarse en tres tipos: de propiedad, de ubicación, y de internalización:

Ventajas sobre la propiedad u *ownership (O)*: se trata de ventajas que permitan superar la aversión a lo foráneo que puede presentarse en mercados extranjeros. La ventaja puede determinarse a través de alguna característica, *know-how* o reconocimiento que tenga la empresa y permita su diferenciación en el mercado frente a la competencia local que pueda existir.

Ventajas de ubicación o *location (L)*: se trata de analizar si el mercado extranjero ofrece mayores ventajas para la producción, sea a través del acceso o costo de los recursos, que el mercado local donde radica principalmente la producción de la empresa multinacional; o, a través de un análisis competitivo respecto a otros factores sobre los cuales podría beneficiar la inversión (beneficios tributarios, cercanía a otros mercados, facilidades comerciales, etc.).

Ventajas en base a la internalización o *internationalization (I)*: evalúa si el proceso de producción debe llevarse a cabo de manera interna por la misma compañía o es más beneficioso su tercerización. Los factores más comunes para analizar este punto consideran: conocimiento de factores de producción locales, decisiones gerenciales, ahorro en mano de obra, etc.

El modelo, en síntesis, se basa en racionales respecto a las ventajas que puedan tener las empresas multinacionales en el mercado, ilustrado a través de la designación de un lugar para producción (Dunnin, 1988), cumpliendo en determinadas dimensiones.

El autor se enfoca en que el modelo es general porque sirve como una transición hacia las nuevas tendencias en el mercado internacional. Esta tendencia, indica, refiere el abandonar un pensamiento centrado en la demanda de recursos por parte de distintos compradores para asumir que la transferencia de productos intermedios y sus costos pueden ser, y en ciertos casos serán, tomados por una misma compañía (Dunnin, 1987).

1.3.6 Modelo de planeación sistemática

Este modelo o familia de modelos considera que el éxito en la internacionalización de una empresa se basa en seguir determinados pasos establecidos racionales, los mismos que pueden variar entre seis (Yip, Gomez, y Monti, 2000) o diez (Miller, 1993) de acuerdo con la especificidad que tome el autor en base al modelo inicial.

Un ejemplo de los pasos establecidos por un modelo de planeación sistemática es indicado por Root, 1994 y tomado por Dalgic, 2004, donde se señalan cinco pasos: la medición de oportunidades en el mercado extranjero; el planteamiento de objetivos para la internacionalización; determinar el modo de entrada o plan de internacionalización; formular un plan interno de marketing; y, la ejecución de los planes elaborados.

La base de este modelo es el acceso a la información del mercado por parte de la empresa multinacional, una secuencia de toma de decisiones aceptable por parte de ella en base al análisis realizado, y un planeamiento correspondiente. Sin embargo, como se reconoce en la realidad, el acceso a la información puede ser muy difícil de conseguir, las decisiones pueden tomarse en paralelo o en un orden muy distinto a lo estipulado en un plan de implementación, y la estrategia de una empresa puede variar respecto a un mercado individual (Dalgic, 2004).

Para los autores que recomiendan o escriben acerca de modelos de planeación sistemática, existen factores estándar que se debe tomar en cuenta para un proceso de internacionalización. Algunos suelen clasificarlos en tipos o familias de factores para una mayor precisión de sus modelos. Siendo una base de recomendación, existen cuatro familias de factores principales que determinan el acceso de una empresa multinacional a un mercado extranjero: factores del mercado extranjero, factores de producción en el mercado extranjero, factores del entorno en el mercado extranjero, y los factores del país de origen (Root, 1994).

1.3.7 Observación Basada en Recursos

La microeconomía neoclásica o teoría de precios, se enfoca en cómo las fuerzas del mercado determinan la cantidad, calidad y precio de los bienes y servicios vendidos en un mercado. Esta teoría adopta muchas de las mismas suposiciones en las que está basada la teoría de Observación Basada en Recursos, o RBV (por sus siglas en inglés), y también llamada la teoría de *resource-picking*.

Esta teoría reconoce que muchos factores de producción pueden, de hecho, tener una oferta elástica. Sin embargo, este punto de vista también argumenta que algunos recursos y capacidades solo se pueden desarrollar durante largos períodos de tiempo. Además, enfatiza en que algunos recursos y capacidades no se pueden comprar ni vender, sino que la misma empresa los debe generar. La inelasticidad de la oferta implica que las empresas que poseen este tipo de recursos y capacidades, y que empleándolos pueden generar ganancias superiores a lo normal. Sin embargo, estas ganancias no garantizan una mayor oferta de estos recursos y capacidades a corto plazo, y tal vez ni siquiera a largo plazo. La inelasticidad de la oferta puede convertirse en una fuente de ventajas competitivas, de manera sostenida en el tiempo (Peteraf, 1993). Incluso, estas capacidades y recursos que genera una empresa pueden ser considerados como rutinas y procesos intrínsecos de la empresa.

Una mirada distinta al hablar sobre esta teoría menciona, también, cómo las empresas explotan sus recursos valiosos, raros y difíciles de imitar, en otros recursos y capacidades para generar rentas económicas (Makadok, 2001) que como se describió líneas arriba también pueden convertirse en ventajas competitivas.

1.3.8 Modelo VRIO

El modelo VRIO nace a partir de la teoría basada en recursos que se vio en el punto anterior. La cual, como se explicó, indica que para crear una ventaja competitiva es necesario que el recurso que se tenga sea valioso, raro, inimitable y organización. Es por este motivo que surge el modelo VRIO para analizar las características y recursos que posee una compañía bajo las cuatro descripciones principales que son capaces de generar una ventaja competitiva.

A continuación, para poder entender el modelo VRIO se explicarán sus cuatro variables:

- Valioso (V): El recurso crea valor cuando le permite a la compañía diseñar e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Partiendo del análisis tradicional de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), un atributo crea valor y se convierte en un recurso si permite la explotación de oportunidades y/o la neutralización de amenazas (Barney, 1991). Para Amit y Schoemaker (1993), las empresas deben tener acceso a capacidades adecuadas para aprovechar sus recursos. Es decir, si bien ciertos recursos pueden tener el potencial de crear servicios valiosos, el valor de estos servicios permanecerá latente hasta que la empresa tenga las capacidades necesarias para implementarlos (Newbert, 2008).
- Raro (R): La variable definida como raro o rareza se entiende mediante un ejemplo: si dos compañías tienen acceso a los mismos recursos, lo más probable es que ambas puedan sacar provecho de este recurso de la misma manera; por el contrario, si una de ellas tuviera acceso a un recurso raro, del que ningún otro o salvo unos pocos tienen acceso, podrá emplearlo para obtener otros recursos. Estos recursos, en consecuencia, serían raros.
- Imitabilidad (I): Si los recursos valiosos y raros son fácilmente imitables, los competidores podrán copiarlos rápidamente y el potencial de ventaja competitiva que estos poseen desaparecería. Los recursos tienden a ser más difíciles de imitar si son socialmente complejos, por ejemplo, si están más allá de la capacidad de las empresas para gestionarlos y manipularlos de manera sistemática (Barney, 1991). También si existen derechos de propiedad intelectual, como en el caso de las patentes.
- Organización (O): La ventaja competitiva proviene de la forma en que las empresas operan e interrelacionan sus recursos estratégicos y no estratégicos (Pan, Tan, Huang y Poulsen, 2007), explotando los procesos organizacionales, para producir lo que puede considerarse como productos intermedios entre los recursos primarios y los productos finales de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993). Dicho ello las capacidades son procesos organizacionales (habilidades, experiencia, *know-how*, gestión) que las empresas utilizan para explorar sus recursos.

CAPÍTULO 2 PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Situación de la problemática

La presencia de droguerías multinacionales en el Perú data de hace décadas. Algunos llegaron a mediados de siglo XX y otros fueron llegando cuando la época de terrorismo en el país se calmó. Mientras que algunos llegaron realizando grandes inversiones para generar sucursales desde cero, hubo otras compañías que ingresaron al país a través de grandes adquisiciones del primer o segundo competidor en determinado segmento. Otras compañías, menos arriesgadas, ingresaron también a través de agentes o pequeños distribuidores que luego, se convirtieron en redes más establecidas. También existen aquellas compañías que han ingresado al país de forma directa, digase a través de una subsidiaria o inversión extranjera directa, tan solo en el siglo XXI, puesto que el Perú no representaba un mercado tan atractivo para una inversión directa, o, quizás, era la estrategia adecuada emplear fuerza laboral que ya conociera el terreno a través de adquisiciones posteriores o una internacionalización moderada paso por paso. Si bien, como se indica, fueron varias las multinacionales que ingresaron de cierta forma en el país, la realidad es que muchas de ellas también han conseguido consolidarse en el mercado y continuamente aparecen entre los principales competidores, o conformando oligopolios en ciertos sectores. De esta forma, el mercado peruano recibe día a día mayores ventas por productos cuya idea no fue directamente concebida en este país. Entre estos segmentos, el sector salud es quizás uno de los mercados con menor promoción en los medios pero que, sin embargo, representa también uno de los sectores cuyo crecimiento es prácticamente natural cada año y que involucra una cadena global que va desde la inversión en fábricas de investigación y desarrollo (ID) para *clusters* regionales, hasta novedosos modelos de negocio que pasan del pago por producto a pago por pacientes o capitado y, después, incluso al pago por valor entregado en salud. En ese sentido, las empresas multinacionales se encuentran, quizás, más expuestas a los efectos del mercado que las empresas locales, si es que no consiguen aprovechar sus recursos especializados en el mercado destino a través de un modo de entrada adecuado (Hitt, Li y Xu, 2016).

Existen determinados estudios que evalúan cómo ciertos modos de entrada son más efectivos que otros para compañías en específico, basados en las características que poseen o las

estrategias que llevan a cabo. Incluso, se ha generalizado el estudio para poder evaluar no solo el desempeño sino el proceso de decisión de modo de entrada que lleva a cabo una compañía. Sin embargo, no se ha profundizado en aquello que influencia la toma de decisión de una droguería o farmacéutica respecto a su modo de entrada en ciertos mercados. Es muy poco estudiado este campo, y menos aún, si nos referimos al sector del cuidado de la salud en un mercado emergente como el Perú. Por lo anterior, es importante efectuar un estudio para conocer qué características influyen en la decisión de modo de entrada de droguerías multinacionales al Perú. La literatura disponible se centra en otro sector de compañías y, en su gran mayoría, sobre mercados en países desarrollados.

Las empresas a nivel mundial tienen la opción de internacionalizarse de distintas maneras, tantas que quizás sería imposible enumerar todas en un mismo texto. El enfoque clásico considera que las empresas llevan a cabo un proceso de internacionalización que puede recaer en lo racional, en ventajas comparativas, en oportunidades de negocio indirectas, o incluso en pasos sucesivos. Como puede señalar Root (1994), las empresas llevan a cabo paso a paso el proceso de internacionalización que desean realizar y, en todo momento, de una manera racional y sistemática. Es de esta forma, señala, se puede obtener mayor información y considerar todos los factores involucrados en este proceso. Asimismo, los procesos antes descritos, involucran estrategias específicas que lleva a cabo una compañía, normalmente en base a las características de la propia compañía o del mercado de interés. Este es el proceso de estudio cuando una compañía busca ingresar a un nuevo mercado, sin embargo, no se ha profundizado en los sectores donde esto podría ser aplicable o no. Al día de hoy, existe muy poca literatura sobre factores o indicadores internos de una empresa que estén relacionados con la toma de decisión para la estrategia internacional hacia un mercado emergente. Si bien ya se ha comenzado a estudiar la relación entre estrategias de internacionalización y los indicadores internacionales que poseen ciertas empresas multinacionales, este análisis ha sido en su mayoría de forma teórica y tomando como foco los medianos o grandes mercados. Algunos autores, entre ellos, por ejemplo, Hitt et al. (2016) investigan cómo las empresas más allá de la simple decisión del modelo de ingreso ahora también evalúan la rapidez con la que pueden ingresar o, por ejemplo, cómo aprovechar los recursos que poseen para que este modo de entrada sea más efectivo. Otros autores, como Mohr y Batsakis (2014), también analizan la estrategia de expansión que maneja una compañía y si existe una relación entre los activos intangibles que posee con la rapidez de su crecimiento o moderación en el mismo, en la fase

de crecimiento. Por lo anterior, la importancia de la investigación radica en ser un estudio que profundiza la teoría de toma de decisiones en el modo de entrada, tomando en consideración un mercado emergente y las empresas que operan en el sector de comercialización de productos para el cuidado de la salud.

La investigación parte de la base que la internacionalización representa una ventaja positiva de las empresas multinacionales más, sin embargo, debe traducirse también en estrategias que permitan a una empresa responder a las necesidades locales de los mercados en los que se encuentra. Su valor, desde el punto de conocimiento, es la presentación de hallazgos sobre las características de droguerías multinacionales y cuáles influyen sobre la toma de decisión del modo de entrada que tienen hacia mercados emergentes, en este caso, el mercado peruano. Si bien la investigación se centra en aquellas empresas que operan en el sector del cuidado de la salud en un mercado emergente, no limita su aplicación para otros estudios que deciden enfocarse en países o empresas con giros y características distintas. Las droguerías y farmacéuticas no son ajenas al comercio internacional y, sin embargo, existe escasa literatura académica que analice las estrategias de negocios internacionales que llevan a cabo, así como su adaptación a ciertos mercados o aprendizajes. La prevalencia de paradigmas al respecto de la inversión en mercados emergentes está cambiando debido a que hay un movimiento de la demanda cada vez mayor hacia estos mercados. Grupos económicos reconocidos como los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), son solo un ejemplo del crecimiento de estos mercados emergentes y el atractivo que representan para las grandes compañías multinacionales con proyección a futuro. Si bien existen diversos estudios sobre los métodos de ingreso a países emergentes, o las barreras que existen para su exportación hacia ellos, en contraste es de aún poca la investigación en el sector salud cómo influyen las características de droguerías multinacionales para el acceso a mercados emergentes. Si el modo de entrada se ve condicionado o no, o si los directivos prevén las características internas por encima del atractivo que tiene el mercado.

Siendo el objetivo de la investigación conocer la influencia de las características de una droguería multinacional en la decisión del modo de entrada hacia el mercado peruano. Esto incluso, podría permitir en futuras investigaciones, el reconocimiento de cómo, ciertos factores, se relacionan con la toma de decisión estratégica, en el plano de comercio internacional, que los actores consideren una evaluación acerca de las decisiones tomadas, sea para mantener ejes de acción o realizar las modificaciones acordes a los objetivos iniciales.

La investigación siguiente también puede servir como documento de referencia o para poder profundizar sobre la influencia que tienen características de una compañía en la decisión de su modo de entrada, en otros sectores o incluso, cuán influyentes son.

Por lo descrito previamente, se considera relevante el estudio de la toma de decisión del modo de entrada que llevan a cabo las empresas multinacionales y si existe acaso una influencia por parte de las características que poseen. Sin embargo, también se reconoce el poco estudio que existe de estas condiciones en los mercados emergentes y más aún en el sector salud. Según Hernández et al. (2014), la situación de la problemática permite la estructuración de la metodología a seguir en la investigación. De esta forma, lo antes descrito permite tener un acercamiento sobre los objetivos e hipótesis que serán descritos y elaborados más adelante.

2.1.1 Problema general

En la presente investigación, se plantea el siguiente problema general:

“¿Cuáles características de una droguería multinacional influyen en la decisión del modo de entrada que tienen en el Perú?”

Las características se describen según el modelo conceptual propuesto por Kotler et al., 2019.

2.1.2 Problemas específicos

A partir del problema general descrito en el punto anterior, se pueden desagregar los problemas específicos de la investigación, los mismos que permiten un enfoque preciso de las variables que componen la problemática o la analizan. A continuación, se detallan:

- ¿La experiencia internacional de una droguería multinacional influye en la decisión de su modo de entrada al Perú?
- ¿Los activos y recursos de una droguería multinacional influyen en la decisión de su modo de entrada al Perú?

- ¿La estrategia de crecimiento o expansión de una droguería multinacional influye en la decisión de su modo de entrada al Perú?

2.2 Hipótesis

Según Hernández et al. (2014), en las investigaciones cualitativas, la hipótesis, en pocas ocasiones, es introducida en la investigación antes de realizar la inmersión en campo y recopilación de información. Por esta razón, la hipótesis general que describe la investigación se irá modificando a lo largo de las circunstancias que sucedan en el proceso de investigación.

2.2.1 Hipótesis general

La investigación se cierne sobre la siguiente hipótesis:

“La experiencia internacional, los activos y recursos, y la estrategia de crecimiento o expansión de una droguería multinacional influyen en la decisión de su modo de entrada al Perú.”

Las características se describen según el modelo conceptual propuesto por Kotler et al., 2019.

2.2.2 Hipótesis específicas

- La experiencia internacional de una droguería multinacional influye en la decisión de su modo de entrada al Perú.
- Los activos y recursos de una droguería multinacional influyen en la decisión de su modo de entrada al Perú.
- La estrategia de crecimiento o expansión de una droguería multinacional influye en la decisión de su modo de entrada al Perú.

2.3 Objetivos

Según Hernández et al. (2014), los objetivos en la investigación pueden variar, anularse o surgir otros nuevos que complementen el estudio, según la dirección que este último tome. Siendo la dirección que se tome la que sea, estos siempre deben guardar claridad y ser congruentes uno con otro, como nos indica Tucker (2004).

2.3.1 Objetivo general

El objetivo general de la siguiente investigación es:

“Identificar cuáles características de una droguería multinacional influyen en la decisión de su modo de entrada al Perú.”

Las características se describen según el modelo conceptual propuesto por Kotler et al., 2019.

2.3.2 Objetivos específicos

- Conocer si la experiencia internacional de una droguería multinacional influye en su decisión de modo de entrada al Perú.
- Conocer si los activos y recursos de una droguería multinacional influyen en su decisión de modo de entrada al Perú.
- Conocer si la estrategia de crecimiento o expansión de una droguería multinacional influye en su decisión de modo de entrada al Perú.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación y el enfoque que se da al presente escrito se detalla en este capítulo. Para poder determinar el tipo de investigación que se aplicaría ha sido necesario conocer las definiciones de cada uno de los enfoques, los objetivos de cada uno de ellos y el proceso de investigación adecuado para el planteamiento del problema.

La investigación es definida por Hernández, Fernández y Baptista como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (2014, p. 4).

La investigación se encuentra basada en el conocimiento científico y según Behar (2008), existen dos tipos de conocimientos: el conocimiento empírico, y el conocimiento científico. El primero se basa en el conocimiento obtenido en base a la experiencia e ideas preconcebidas las cuales suelen ser heredadas por generaciones. El segundo tipo de conocimiento está basado en conceptos y utiliza distintas fuentes para poder demostrar una teoría.

Según lo descrito líneas arriba, la presente investigación utilizará las metodologías que se exponen a continuación.

3.1 Enfoque de la investigación

El trabajo de investigación presenta un enfoque cualitativo. El enfoque cualitativo busca que, a raíz de la recolección de datos, podamos expandir y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas; este también es definido como “naturalista” porque estudia los fenómenos en su estado natural e “interpretativo” porque busca encontrarles el sentido a las acciones de los fenómenos. Los estudios de este tipo permiten que durante el desarrollo de la investigación se puedan ir formulando preguntas e hipótesis con el objetivo de determinar cuáles son las preguntas más relevantes para el estudio. El enfoque cualitativo utiliza técnicas de recolección de datos como las entrevistas abiertas, recopilación de documentos e interacción con distintos grupos o comunidades (Hernández et al., 2014, p.7).

Es importante definir el tipo de alcance que tendrá el presente trabajo, ya que de ello parte la estrategia de investigación que tendrá el estudio. Este puede abarcar uno o más tipos de alcances, por ende, se ha considerado que el estudio aplica para un proceso descriptivo. Según Hernández et al. (2014), el fin de un estudio exploratorio es analizar aspectos más característicos de un fenómeno o una situación que no ha sido estudiada con profundidad previamente. Para Behar (2008), un estudio exploratorio representa la formulación de un problema y posibilita una investigación más precisa. Además, un estudio de tipo exploratorio detalla cuáles son las características más importantes de un problema que no se ha observado anteriormente y para ello es necesario tener en cuenta dos elementos: muestra e instrumento (p.16).

3.2 Diseño metodológico

El propósito de definir el diseño de investigación es poder dar respuesta a las preguntas que se han ido generando durante el estudio, en conjunto con los objetivos, de manera ordenada y, finalmente, corroborar la hipótesis.

En esta investigación se aplica un tipo no experimental, ya que se observan los fenómenos tal y como ocurren sin alterar su desarrollo. Por otro lado, el diseño dentro de la investigación cualitativa es etnográfico realista. Según Hernández et al. (2014), los diseños etnográficos permiten estudiar categorías, temas y patrones, desde la perspectiva de los participantes. Esto quiere decir que, se puede emplear para analizar lo que las empresas hacen y el significado de las decisiones que toman. Asimismo, si bien puede centrarse en entrevistas, también permite el uso y análisis de datos secundarios, o la intervención de encuestas (Hernández et al., 2014).

3.3 Población y muestra

Para este estudio, la población se encuentra conformada por todas las droguerías multinacionales en el Perú, con productos de marca o genéricos y que se encuentran activas según la base de la Dirección General de Medicinas, Insumos y Drogas (DIGEMID). Las empresas multinacionales tienen una composición mayoritaria de tipo privada y no se

discrimina el origen de los capitales que las conforman. En total, se trata de 26 droguerías multinacionales que operan en el Perú actualmente bajo la venta de productos farmacéuticos de marca y genéricos.

El muestreo se lleva a cabo de manera intencional no probabilística. Esto es, en principio, debido al reducido número de sujetos que se encuentran en la población. Siendo estos menos de 30 individuos, y con una distribución variada entre ellos de acuerdo con las características que forman parte del objeto de investigación. Por lo anterior, la muestra se compone también de 26 droguerías multinacionales que operan en el Perú y se encuentran activas según lo señalado por DIGEMID. La gran mayoría de estas se encuentran con presencia comercial a través de agencias comerciales (24), mientras que, el resto tienen presencia a nivel de manufactura o producción local (2). Asimismo, el origen de las empresas se encuentra distribuido principalmente entre Latinoamérica (7), Europa (7) y Asia (6). El resto de procedencia de estas compañías corresponde a participación de Norteamérica (4) y Centroamérica (2). La relación de las droguerías multinacionales se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla N° 1 Muestra de droguerías multinacionales que operan en el Perú al 2019

NOMBRE COMERCIAL	ORIGEN	INTERNACIONALIZACIÓN
ABBVIE SAS, SUCURSAL DEL PERÚ	ESTADOS UNIDOS	AGENCIA COMERCIAL
ACCORD HEALTHCARE S.A.C.	ESPAÑA	AGENCIA COMERCIAL
ASTRAZENECA PERU S.A.	INGLATERRA	AGENCIA COMERCIAL
BOEHRINGER INGELHEIM PERU S.A.C.	ALEMANIA	AGENCIA COMERCIAL
D & M PHARMA PERU S.A.C.	CHILE	PRODUCCIÓN LOCAL
DROGUERIA DRASANVI	ESPAÑA	AGENCIA COMERCIAL
DROGUERIA GLOBAL FARMA S.A.C.	GUATEMALA	AGENCIA COMERCIAL
EURODERMA DROGUERIA S.A.C.	COLOMBIA	AGENCIA COMERCIAL
GALENICUM HEALTH	ESPAÑA	AGENCIA COMERCIAL

GENOMMA LAB PERU	MÉXICO	AGENCIA COMERCIAL
LAFAGE S.A.C.	ARGENTINA	AGENCIA COMERCIAL
LUNDBECK PERU	DINAMARCA	AGENCIA COMERCIAL
MEGA LIFESCIENCES PTY PERU S.A.C.	TAILANDIA	AGENCIA COMERCIAL
MERCK SHARP & DOHME PERU S.R.L.	ESTADOS UNIDOS	AGENCIA COMERCIAL
NORDIC NATURALS LATIN AMERICA	ESTADOS UNIDOS	AGENCIA COMERCIAL
OPHTHA - PERU	COLOMBIA	AGENCIA COMERCIAL
PANIJU PERU	ECUADOR	AGENCIA COMERCIAL
QUIMFA PERU S.A.C.	PARAGUAY	AGENCIA COMERCIAL
SUN PHARMA PERU S.A.C.	INDIA	AGENCIA COMERCIAL
SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	INDIA	AGENCIA COMERCIAL
TAKEDA S.R.L.	JAPÓN	AGENCIA COMERCIAL
TEVA PERU	ISRAEL	PRODUCCIÓN LOCAL
UNIMED DEL PERU S.A.	COLOMBIA	PARTICIPACIÓN ACCIONISTA
UNIPHARM S.A.C.	GUATEMALA	AGENCIA COMERCIAL
VITROMED S.A.C.	ALEMANIA	AGENCIA COMERCIAL
WONDFO	CHINA	AGENCIA COMERCIAL

Fuente: Elaboración propia con datos de DIGEMID (2019)

La muestra final se compone de 16 empresas que respondieron las encuestas consultadas vía telefónica y llenadas de manera electrónica. Esto significa una tasa de respuesta del 61.54%, lo que es positivo y razonable según estudios similares para encuestas electrónicas como la de esta investigación, la misma que fue realizada a través del aplicativo Google Forms. Por otro lado, siendo que este es un estudio cualitativo, no se busca proyectar o extrapolar la información obtenida por parte de la muestra final, sino que el objetivo de la misma es conocer acerca de la problemática de la investigación.

3.4 Categorías

El análisis de características para la presente investigación se clasificó en tres categorías, a fin de poder conocer cuáles eran aquellas que tenían una influencia en la toma de decisión del modo de entrada al Perú, por parte de las droguerías multinacionales del estudio. De acuerdo con lo anterior, las categorías determinadas son las siguientes:

3.4.1 Experiencia internacional

Bajo esta categoría lo que se incluye son aquellos factores que están relacionados a la experiencia de la compañía y el aprovechamiento del *know-how* que poseen a nivel internacional. Entre sus factores podemos encontrar: antigüedad, número de países en los que opera, distancia de la compañía a los países en los que opera. Para la investigación, interpretando la información recolectada, se ha podido seleccionar los siguientes códigos: antigüedad, distancia cultural, número de filiales, y naturaleza de la internacionalización.

- Antigüedad: se refiere a los años han pasado desde que una compañía decidió internacionalizarse. Es independiente del modelo de internacionalización o tipo de internacionalización que haya realizado la compañía ya que solo evalúa el período que ha pasado desde esa decisión.
- Distancia cultural: la distancia cultural se define como las diferencias que existen entre el país origen de una compañía y el país destino en el mercado hacia donde esta compañía desea internacionalizarse. Está compuesto, entre otras cosas, por tradiciones, cultura local, comportamiento laboral de los empleados, rituales o ceremonias en el ámbito corporativo, idioma, etc. Es un factor importante para analizar el tipo de internacionalización que lleva a cabo una compañía.
- Número de filiales: es en general el número de países en donde se encuentra una compañía a través de filiales de presencia comercial o de manufactura. El objetivo del mismo es medir la expansión de una compañía de una forma matemática básica.
- Naturaleza de la internacionalización: hace referencia al tipo de internacionalización que se ha llevado a cabo por la compañía, tomando como referencia el máximo nivel

de internacionalización al que ha llegado. Sin embargo, también considera evaluar o revisar cada una de las internacionalizaciones que lleva a cabo una compañía siendo que haya mucha variación entre estas.

3.4.2 Activos y recursos

Esta categoría compone la tecnología, poder y conocimiento que tienen las empresas multinacionales en el entorno global y local. Los códigos que hemos considerado en este punto a través del análisis cualitativo son los siguientes: capital humano, conocimiento, innovación, poder de mercado, posición financiera, y presencia.

- Capital humano: es la fuerza de trabajo con la que cuenta una compañía, no solo en el número de colaboradores que posee a nivel global sino también la especialización que estos poseen y el valor que aportan a la compañía a través de sus esfuerzos conjuntos en cada proceso empresarial.
- Conocimiento: este código hace referencia al conocimiento tecnológico y *know-how* con el que cuenta una compañía para sus procesos y productos. Esto se consigue a través de distintas inversiones y también con la experiencia debida, pero resulta valioso para una compañía tanto a nivel local como internacional.
- Innovación: es la capacidad de innovar que tiene una compañía, y la misma que puede interpretarse a partir del número de patentes con las que cuenta la compañía y también por el monto y porcentaje de inversión respecto a sus ganancias que recae sobre esfuerzos de investigación y desarrollo, o *R&D* por su nombre en inglés.
- Poder de mercado: es la influencia que tiene una compañía para moldear el mercado o las condiciones que en este se encuentran. Esto puede darse por la experiencia o conocimiento del mercado, así como también los contactos y redes que forme una empresa a nivel global o local.
- Posición financiera: se basa en la condición económica que mantiene la compañía. Algunas empresas miden este punto a través de su *EBITDA*, lo que viene a ser su ganancia antes de impuestos, intereses y depreciación de activos. La posición financiera también se compone por el capital disponible que tiene una compañía o la posibilidad de endeudarse que maneja, la misma que puede ser resultado de sus logros y redes.

- Presencia: se refiere a la presencia comercial y renombre que tiene una compañía por sus productos o por el mismo nombre de la compañía en el mercado. Esto se puede obtener de manera orgánica o no, a través de distintas actividades comerciales.

3.4.3 Estrategia de crecimiento o expansión

La categoría presente trata de agrupar aquellos factores directamente relacionados con la estrategia de crecimiento o expansión que mantiene la empresa. Se hace mucho foco aquí sobre indicadores tales como: diversificación de portafolios o negocios, y el crecimiento orgánico o inorgánico de la compañía. Para este análisis, los códigos que se han podido interpretar en base a la información recabada son los siguientes: alianzas, aversión al riesgo, y expansión.

- Alianzas: se refiere a las alianzas a corto, mediano, o largo plazo que realizan las compañías del estudio para poder alcanzar sus objetivos o llevar a cabo estrategias operativas en el entorno en que se mueven. Estas pueden, por ejemplo, incluir alianzas con competidores o actores en un distinto nivel de la cadena de valor para llegar a alcanzar ciertas metas u objetivos trazados.
- Aversión al riesgo: este se describe como el interés o no que tiene una compañía en participar directa o indirectamente en acciones o actividades de riesgo en el mercado. Esto puede consistir, por ejemplo, de una inversión en productos innovadores para un segmento desatendido, o en inversiones de alto riesgo para la compañía.
- Expansión: la estrategia de crecimiento o expansión que maneje la compañía para sus operaciones, los retos que puedan ser sus objetivos, o la consistencia que tenga para mantener ciertas expectativas de crecimiento a lo largo del tiempo.

3.5 Instrumentación

Para el presente trabajo de investigación se utilizan fuentes primarias y secundarias. Como se ha descrito anteriormente, el estudio presenta un enfoque cualitativo. Para el estudio cualitativo se utilizan fuentes primarias en las cuales se tendrán entrevistas de profundidad con expertos de la materia, tanto en el ámbito comercial como en materia técnica, a través de

preguntas estructuradas según la especialidad del experto al que se entrevistará y, de preferencia, orientados a los actores claves del sector. Estas entrevistas son semiestructuradas y el modelo de guía se encuentra en los Anexos.

Las entrevistas que se llevan a cabo, posteriormente, son discutidas en conjunto con la teoría revisada y otras investigaciones relacionadas. De esta manera, se precisa tener una información complementaria acerca de la decisión del modo de entrada, llevada a cabo por estas empresas, y las características si influyen y cuáles. De igual forma, estas entrevistas son analizadas de manera semántica a través de códigos, categorías y temas para definir el objeto de discusión en las encuestas y realizar un contraste mutuo.

Asimismo, se cuenta con encuestas realizadas a la muestra final, conformada por 16 droguerías extranjeras multinacionales que operan en el mercado peruano, lo que se señaló en párrafos anteriores. Esto, con el fin de obtener información primaria de las empresas que son actores directos en el objeto de investigación. El modelo de encuesta puede revisarse en los Anexos.

Las fuentes secundarias que se han usado han sido una recopilación de información obtenidas mediante Scopus, Proquest, Elsevier, EBSCO, y PubMed. Esto en lo que respecta a la investigación acerca de la materia que compone nuestros antecedentes y estado de la cuestión.

3.6 Procesamiento de información

Luego de la recolección de fuentes para el planteamiento del problema, se iniciará a procesar los datos. Se utilizará el programa de procesamiento de datos cualitativos Atlas.ti, para elaborar un sistema de categorías y realizar el análisis cualitativo. Posterior a la revisión de fuentes a través de las categorías ya mencionadas en el diseño metodológico, se fragmentan las mismas para analizar en detalle cada una de ellas a través de los códigos también descritos. Se espera que las categorías se fragmenten en las características explicadas por los autores Kotler et al., 2019, tal y como se muestra en su modelo conceptual y esto permita elaborar los temas generales de la situación problemática. Sin embargo, se tiene en consideración que pueden surgir nuevas categorías y códigos que nos permitirán un mayor estudio de la situación. Cuando consideremos que se ha llegado al punto de saturación de categorías e

información después de los datos recolectados a través de fuentes primarias y secundarias, se procederá a procesar la información a través de metacodificación, en apoyo con el programa Atlas.ti.

CAPÍTULO 4 DESARROLLO Y APLICACIÓN

4.1 Herramienta cualitativa

La fase cualitativa de la investigación estuvo compuesta por una revisión sistemática de estudios acerca de los factores que influyen en la toma de decisión de las multinacionales farmacéuticas respecto a su modo de entrada a mercados, entre estos, las características que poseen. Asimismo, se contó con múltiples entrevistas a profundidad realizadas a expertos en el mercado y actores participantes también de la muestra. Se considera la participación de especialistas técnicos para el sector salud y desde las asociaciones empresariales para entender de una manera más completa el mercado. Esto también nos permite observar, desde otra perspectiva, los influyentes en la toma de decisión de modo de entrada que han tomado los participantes del mercado, las droguerías extranjeras multinacionales.

Las entrevistas fueron realizadas con una batería de preguntas abiertas que se enfocan desde lo más general hacia el detalle, siendo de esa forma compuesto de la siguiente manera: mercado farmacéutico en general, multinacionales, forma de ingreso o modo de entrada y toma de decisión, así como consideraciones adicionales del entrevistado. Si bien se contó con una batería completa de preguntas para la investigación, estas fueron adaptadas o suprimidas según las respuestas de los entrevistados y la dinámica llevada a cabo por el investigador.

Para una mejor organización de las entrevistas realizadas, se determinó clasificarlas según el cuadro siguiente:

Tabla N° 2 Mapeo de actores clave a entrevistar

Lista de entrevistados

Segmento	Entrevistado	Entidad	Cargo	Contacto
Sociedad empresarial	Roberto Taboada	ALAFARPE	Miembro de la Mesa Directiva	Confidencial
Especialistas	Q.F. Janneth Tataje	Hoffman-La Roche	Gerente del Área de Calidad y Asuntos Regulatorios	Confidencial
Sector comercial	Kenneth Furse	Panijú	Gerente Comercial	Confidencial

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis cualitativo

El análisis cualitativo, a continuación, se centrará en una revisión de la literatura relacionada al tema de estrategias de internacionalización, la misma que será recabada en Scopus, Elsevier, y PubMed. Al mismo tiempo, esta será analizada bajo las líneas siguientes de: experiencia internacional, activos y recursos, y la estrategia de expansión o crecimiento que mantiene una compañía frente a la decisión del modo de entrada para un mercado emergente como el Perú. El motivo de tomar esos grupos de discusión se debe a que durante la revisión literaria, si bien se encontraron diversos autores que analizaban la relación entre las características internacionales de una empresa multinacional y cómo tomaba la decisión de modo de entrada a un nuevo mercado, es la investigación de Philip Kotler et al. (2019) la que plantea un modelo consolidado al incluir una revisión bibliográfica acerca de los estudios llevados a cabo durante el último siglo acerca de la internacionalización y cómo estos tienen un papel relacionado en la estrategia y decisiones de internacionalización que toma una compañía.

Por lo tanto, la investigación a continuación se realiza a través de una aplicación del modelo planteado en el estudio referido líneas arriba (ver figura siguiente). Adicionalmente, cabe precisar que no se incluirán los indicadores país debido a que estos recaen en un tema de economía que se aparta de la línea de investigación que sigue nuestro estudio.

Figura N° 2 Modelo conceptual características país y compañía, con decisiones de negocio y marketing internacional

Fuente: Kotler et al. (2019)

Los resultados analizados en el presente proyecto se encuentran basados principalmente en la revisión bibliográfica y los resultados de las encuestas. Tal como se mencionó previamente, la muestra ha sido de 26 droguerías multinacionales operando en Perú, de las cuales 16 empresas han participado de las encuestas enviadas. Las encuestas han sido respondidas en su mayoría por gerentes generales o representantes legales de las droguerías que forman parte de la muestra, representado un total del 75% y el 25% restante corresponde a encuestas respondidas por jefes o gerentes del área comercial.

5.1.1 Experiencia internacional

La experiencia internacional se define como el conocimiento, relaciones, y en sí, experiencia que mantiene una empresa en el nivel internacional, con los diferentes modelos de internacionalización que puede aplicar. En base a ello, el presente estudio quiso conocer qué es lo que incentiva, principalmente, a las empresas de la muestra para internacionalizarse.

Figura N° 3 Motivos de internacionalización según empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

Las empresas estudiadas se encuentran en constante búsqueda de la internacionalización, por ello se les consultó cuáles fueron los principales motivos que las llevaban a tomar la decisión de poder ingresar a nuevos mercados, el 62.5% coincidió en la búsqueda de nuevos mercados como principal motivación; seguido de ello, el 56.25% comentó que la búsqueda de eficiencia es importante a tener en cuenta para la internacionalización; y, por último, la búsqueda de capital humano. Dentro de la revisión bibliográfica, se resalta la importancia del capital humano en las empresas del sector farmacéutico, ya que, la innovación viene conjuntamente de la mano con la capacidad de las personas para crear o buscar nuevas soluciones. Se realizó a su vez preguntas abiertas del porque consideraban que la compañía se internacionalizó, las respuestas eran similares entre sí; consideraban al mercado peruano como una oportunidad para su crecimiento, buscaban a su vez el aumento de ventas y en menor proporción, pero si tomado en cuenta, se mencionó que se tenía el capital para poder invertir y los recursos. Kotler (2019), menciona que la capacidad de inversión es una de las características principales que debe tener una empresa para poder gestionar su internacionalización.

Figura N° 4 Características de droguerías multinacionales para su internacionalización

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de la Figura N°4, si se toma en cuenta tanto la suma de los ítems “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” se podrá observar que cuatro de las cinco características que consideran como principales para la internacionalización son; visión de crecimiento y expansión, capital humano, orientación al cliente y orientación por la innovación. Sin embargo, el ítem de “totalmente de acuerdo” más destacado es el de Orientación al cliente con un 75%. Es importante mencionar que mientras las preguntas eran realizadas, los encuestados mencionan que su principal motivación era el cliente e inclusive en reiteradas oportunidades lo describen como un paciente, de lo cual se puede inferir que ven a sus compradores como sujetos a los que se debe brindar una mejor calidad de vida. Lo anteriormente dicho guarda relación ya que, la mayoría de estas empresas mantienen en su misión expandir salud y mejorar la calidad de vida, sin dejar de lado la rentabilidad de sus accionistas. Por otro lado, indicaron también que el factor tecnológico y la innovación iban de la mano, sobre todo para empresas de este sector. Para ellos es importante que su empresa cuente con un capital humano especializado ya que, son la base para su crecimiento.

5.1.1.1 Años de antigüedad

Los años que una compañía tiene de operaciones fuera de su mercado doméstico representan también poder para llevar a cabo estrategias que sean más consolidadas con sus operaciones, así como un análisis interno que se puede tener de la misma. La consolidación se consigue a través de distintas actividades y estrategias que resultan el foco de una compañía. Cuantos más ensayos se ha tenido sobre las actividades o estrategias que resultan más efectivos o, quizás, representan más aquello que tiene una empresa multinacional como objetivo, es más probable que se consoliden sus esfuerzos. Como se revisó previamente, las empresas multinacionales farmacéuticas más importantes encuentran su origen en países como Estados Unidos y Europa, y aquellas que también poseen participación internacional de más de cien años en ciertos casos, mientras que las empresas multinacionales de países emergentes todavía encuentran dificultad para adaptar buenas prácticas de otras grandes compañías. En este caso, la experiencia tanto positiva como de aquellos errores en los que puede haber incurrido una compañía se convierten en un bagaje útil para nuevas tomas de decisión. Otros autores explican que, a pesar del poco estudio sobre el aprendizaje global a partir de los fallos en oportunidades de negocio, la literatura indica que, efectivamente, la experiencia en errores interviene en el efecto de generar nuevas oportunidades. Esto es aplicable tanto a nivel doméstico como internacional.

Las empresas al ingresar a nuevos mercados, encuentran condiciones comerciales que no necesariamente guardan familiaridad. Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma (2000) argumentan que la experiencia también sirve para que una empresa pueda adaptarse a nuevos mercados durante su proceso de expansión y así reducir los potenciales inconvenientes. Si existe distancia cultural, hay más probabilidad que algunas actividades que tuvieron éxito en el pasado, en mercados distintos, ahora se conviertan en estrategias fallidas. O, por el contrario, la experiencia en el mercado permita que apliquen estrategias específicas que se reconozca funcionaron bajo cierto escenario. Es, por ejemplo, el caso de las empresas que participaban activamente en el mercado internacional durante los años 90. Según lo indicado por Oropeza (2012), en este período ocurrieron adquisiciones, fusiones y expansiones horizontalmente. Las empresas farmacéuticas multinacionales que hoy surgen de mercados emergentes no poseen el capital e integración directamente que sí han tenido otros

competidores con mayor antigüedad. Por el contrario, se ven expuestas a ser adquiridas por grandes grupos comerciales.

La adaptación de estrategias que funcionaron en distintos mercados también representa una variante para la innovación de la compañía. Aprovechar los años que tiene en el mercado internacional también puede tener una incidencia en las filiales en las que se encuentra, sea por un ingreso directo o indirecto. Más sobre la incidencia de filiales y su expansión podrá verse en el siguiente punto de la investigación. Sin embargo, cabe confirmar que la diferenciación a través de la experiencia de mercado que posee de otras sucursales es una herramienta importante para la realización de una estrategia comercial internacional. Esta no se limita al producto sino también al modelo o ejecución de las operaciones. Después de todo, como señala Madhok (1996), una empresa hace aplicación de los conocimientos que posee en tecnología, organización y experiencia para la decisión de su modo de entrada a un mercado. Nuevamente, se menciona que la experiencia y el conocimiento formado durante este tiempo son relevantes. Si bien, por ejemplo, el modelo Uppsala plantea que la empresa incrementa gradualmente sus operaciones internacionales; las grandes farmacéuticas multinacionales ya cuentan con operaciones de larga data que le facilitan no requerir ese proceso en nuevos mercados; a pesar, sin embargo, que en ciertos casos sea empleado de todas formas. Se podría indicar, entonces, que las empresas multinacionales farmacéuticas, hoy en día, suelen establecerse en la tercera fase de la internacionalización de acuerdo al modelo de Uppsala, a través de sucursales comerciales. Sin embargo, esto no retira el hecho que las compañías aseguren sucursales productoras o de investigación y desarrollo según los factores que estimen convenientes y la experiencia que tengan en sus operaciones.

Realizar actividades distintas a las de siempre pueden resultar en una manera para distanciarse del resto de actividades que realizan las otras compañías del mercado. La adaptación en busca de alcanzar nuevos objetivos. Un mayor número de actividades, un mayor número de cambios en pro de la ejecución de la estrategia comercial internacional. En este punto, la antigüedad se traduce a que una compañía ha podido hacer frente a distintos escenarios en el ámbito internacional, tanto aquellos que pueden haber tenido un efecto de manera regional como específica sobre cierto mercado. Esto quiere decir que, los años que tiene una empresa de experiencia internacional esencialmente indican que la empresa ha sabido, hasta el punto de hoy, mantener una sostenibilidad de sus operaciones internacionales.

Bajo el modelo VRIO, este recurso es Valioso por el valor que crea para la empresa a nivel internacional tener conocimiento acerca de los distintos mercados en los que se encuentra y bajo los modelos de negocio que toma. Consideramos que, en este caso, la antigüedad de las compañías permite la explotación de oportunidades de negocio a nivel internacional.

Lo que nos indica Roberto Taboada, miembro del comité directivo de la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos (ALAFARPE), es que la antigüedad que manejan estas compañías multinacionales les permite definir si conservan el modelo estándar de trabajo con el que han podido llegar a otros países, o es necesario que se adapten al mercado destino que tienen. Por otro lado, Janneth Tataje, química farmacéutica de Hoffman-La Roche, valora que los años de experiencia de una compañía se vuelven también una inversión para que los esfuerzos realizados en distintas actividades le permitan diferenciarse del resto de la competencia al ingresar a un nuevo mercado.

Habiéndose analizado el factor años de antigüedad, se consultó con las empresas encuestadas si consideraban importante y si los años de experiencia en el mercado internacional eran relevantes para poder elegir el método de ingreso al mercado peruano, poco más del 87.5% de las empresas encuestadas se mostraron de acuerdo con lo mencionado, mientras que el 12.5% indicaron que no les parecía tan relevante la antigüedad que pudiese tener la empresa operando a nivel internacional para elegir el modo de entrada un país. A continuación, se presentan los resultados extraídos, anteriormente mencionados.

Figura N° 5 Percepción acerca de contar con experiencia internacional previo al ingreso a Perú de las empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

5.1.1.2 Número de filiales

Las filiales o sucursales representan la expansión que ha tenido la compañía multinacional en el mundo. Se espera que a mayor número de filiales signifique una mayor presencia en el mercado de la que podría obtenerse a través de agencias o ventas de exportación. Asimismo, una filial le permite un mayor control a la compañía sobre las operaciones que realiza en este mercado.

La presencia directa en el mercado, a través de sucursales o filiales, tiene como objetivo, generalmente, la comunicación de la oferta de productos que mantiene una compañía, así como también la declaración de participación entre la competencia. Asimismo, en ciertos casos, la presencia será necesaria para el aprovechamiento de los recursos y otros beneficios que ofrece el mercado y que, de otra forma, están siendo aprovechados por intermediarios de la compañía. En ese sentido, es más complejo realizar la medición o aplicación de una estrategia comercial internacional si se cuenta también con intermediarios que no siguen necesariamente las estrategias o actividades que plantea la compañía, al menos no sin

obligaciones contractuales o beneficios compartidos. Adicionalmente, la cercanía de los recursos de la compañía directamente en el mercado permite también entregar un mayor valor al cliente en otras dimensiones del proceso comercial como puede ser la posventa o la consultoría de ventas.

Una empresa busca asegurar una ventaja en el nuevo mercado a través de la relación entre la ventaja que posee desde su país de origen o como una organización, y aquellas nuevas ventajas o recursos de la nación destino. En ciertos casos, es necesario que la empresa invierta en una filial o sucursal directa para garantizar un aprovechamiento más efectivo de los recursos locales o hacer posible la sinergia entre sus recursos a nivel global y aquellas condiciones de mercado en las que debe trabajar. Específicamente sobre la sinergia que una compañía puede buscar en su cadena de valor, Roberto Taboada, nos indica que algunas multinacionales tienen presencia a nivel global, en prácticamente todos los países, y esto facilita la importación de insumos o las economías de escala tomando como fábricas las filiales que poseen ciertos países donde los costos o el desarrollo puede ser más eficiente.

Una filial, en principio, emula a tamaño escala la organización que tiene una compañía multinacional como un todo. Sin embargo, esto no es aplicable en todos los casos debido a que existen algunas sucursales o filiales dedicadas enteramente a ciertos procesos específicos.

Una filial representa la unidad básica de replicación de un modelo de negocio efectivo como el que aplica una empresa multinacional pero adaptado al tamaño que pueden representar sus operaciones en cierto mercado. Esto facilita la gobernabilidad de las operaciones internacionales, la presentación y comparabilidad de resultados entre distintos mercados, así como un mayor entendimiento y control de cómo funciona la operación en determinado país sin tener que profundizar en las condiciones del mercado para realizar cambios organizacionales. No es necesario que una empresa multinacional tenga grandes operaciones en cada uno de los países donde labora. Siendo así la situación que nos comenta Kenneth Furse, Gerente Comercial de Panijú, quien señala que su empresa, por ejemplo, sin tener un gran establecimiento en el Perú o en otros países de la región, ya mantiene operaciones en al menos seis países a nivel global.

Bajo el modelo VRIO, la habilidad de gobernabilidad entre las distintas sucursales que puede mantener una compañía multinacional es parte del valor organizacional que posee. El hecho de replicar la estructura regular que mantiene no es garante de funcionamiento por lo que, de

todas formas, se aplica un gobierno corporativo que genera para la compañía en los procesos y en el modelo de negocio.

Una mayor presencia no significa que se tenga una ventaja asegurada en el mercado. Pueden existir diferencias culturales entre la organización y el mercado doméstico, así como también beneficios que se prestan solo para aquellas empresas del mercado nacional que contrarrestan una mayor presencia internacional por parte de un competidor multinacional o, incluso, las eficiencias de su cadena global de suministros.

Figura N° 6 Adaptación de factores: comunicación, precios y oferta de productos de las empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la Figura N°6 se puede observar que las respuestas por parte de los encuestados han variado en comparación de otros análisis. El 43.75% considera que la comunicación en cuanto a la oferta de su portafolio se encuentra adaptado o totalmente adaptado a su mercado, mientras que el otro 37.5% considera su comunicación se mantiene estandarizada a su mercado. En cuanto al factor precios se puede observar que el 50% lo mantiene estandarizando en el mercado y el 37.5% lo adapta según el mercado en el que se encuentre. Por último, el 50% considera que la oferta de sus productos se mantiene estandarizado y el 37.5% restante

adaptan la oferta de sus productos. De lo mencionado, se puede concluir que cada empresa maneja distintas estrategias, ya que ninguno de los factores tiene como tendencia superar el 50%. Los factores mencionados forman parte de lo que Philip Kotler describe como la experiencia internacional de la compañía y el número de filiales que puede tener ya que, la presencia de la compañía en el mercado cumple con el objetivo de poder comunicar su portafolio de productos.

5.1.1.3 Tipo de experiencia

Cabe mencionar también que, el análisis considera también el tipo de experiencia que ha tenido una empresa multinacional a nivel internacional. No podría ser lo mismo considerar una experiencia de operaciones de importación o exportación en comparación con experiencia de una inversión extranjera directa (IED) o adquisiciones, así como también licencias o franquicias. Entre las empresas farmacéuticas multinacionales, la gran mayoría de ellas ha llevado a cabo internacionalizaciones con el modelo Uppsala por cada una de las fases que lo componen, al menos inicialmente. De manera posterior, para acelerar su ingreso en nuevos mercados, las empresas han podido emplear adquisiciones o fusiones para un ingreso directo en ciertos mercados. Sin embargo, algunos laboratorios mantienen aún operaciones a través de licencias o agentes distribuidores en mercados que no consideran estratégicos o que resultarían muy costosos para su modelo operativo tradicional.

El tipo de modelo que aplica una empresa va relacionado con la estrategia comercial internacional que desea aplicar. En ciertos casos, también se verá limitado por los recursos que posee o el atractivo que representa un mercado para su ingreso, o las barreras que se encuentran naturalmente. Un modelo de exportación inicial probablemente indica que para la empresa no es un mercado que requiera su participación activa y de manera directa, sino que puede ser gestionado a través de un tercero y las ganancias aún ser beneficiosas. Sin embargo, esto solo es cierto si se comprueba que la empresa decide aplicar un modelo de internacionalización como el modelo de planeamiento sistemático y no representa una ausencia de experiencia en el sector la decisión tomada. Miller (1993) indicaba que, para llevar a cabo una internacionalización, las empresas podían tomar seis pasos racionales. Sin embargo, en este caso, esos pasos tenían que ver con la falta de información y experiencia que tuviera una compañía para expandirse hacia un mercado en específico. Siendo que las

compañías multinacionales farmacéuticas capitalizan la antigüedad de sus operaciones internacionales para garantizar un mejor entendimiento en nuevos mercados, no es necesario que apliquen un modelo sistemático salvo sea un modelo mismo de la compañía para sus operaciones regulares. En línea con lo anterior, las estrategias comerciales de modo de ingreso que haya tomado una compañía en el pasado tendrán un impacto sobre la próxima decisión de ingreso que tome (Benito, Peterson, y Welch, 2009). Algo similar nos comenta Janneth Tataje, siendo que considera las empresas multinacionales enfrentan en el Perú ciertos obstáculos al presentar modelos o afrontar procesos de la misma forma como harían en otros países. Esto no siempre aplica para los procesos que maneja el mercado destino en este caso y resulta convirtiéndose en una barrera generada a partir de la misma empresa por tener dificultades en la adaptación. Las empresas tendrán dificultades en adaptarse a nuevos mercados o procesos si no poseen una experiencia en distintos tipos de internacionalización.

También hay que tomar en cuenta que, una empresa puede determinar su tipo de modelo para alcanzar determinados objetivos, que son el resultado del análisis interno que tiene la compañía. Los objetivos requieren de un análisis interno de la compañía porque buscan ser alcanzables. Una compañía tomará una estrategia en base a un objetivo, y en este caso, siendo el ámbito internacional, puede tomar una decisión de ingreso y tipo de ingreso.

Bajo el modelo VRIO, la toma de decisiones para el tipo de ingreso o experiencia internacional que tendrá una empresa se ve como un resultado de experiencias pasadas, recursos con los que cuenta una compañía y también los objetivos que pueda trazarse para determinado período. En ese sentido, la toma de decisiones e internalización de sus fortalezas y debilidades se traduce en un valor organizacional que posee la compañía.

Por último, asociado al tipo o naturaleza de la internacionalización también se encuentra la distancia cultural que posee una compañía con los mercados en los que ha trabajado. Como señala Janneth Tataje, al Perú están llegando compañías de Asia constantemente, algunas compañías que han tenido numerosas experiencias internacionales a través de países con distintas culturas y eso no se convierte en una desventaja para ellos. Por el contrario, es una característica que se toma para adaptar los productos a los distintos idiomas o procesos, pero que no significa una gran inversión en carga laboral o dinero para estas compañías. Así también, Roberto Taboada nos comenta que, con anterioridad, empresas de Asia también han llegado al Perú con inversiones notables y han enfrentado la distancia cultural a través de la

adquisición de competidores locales, pero sin cambiar totalmente la marca que ya se tenía. Esto quiere decir que, las compañías realizaban una transición gradual de la adquisición comercializando incluso en paralelo los productos de la empresa local y los propios en el mismo mercado.

En el siguiente punto analizaremos más acerca de los recursos que mantiene una empresa multinacional y los objetivos de crecimiento o expansión que pueden plantearse.

5.1.2 Activos y recursos

Los activos y recursos se definen como aquel bagaje comercial, internacional, y tecnológico con el que cuenta una compañía multinacional y que deriva de los activos y recursos que también posee a lo largo de su historia.

Mohr y Batsakis (2014), por ejemplo, argumentan que los activos intangibles de la empresa, como su valor de marca y posición, sirven de ayuda para acelerar el crecimiento o expansión que una compañía pueda tener a nivel internacional. Sin embargo, no solo se debe a activos intangibles, sino que también la maquinaria, personal, y otros valores representan activos y recursos que la compañía puede emplear en su estrategia comercial internacional.

Además, el conocimiento tecnológico por poseer recursos de este tipo genera también otro diferencial y es el hecho del *know-how* para su posterior recreación en caso fuera necesario replicar el proceso o maquinaria en otro mercado (Arsyad y Hwang, 2014).

El *know-how* es importante porque es una diferenciación de la compañía ante los intentos de imitar prácticas comerciales por parte del resto de la competencia. En algunos casos, este *know-how* puede conseguir imitarse a través de la salida de personal o su publicación, por ejemplo, en patentes ya que la empresa considera son diferenciales que el mercado eventualmente alcanzará y busca proteger de una manera administrativa.

La inimitabilidad comercial que se aprovecha genera ganancias exponenciales para una compañía. Bajo el modelo VRIO, el *know-how* de la compañía a través de los activos y recursos tecnológicos, comerciales, y empresariales se traduce en la rareza de la compañía que es muy difícil de imitar para una multinacional. Sin embargo, también es necesario que las empresas puedan enlazar el conocimiento tecnológico que poseen junto a la ventaja específica del mercado en el que desean ingresar o al cual han ingresado (Buckley, 2014).

Figura N° 7 Disposición para tomar inversiones de alto riesgo de empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

El análisis siguiente guarda relación con la Figura N°11, en ella los encuestados mencionaron que era preferible iniciar con pequeñas inversiones y conocer primero la tendencia del mercado. El 69% de los encuestados se encuentran medianamente de acuerdo con respecto a realizar inversiones de alto riesgo. Se puede inferir que estas empresas suelen ser bastante cuidadosas y requieren de un previo estudio para poder dedicar dinero, tiempo, activos y recursos en acciones que no consideren les traerá rentabilidad.

5.1.2.1 Valor financiero de la empresa

El valor financiero de una compañía se traduce también en su liquidez y esto puede verificarse a través del EBITDA que posee una compañía año a año. Una compañía con un valor financiero alto, se encontrará en una mejor posición para atraer nuevos inversionistas y aumentar su capital. El capital, después de todo, es vital para sostener nuevas inversiones y crecimiento de la empresa, más incluso fuera de su mercado doméstico (Kotler et al., 2019).

La necesidad de un valor financiero relevante o un EBITDA satisfactorio es relevante para las inversiones en cualquiera de las actividades que desee tomar la empresa, sea si se trate de investigación y desarrollo, expansión, o incluso también como soporte ante errores o pérdidas que puedan darse como el transcurso normal de sus actividades (Hill y Kim, 1988).

Asimismo, estos indicadores financieros serán tomados en cuenta por otras entidades financieras en casos de apalancamiento para inversiones de gran envergadura. Siendo que las multinacionales tienen un apalancamiento financiero importante, nos señala Janneth Tataje, este no es el caso para todas puesto que esto es lo aplicado por las principales empresas para sus esfuerzos en investigación y desarrollo de nuevos productos. Por este motivo, también, el mercado puede ser atomizado: las empresas principales cuentan con entre el 70-80% del mercado, nos comentan Janneth Tataje y Kenneth Furse, por datos que está comunicando el IMS Health y esta es la realidad para diferentes segmentos de productos dentro del mismo sector de salud. Las empresas multinacionales son, a su vez, las que obtienen la mejor posición en la mayoría de los casos. Roberto Taboada acuerda que existe una atomización en el mercado, y es notoria la diferencia de posición financiera entre algunas empresas locales y el común de las multinacionales. A pesar que, considera él también, las compañías multinacionales toman decisiones costo-eficientes evaluando el mercado y la competencia con la que se encuentran.

Las compañías internacionales no se ven limitadas a trabajar todas sus operaciones por cuenta propia. En el contexto actual, la cadena global de suministro también incluye distintos proveedores para entregar un producto al cliente final. Dado lo anterior, una empresa multinacional debe tomar una decisión sobre en qué parte de la cadena desea participar o, si es el caso que busca integrar verticalmente sus operaciones, también representar sostenibilidad. Los indicadores financieros antes descritos se traducen, después de todo, en que una compañía es capaz de presentar valores positivos de sus operaciones y tiene proyecciones de crecimiento con las cuales plantear sus siguientes objetivos.

Las compañías emplean indicadores financieros de manera pública para observar el resultado de las operaciones y gerencia que tiene una compañía. El motivo de ello es facilitar la toma de decisiones frente a compañías de distintos mercados y cuyos registros en el mercado son difíciles de observar, ante la ausencia de experiencia local.

Bajo el modelo VRIO, el poder financiero que tiene una compañía multinacional, así como la confianza para realizar negocios que puede transmitir a sus proveedores o compañías para una alianza o *joint venture* es un indicador valioso que favorece la ejecución de una estrategia comercial internacional.

5.1.2.2 Número de colaboradores

El número de colaboradores que posee una empresa multinacional es la traducción de su poder financiero y la necesidad de completar las operaciones que posee en los distintos mercados donde se encuentra. Según Oropeza (2012), las grandes empresas multinacionales destacan por el gran número de trabajadores y especialistas que cuentan en sus operaciones.

Si una empresa tiene un mayor número de colaboradores, se entiende que también podrá generar una mayor productividad bajo un escenario estándar que no involucra ocio o ineficiencia operativa por malas decisiones de contratación o diseño organizacional. Las operaciones son orientadas al cumplimiento de los objetivos que se plantea la compañía tanto a nivel local como internacional.

La productividad laboral se entiende como un factor de crecimiento o eficacia para la compañía. Un capital humano más eficiente o mayor brinda también posibilidades más favorables para alcanzar metas. El crecimiento sostenido de la compañía y la especialización de procesos para garantizar que las metas sean cumplidas en la cadena de valor.

El número de colaboradores de una compañía multinacional farmacéutica representa la potencialidad que tiene esta compañía de hacerse cargo de todos los procesos en su cadena de valor y, en esa línea, cumplir de manera eficaz las metas y objetivos que se planteen. Independiente de la estrategia comercial internacional que tenga la compañía, el número de colaboradores será favorable para su ejecución, sin tomar en consideración la eficiencia de recursos como algo mandatorio.

Según el modelo VRIO, el número de colaboradores es un recurso valioso para la compañía por lo indicado líneas arriba: el potencial de cumplir todos los procesos en la cadena de valor y hacer eficaz sus objetivos. Si bien ese es el valor directo que se infiere por el número de trabajadores con los que cuenta una compañía multinacional, las posibilidades en cuanto a innovación, tecnología, y conocimiento o gestión de sus negocios pueden ir incluso más allá

y representar una ventaja competitiva importante para cualquier compañía. En el caso de las droguerías multinacionales, Roberto Taboada nos comenta que, el principal capital humano necesario para el modelo de negocio que se requiere aplicar en el Perú por estas compañías recae en el área comercial y los visitantes médicos que son necesarios para la promoción de los productos y generar la demanda necesaria.

Otro punto adicional por el que este punto se encuentra dentro de los recursos y activos de la empresa es que, una mayor cantidad de colaboradores es, a su vez, una mayor potencialidad de generar innovación interna, un tema que es de análisis en el siguiente punto de esta investigación.

5.1.2.3 Innovación

La innovación de una compañía puede verse no solamente en productos sino también en procesos, modelos de negocios, y en cualquier punto de su cadena de valor. Para este estudio, sin embargo, nos centraremos el análisis de la innovación en la investigación y desarrollo que llevan a cabo las compañías para generar nuevos productos que cubran necesidades existentes de manera directa o incluso a través de nuevos procesos innovadores.

La innovación de una compañía multinacional es especialmente importante para sus operaciones a nivel global debido a la facilidad que le da el poder diferenciarse en un mercado a través de la creación de nuevos productos, la obtención de patentes que les permite limitar el avance comercial de otra compañía en la competencia por poder obtener una mayor porción del mercado. Como señalan Kaplan y Beall (2017), uno de los mayores intereses en la innovación que tienen las compañías farmacéuticas multinacionales se centra en la posibilidad de poder controlar determinado segmento del mercado a través de productos que no podrán ser imitados fácilmente por la competencia.

Esta innovación, a su vez, es el resultado de inversión interna por parte de la compañía y compartir las experiencias y conocimientos ganados en los distintos mercados. La aplicación de conocimientos de mercados distintos facilita la innovación o su comunicación debido a que una empresa puede presentar productos ya existentes en otros mercados y aplicar innovación de esa forma. En este caso, la innovación se convierte en una estrategia también de segmentación para la compañía al comprender dónde debe dedicar sus esfuerzos de

investigación y desarrollo, así como la forma en que debe presentar sus productos en determinados mercados.

La rareza que define el modelo VRIO para las empresas multinacionales puede fácilmente definirse como la innovación que las caracteriza al tener la potestad de enlazar conocimientos tecnológicos, así como insumos de distintos territorios, o incluso, la misma necesidad de adaptar los productos a nuevos mercados a través de la inversión en investigación y desarrollo. Esta característica de la internacionalización es capaz de crear valor para la compañía a través de nuevos productos que se adapten a las necesidades de los mercados en los que opera una compañía multinacional.

Roberto Taboada nos señala que, como hemos visto también según Emma Gutiérrez, uno de los tipos de empresas del sector farmacéutico son aquellas que se dedican a la innovación de productos para su comercialización, enfocándose en enfermedades que aún no tienen cura o con muy pocos productos que no terminan por satisfacer la demanda del mercado. También nos comenta como más empresas invierten en el desarrollo de la innovación y en nuevos productos que no sean “fácilmente copiables”. Esto con el objetivo que la compañía pueda diferenciarse y obtener grandes ventajas a lo largo del tiempo. Como indica Janneth Tataje, no todas las compañías cuentan con la posición financiera para llevar a cabo el tipo de inversiones que son requeridas para innovar hoy en día en el sector farmacéutico. Por el contrario, la gran mayoría de compañías del sector como droguerías no se dedicará a invertir en innovación porque esperan aprovechar con sus operaciones el vencimiento de las patentes de nuevos productos para comercializarlo en mayor volumen y a un precio más bajo. En este caso, esas droguerías abandonan la ventaja en el tiempo y posicionamiento de la marca que nos puede señalar Janneth Tataje. Como explica ella, ese período donde una compañía puede aprovechar las patentes para proteger su invención, se encuentra ahí para que la compañía también pueda recuperar las inversiones realizadas a lo largo del tiempo que toma modificar uno de los nuevos medicamentos, como pueden ser los biológicos para atender materia como el cáncer y otras enfermedades autoinmunes.

Figura N° 8 Desarrollo de nuevos productos, servicios o tecnología de empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

La pregunta en cuestión fue sobre si las firmas se consideran pioneras en el desarrollo de sus productos, servicios o tecnología, el 75% mencionó que se encontraban de acuerdo y totalmente de acuerdo. Previo a la encuesta, se realizó investigaciones de las empresas que formarían parte de la muestra, en ello se pudo observar que contenían un amplio portafolio o productos innovadores para el tratamiento de alguna enfermedad. Muchas de estas empresas inclusive han ingresado al mercado de biosimilares, los cuales son medicamentos parecidos a los genéricos y su producción se encuentra condicionado por normas establecidas bastante exigentes por lo que es importante el desarrollo tecnológico de la empresa.

Es importante determinar aquello en lo que una compañía también desea una expansión o desarrollo de conocimientos. Roberto Taboada hace hincapié acerca del esfuerzo de las compañías multinacionales en sus procesos de manufactura, la cual no necesariamente recae en todos los mercados donde operan. Por lo general, menciona, es lo contrario. Esto quiere decir que, respecto de una compañía, no tiene muchas filiales de producción y prefiere aplicar

sus conocimientos en tecnología y procesos para trabajar en pro del modelo comercial que haya escogido la compañía.

Figura N° 9 Cambios en línea de productos o servicios de empresas encuestadas

Fuente: Elaboración Propia

Las empresas pertenecientes al sector farmacéutico conocen la importante de poder innovar en sus productos, ya sea creándose o mejorándolos, sin embargo, ello requiere de tiempo, sobre todo para la investigación previa de un nuevo medicamento o tratamiento que busque el mejor efecto en las personas afectadas. Según la encuesta realizada, el 50% de las empresas se encontraban de acuerdo en que realizaban cambios en su línea de productos o servicios, sin embargo, al indagar un poco más, mencionan que no eran tan sencillo cambiarlas de manera constante debido a lo que ello conllevaba, mencionan el tiempo, la inversión y el capital humano especializado como principales factores para llevar a cabo un cambio en sus productos o servicios.

5.1.3 Estrategia de crecimiento o expansión

La estrategia de crecimiento o expansión que maneja una compañía es aquello que también condiciona al resto de características y recursos que pueda tomar una compañía para la decisión de internacionalización. Según lo que haya definido la mesa directiva o gerente general, según aplique la estructura de la compañía, es como el resto de áreas hará uso de los recursos que poseen siendo estos en algunos casos decisiones de riesgo, y, en otros casos, cambios graduales a los que tendrá que adaptarse la compañía cada determinado plazo de tiempo.

Como nos indica Roberto Taboada, lo más común es que las compañías multinacionales tomen una decisión respecto a su internacionalización sobre el riesgo que manejen para su internacionalización, sea crecimiento o expansión por distintos motivos. En este caso, algunas compañías son más adversas al riesgo que otras, siendo las primeras, por ejemplo, aquellas que se encuentran a la espera del vencimiento de las patentes para llevar a cabo la comercialización de los productos como genéricos. Por otro lado, otras compañías más dispuestas a tomar mayores riesgos son aquellas que deciden llegar a un nuevo destino a través de implementaciones desde cero. Esto quiere decir que, deciden invertir para tener una propia infraestructura que les permita llevar a cabo sus actividades comerciales. En este punto, Janneth Tataje concuerda al señalar como esta aversión al riesgo no está necesariamente ligada a la presencia o ausencia de grandes recursos por parte de las compañías. Ella nos recuerda que, ciertas droguerías multinacionales tuvieron su ingreso al Perú de manera gradual y, posteriormente, tomaron acciones de mayor riesgo cuando tenían la experiencia suficiente en el mercado a través de otros agentes indirectos.

En el caso de las compañías que son adversas al riesgo, Roberto Taboada nos comenta que, para hacer frente y minimizar el riesgo de las operaciones que pueden incurrirse a nivel internacional, es conveniente en empresas de este tipo la realización de alianzas estratégicas en común con otros competidores o con farmacias para tener un mejor posicionamiento en el mercado. Algunas compañías llegan a elaborar convenios de medicamentos con estas farmacias para poder llegar hasta los pacientes, pero a través de beneficios también para sus socios estratégicos. Este caso también es cierto para los pequeños y medianos laboratorios que, como nos comenta Kenneth Furse, bajo mercados atomizados como el Perú, las

compañías buscarán mantener alianzas con las principales cadenas de venta farmacéutica como algo mandatorio para poder llegar al mercado sin recaer en grandes montos de inversión o capital humano.

Figura N° 10 Adaptación de servicios y/o productos de empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

La pregunta en cuestión fue sobre si adapta sus servicios y/o productos a comparación de sus competidores, el 62.50% mencionó que se encontraban de acuerdo. Estas empresas se encuentran en constante búsqueda de desarrollar nuevos tratamientos para distintas enfermedades por lo que para ellos es muy importante mantenerse vigentes con productos o servicios que puedan impactar en el sector salud.

Figura N° 11 Preferencia en inversiones de empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

El 63% de las empresas encuestadas mencionaron que se encontraban de acuerdo con respecto a iniciar con pequeñas inversiones y expandirlas gradualmente. Ello guarda relación con el modo de ingreso de la mayoría de estas empresas. Tal como se menciona en la Figura N°12 el modo de ingreso más utilizado fue el de distribuidor autorizado, se puede inferir que sus primeras acciones de poder ingresar al país se encontraban basadas en la tendencia del mercado y analizar las opciones de una internacionalización más completa al país extranjero.

5.1.4 Decisión del modo de entrada

El modo de entrada que tomaron las compañías farmacéuticas multinacionales que venden metformina en el Perú data, en su mayoría, desde el siglo XX, fue a través de agentes que importaban sus productos al mercado peruano y, en algunos casos, también funcionaron como distribuidores autorizados. Sin embargo, con el crecimiento del mercado, las compañías decidieron ingresar directamente o a través participaciones en otras compañías locales que ya tenían una presencia importante en el mercado. Sin embargo, este segundo caso era el de mínima frecuencia y, finalmente, resultaba siendo la situación donde la droguería

multinacional adquiriría al competidor local y gradualmente iba modificando su presencia comercial en el país para que pueda introducir su nombre.

Sin embargo, el modo de entrada que tomen las compañías no se ve afectado solamente en el punto de comercialización sino también respecto a la estructura financiera sobre la cual puede elaborar un caso de negocio otra competencia. Amanda Martínez, presidenta del Gremio de Salud (COMSALUD) en la Cámara de Comercio de Lima, también precisa que, no todos los genéricos realizan estudios de bioequivalencia, que como se discutió líneas arriba son empleados para validar la equivalencia de uso farmacéutico entre distintos productos, sino que, en ciertos casos, presentan precios inferiores debido que ahorran en emplear alguno de estos estudios. Se entiende, entonces, que las empresas que ingresan al mercado bajo genéricos, en ciertos casos, no están tomando como consideración los costos asociados a estudios de bioequivalencia. De acuerdo con lo que señalan Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), las empresas pueden tener un panorama más claro de su ingreso al país cuando se tiene una transparencia de los costos asociados y los procesos logísticos a seguir. Bajo el modelo Uppsala, las empresas que ingresan para la venta de genéricos han ido aumentando su volumen de ventas conforme han podido, según lo que validan las distintas empresas entrevistadas, mayor conocimiento del comportamiento local y experiencia en el mismo. Las compañías multinacionales entonces también podrían ingresar con precios menores para una línea de genéricos si así lo precisan en base a la estrategia que decidan tomar. No solamente los márgenes, sino que, la estructura financiera como activos y recursos que tendría que tener una compañía en el país para obtener una cuota importante de mercado y especialización, como se ha estudiado en otros modelos de internacionalización, no sería necesaria. Se podría exportar un producto hacia un cliente final e impactar en el mercado sin el requerimiento de colaboradores locales siquiera.

Figura N° 12 Decisión de modo de ingreso al Perú de droguerías multinacionales encuestadas

Fuente: Elaboración propia

Las empresas encuestadas, mencionaron que su modo de ingreso al Perú en su mayoría fue mediante un distribuidor autorizado con un 56% del total de las empresas encuestadas. Como se menciona en la revisión bibliográfica, las empresas toman la decisión de ingresar mediante un distribuidor, debido a que aún no consideran que el mercado al que se dirigen sea lo suficientemente estratégico o sea demasiado costoso, ello no pretende mencionar que mantienen esa estrategia, es probable que su estrategia haya cambiado en el tiempo, sin embargo, ello no es materia de investigación en el presente estudio. Esto resalta un punto con las entrevistas llevadas a cabo, debido a que todos los entrevistados coinciden en que las droguerías multinacionales, hoy en día, son ejemplos de internacionalización con propiedad por parte de las compañías foráneas, lo que quiere decir que son, al menos, oficinas comerciales en el Perú. Lo que sucede en este punto es que, si bien las compañías ya pueden contar con una presencia de oficina en el mercado, esta funciona en ciertos casos como enlace para la gestión o gobernabilidad de los distintos distribuidores que se tienen en mercado. No se considera en todos los casos que estas oficinas sean el único canal comercial de las

compañías multinacionales, contrario a lo que señala, por ejemplo, Janneth Tataje. Según lo que señala Roberto Taboada, quien se centra más en indicar que estas compañías insisten en el modelo de promoción médica a través de una fuerza comercial importante. Esto último no es mutuamente excluyente con el hecho que algunas droguerías hayan ingresado al país a través de distribuidores y su crecimiento en este tiempo les haya permitido agregar un mayor capital propio en el mercado.

Por otro lado, el 25% de los encuestados menciona que su método de ingreso fue mediante la creación de una subsidiaria. Por último, la adquisición de una compañía ya existente en el mercado local tuvo como resultado el 19% de total de encuestados. Como nos menciona Roberto Taboada, las adquisiciones no son algo extraño en este sector y tal es el caso, por ejemplo, de TEVA, la droguería israelí, que ingresó al Perú adquiriendo a una compañía reconocida del mercado local y con amplia presencia. Esta clase de modos de entrada facilita que una compañía obtenga presencia comercial en el país destino, además de significar una transmisión gradual del conocimiento que puede tener el capital humano que ya operaba en el país a directivos extranjeros. A raíz de los resultados previamente expuestos se puede afirmar lo que menciona Landau, Achilliades y Scribani (1999) que, efectivamente, las estrategias más usadas por las empresas pertenecientes al sector farmacéutico son las adquisiciones, fusiones o creaciones de filiales en el país extranjero.

Figura N° 13 Satisfacción del modo de entrada elegido por empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

El 69% de las empresas encuestadas se encuentra de acuerdo con el modo de ingreso elegido al mercado peruano y el 13% se encuentra totalmente de acuerdo. Considerando que más del 50% ingreso como distribuidor autorizado, se puede concluir que ello les ayudó a conocer al mercado y las posibilidades que existían para poder aumentar su rentabilidad y expandirse aún más.

Por último, para finalizar el análisis del presente estudio, se consultó a las empresas que factores, según los propuestos por Philip Kotler, influyeron para tomar la decisión de ingresar al mercado peruano.

Figura N° 14 Características que incidieron en el modo de entrada al Perú de las empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

Las empresas seleccionadas valorizan que tan importante son las características propuestas por el modelo de Philip Kotler, aplicadas en sus empresas. Son tres las características que consideraron como “importantes” y “muy importante” y que el total de ambos supera el 90% de aceptación, por lo que fue primordial que su empresa haya desarrollado tales características, y que a raíz de ellas hayan podido internacionalizarse. El conocimiento técnico es una de las características mencionadas, es relevante para ellos *know how* tanto del mercado al que desean expandirse como de su propia industria ya que, ello la diferencia del resto de la competencia. Por último, la innovación y la tasa de crecimiento propuesta también fueron las principales características mencionadas. En la Figura N°10 los encuestados mencionaron que buscaban adaptarse a las necesidades de sus clientes por lo que los resultados mostrados en cuanto a innovación guardan relación con lo mencionado por las empresas. Por último, en el Figura N°4 se menciona que es importante mantener la rentabilidad de sus accionistas mediante estrategias de expansión y ello se ve reflejado en la importancia que tiene la tasa de crecimiento propuesta para una empresa.

En conclusión, en base a los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas obtenidas, se puede confirmar que efectivamente la experiencia internacional, los activos y recursos, y la estrategia de crecimiento o expansión de una droguería multinacional influyen en la decisión de su modo de entrada al Perú, claro está que factores como la innovación, los activos y recursos fueron los más importantes y determinantes para la toma de decisión de ingreso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. La encuesta realizada contempla en varios de sus resultados una tendencia en cuanto a estrategias planteadas por empresas pertenecientes al sector farmacéutico. Por ejemplo; se pudo observar que, para ellos, los factores de innovación y tecnología son sumamente importantes e imprescindibles para la toma de decisiones. Más del 50% de las empresas mencionaron que la característica principal para poder internacionalizarse a nivel global es la innovación. Ello concuerda con las revisiones bibliográficas que se realizaron durante el presente estudio. Actualmente, se presenta un entorno más globalizado en donde las personas y las organizaciones se encuentran en constante búsqueda de mejoras, es por eso que el tipo de ingreso de un mercado dependerá incluso del conocimiento sofisticado que tenga la empresa, y no solo de la industria en la que opera sino también conocimiento tecnológico del mercado al cual se dirige. Se puede concluir inclusive que el factor tecnológico se encuentre ligado a los activos y recursos. La capacidad de innovación o la capacidad tecnológica forma parte de un activo muy importante para la empresa. Si la empresa consideró que no obtuvo buenos resultados con el ingreso a un país nuevo, desde el método de ingreso hasta las acciones posteriores al ingreso, lo más probable es que no haya utilizado bien sus capacidades de innovación y tecnológicas.
2. Las encuestas realizadas permitieron verificar también que estas empresas toman muy en cuenta la rentabilidad para sus accionistas, por ello es importante para ellos evaluar con sumo cuidado las acciones que toman para su expansión. Deben asegurarse que las inversiones llevadas a cabo puedan perdurar en el tiempo y generar ganancias. Dentro de los principales motivos que los llevaba a internacionalizarse de manera global, se encontraba la búsqueda de nuevos mercados, estas droguerías multinacionales mantienen una visión de expansión desde el inicio de sus operaciones, según lo que mencionaron en las encuestas, por ello buscan las oportunidades de mercado que puedan tener fuera de la matriz. A su vez, estas empresas tienen definido

que la orientación al cliente es lo más importante, por ello la innovación para ellos es imprescindible ya que les ayuda a poder brindar servicios adaptándose al cliente.

3. A partir de la revisión bibliográfica y las entrevistas realizadas, se pudo elaborar en mayor detalle aquellas características definidas por Philip Kotler en su modelo conceptual y aproximar estas a la realidad que se aplica en el día a día de las empresas que operan en la industria peruana. Esto nos trajo como resultado el análisis de ciertas categorías como son la experiencia internacional de las compañías, los activos y recursos que poseen para ingresar a nuevos mercados, y las estrategias de crecimiento o expansión que dictan la ejecución de sus acciones. Después del análisis cualitativo, concluimos que, en efecto, las características definidas en el modelo aplican también, en mayor o menor influencia, sobre la decisión del modo de entrada que tiene una droguería multinacional a un mercado emergente. Podemos, sin embargo, mencionar también que, a partir del estudio, se nota una mayor influencia por parte de los activos y recursos que tienen las compañías, resaltando en principio la innovación, el conocimiento y la posición financiera que manejan. Esto es especialmente importante porque va alineado también con la literatura que replicaba este caso en otros países y otras industrias. Esto quiere decir que, es posible inferir que las compañías multinacionales ponen un mayor énfasis en sus características internas relacionadas a los activos y recursos que han podido obtener para la decisión del modo de entrada que tendrán en un mercado, independiente del tamaño o desarrollo del mercado, lo que se interpreta a partir de encontrar resultados muy similares entre un mercado desarrollado planteado en la literatura y el Perú como ejemplo de mercado emergente.
4. Se puede inferir que, bajo el análisis cualitativo realizado, al Perú han llegado empresas multinacionales de Europa, Asia, Latinoamérica y Norteamérica a través de operaciones de distribución con agentes terceros que luego se han desarrollado en inversión extranjera directa con oficinas comerciales. Esto en base a la comparación entre los resultados de las encuestas y lo observado por los expertos en las entrevistas. Si bien este no es el caso para todas las compañías, es un modelo de desarrollo que se da en el país. Esto denota que, las características que se toman en cuenta por las droguerías multinacionales para su forma de ingreso al mercado, facilitan una sostenibilidad en cuanto a la percepción que poseen, lo que posteriormente puede llevar a mayores inversiones o no. Sin embargo, también en base a las encuestas se

tiene que estas empresas no están interesadas en realizar inversiones de alto riesgo sin un beneficio claro en el horizonte próximo, por lo que eso también valida que la decisión del modo de ingreso en base a las características propias de las compañías es realizada bajo un modelo de decisiones racional. Esto quiere decir que, las compañías multinacionales llegan al Perú tomando decisiones bajo ciertos fundamentos que están relacionados con las características que poseen. No se evalúa la incidencia de las características país en la toma de decisiones, pero tampoco es algo que se haya podido observar de manera influyente en las entrevistas previamente a las encuestas realizadas.

2. Recomendaciones

1. En vista del trabajo realizado, se ha podido advertir también la falta de investigación respecto a lo que es la relación entre los negocios y el sector salud. Si bien cada campo tiene sus propios intereses y conocimientos distintos, no consideramos que ambos deban mantenerse de tal manera independientes. El sector salud no escapa a la necesidad de un campo comercial internacional tanto en el financiamiento como en la comercialización. En vista de lo anterior, nuestra recomendación es que se tome un mayor análisis a cómo funciona el sector salud desde una perspectiva también comercial y fijando que los límites no se encuentran más a un nivel local, sino que, bajo la actual interacción a través de redes y cada vez más cerca entre países, los sectores trabajan a un nivel internacional. Es así que, por ejemplo, podría estudiarse cómo funciona o cuáles son las mejores prácticas para una cadena global de suministros que se aplica en el caso de productos para la salud, con tiempo de vida más corto y peligrosidad adicional, por ejemplo. Es una vertiente completa de los negocios internacionales que carece de investigación a partir que se asumen paralelos o similitudes entre otras industrias pero que no necesariamente funciona de esa forma. El estudio realizado ha servido para advertir que modelos planteados como genéricos no siempre funcionan en industrias que se componen de empresas multinacionales con características distintas, quizás menos dinámicas y con mayor regulación entre sus operaciones. La ausencia de literatura para este uso es un indicador que todavía puede realizarse mayor investigación sin recaer en generalidades, sino que revisando nichos que puedan refutar teorías comúnmente aceptadas.
2. Existe extensa bibliografía que analiza los métodos de entrada de compañías multinacionales, sin embargo, existen pocos documentos que analicen a las empresas multinacionales del sector farmacéutico. Dentro del proceso de investigación se pudo notar que son pocos los estudios que estudian al sector farmacéutico desde un punto de vista internacional y comercial. Si bien el presente trabajo aporta a estos estudios, es necesario que puedan seguir siendo desarrollados. Por ello se recomienda que organizaciones o instituciones como la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos o la Cámara de Comercio de Lima puedan continuar con

investigaciones que ayuden a mejorar la toma de decisiones o que puedan servir de guía para futuros proyectos. A su vez se recomienda que la investigación de este proyecto pueda ser continuado mediante una investigación cuantitativa para demostrar con data cuantificable y modelos lo analizado en el proyecto.

3. Para toda empresa debe ser importante la calidad de servicio o producto que se le brinda al cliente o usuario. Las empresas encuestadas demostraron que la orientación de servir al cliente es una de sus principales motivaciones, realizando acciones tales como; como adaptaciones de sus productos, estando en la búsqueda constante de innovación y calidad para mejorar la vida de sus pacientes, ello inclusive mantiene relación con la rentabilidad que pueda tener una empresa. Esto es mencionado a que más del 70% mencionó que se encontraba satisfecho con los resultados de un periodo anterior. Por ello, es importante tomar en cuenta las acciones que realizan estas empresas, puedan ser estudiadas a fondo y aplicarlas, ya sea a empresas del sector farmacéutico u otros sectores.
4. A lo largo de la investigación se ha mencionado el tema de cómo índice el proceso de patentes en el comportamiento del mercado farmacéutico. Tal es el caso que un tipo de compañía farmacéutica es aquella dedicada a la innovación que busca patentar sus productos mientras que, otro tipo de estas compañías, es aquellas que busca una eficiencia en costos únicamente para la comercialización de productos genéricos, sea a través de una marca o de manera puramente genérica haciendo uso de las invenciones con patentes ya expiradas en los distintos mercados. En la revisión bibliográfica también se ha podido advertir la falta de estudios acerca de cómo se comportan las empresas que manufacturan genéricos e, incluso, si quizás esta clase de compañías puede llegar a tener procesos de internacionalización distintos por su condición de productos de imitación o similares. Frente a lo anterior, durante las entrevistas también se volvió a notar el tema de medicamentos genéricos, medicamentos de marca y aquellos que eran puramente genéricos al ser vendidos como “marca blanca” a entidades públicas u otro tipo de organizaciones. En vista de todo lo mencionado, una recomendación de la investigación es que se pueda ser específicos o profundizar en el mercado de genéricos para la toma de decisión de compañías en su internacionalización. Lo anterior sería un tema para futuras investigaciones y aborda teorías más relacionadas a la propiedad intelectual y a las economías de escala, pero

consideramos es importante su estudio debido a la próxima expiración de un nuevo bloque de patentes de productos de innovación. Asimismo, por lo mencionado de parte de algunos autores sobre el sector farmacéutico a nivel global y nuestros entrevistados, se espera un crecimiento durante los próximos años en la industria de genéricos, especialmente para los mercados emergentes.

5. Se tiene en cuenta que la investigación realizada es de carácter cualitativo y ha permitido conocer las características que toman en cuenta las droguerías multinacionales en su toma de decisión del modo de entrada para internacionalizarse a mercados emergentes, en este caso como el Perú. Sin embargo, comprendemos que no se ha generado un modelo acerca de qué características debería tomar una compañía o cuáles resultan más efectivas en base también al desempeño de las operaciones finalmente en el mercado destino. Si bien algunas de las preguntas en la encuesta intentaron abordar el tema de la satisfacción de una compañía frente a los resultados obtenidos en el mercado, como otras investigaciones similares han tomado para la interpretación de resultados a partir de la percepción de los gerentes, estos no son datos que hayan sido cuantificados. Por lo anterior, se recomienda en un estudio posterior llevar a cabo una investigación mixta o del tipo cuantitativa que se interese en evaluar el desempeño de las decisiones llevadas a cabo por parte de las compañías en base a las características que toman en cuenta. Si bien la investigación en cuestión ha permitido explorar las condiciones actuales sobre la toma de decisión, esto no es concluyente y tampoco evalúa de manera cuantitativa los resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abugattas, L. (1999). “Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial: La experiencia peruana”. Santiago de Chile, Chile: Serie Reformas Económicas 48, CEPAL.

Abusada-Salah, R. (2000). La reforma incompleta. Lima, Peru: Universidad del Pacifico.

Aliouche, E., Schlentrich, U., y Frazer, L. (2012). Internationalization modeling: A comparative analysis of American and Australian franchise firms. *Journal of Marketing Channels*, 19 (1), 77-97

Batsakis, G., Wood, G., Azar, G., y Singh, S. (2018). International diversification and firm performance in the post-acquisition period: A resource dependence perspective. *Journal of Business Research*, 93(1), 151-159.

Behar, D. (2008). Metodología de la investigación. Editorial Shalom.

Bommer, C., Sagalova, V., Heesemann, E., Manne-Goehler, J., Atun, R., Bärnighausen, T., y Vollmer, S. (2018). Global economic burden of diabetes in adults: Projections from 2015 to 2030. *Diabetes Care*, 41(5), 963–970. <https://doi.org/10.2337/dc17-1962/-/DC1>

Buente, M., Danner, S., Weissbäcker, S., y Rammé, C. (2013). How emerging markets are driving the transformation of the pharmaceutical industry *Pharma emerging markets 2.0*. Editorial: Booz & Company.

Cañizares Fuentes, W. (2017). Evolución del sistema de salud de Perú: buenas prácticas y desafíos en su construcción. *Década 2005-2014. An Fac med.* 2017; 78(4):44551 <http://dx.doi.org/10.15381/>

Capar, N., y Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 345-355

Czinkota, M. (1982). Export development strategies: US promotion policies. Nueva York: Praeger.

- Daems, R., Maes, E., Mehra, M., Carroll, B., & Thomas, A. (1 de 9 de 2014). Pharmaceutical portfolio management: Global disease burden and corporate performance metrics. *Value in Health*, 17(6), 732-738.
- Guda, S., & Lyngdoh, T. (1 de 12 de 2018). Pharma Selling: In conversation with Melvin D'Souza, Vice President and General Manager, Novo Nordisk India Pvt Ltd. *IIMB Management Review*, 30(4), 385-390.
- Missoni, E. (1 de 2013). Understanding the impact of global trade liberalization on health systems pursuing universal health coverage. *Value in Health*, 16(1 SUPPL.).
- Mohr, A., & Batsakis, G. (2014). Intangible assets, international experience and the internationalisation speed of retailers. *International Marketing Review*, 31(6), 601-620. doi:10.1108/IMR-09-2013-0186
- Wouters, O., Sandberg, D., Pillay, A., & Kanavos, P. (1 de 1 de 2019). The impact of pharmaceutical tendering on prices and market concentration in South Africa over a 14-year period. *Social Science and Medicine*, 220, 362-370.
- Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2010). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones* (12ava ed.). México: Pearson Educación.
- Danzon, P., Mulcahy, A., y Towse, A. (2013). Wiley Online Library. Pharmaceutical pricing in emerging markets: effects of income, competition, and procurement. 238 - 252. Doi: 10.1002/hec.3013.
- De la Lama, M., y Lladó, J. (2004). *Precios y política de medicamentos en el Perú*. Gerencia de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva del Perú.
- Delios, A., y Bcamish, P. (2001). Survival and profitability: The roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028-1038
- DOBBS, Richard; *et al.* (2013). *Urban world: The shifting global business landscape*. McKinsey Global Institute. October. Recuperado de: http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world_the_shifting_global_business_landscape

Dussel, E. (1999). Las industrias farmacéuticas y farmacoquímica en México y el Distrito Federal. México: Cepal y Gobierno del Distrito Federal.

Dunning, J. (1988). Explaining international production. London: Unwin Hyman.

Dunnin, J. (1981). International production and the multinational enterprise. London: Allen & Urwin.

Dunnin, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. Georgetown University. Vol. 19 (1). Spring.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., y Sharma, D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management and Organization*, 30 (1), 26–44.

Fink, C. y Maskus, K. (2005). Intellectual Property and Development, The International Bank for Reconstruction and Development, World Bank Challenges 2003.

Gautam, A., y Pan, X. (2016). The changing model of big pharma: impact of key trends. *Drug Discovery Today*, 21(3), 379–384. <https://doi.org/10.1016/J.DRUDIS.2015.10.002>

Gonsen, R. y Jasso, J. (2000). La industria farmacéutica y el sistema de innovación sectorial. *El Mercado de Valores*: 36-44.

Gorokhovich, L., Chalkidou, K., y Shankar, R. (2013). Improving Access to Innovative Medicines in Emerging Markets: Evidence and Diplomacy as Alternatives to the Unsustainable Status Quo. *Journal of Health Diplomacy*. 1(1), 4 - 28.

Guarnizo, C. (2005). Aspectos estratégicos para la reforma del sistema peruano de salud. Lima: IPESM, Instituto Peruano de Economía Social de Mercado.

Guda, S., y Lyngdoh, T. (2018). Pharma Selling: In conversation with Melvin D'Souza, Vice President and General Manager, Novo Nordisk India Pvt Ltd. *IIMB Management Review*, 30(4), 385-390.

Gutiérrez, E. (2004). De la destrucción creativa a la cooperación creativa en la industria (bio) farmacéutica: un análisis económico contable. Tesis de doctorado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid: Madrid.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta ed. México: McGraw-Hill.

Hitt, M. A., Li, D., y Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58–73. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.016>

INTERNATIONAL DIABETES FEDERATION (IDF) (2019) (<https://www.idf.org/aboutdiabetes/what-is-diabetes/facts-figures.html>) Sitio web de la Federación Internacional de la Diabetes, con información acerca de la enfermedad de la diabetes, su clasificación, datos acerca de su prevalencia en el mundo, tratamiento y demás información. (consultado en: 06 de agosto de 2019)

INTERNATIONAL DIABETES FEDERATION (IDF) (2019) IDF Diabetes Atlas: Peru Country Report. Ed: 8va, IDF. (consultado en: 07 de agosto de 2019) (<https://reports.instantatlas.com/report/view/704ee0e6475b4af885051bcec15f0e2c/PER>)

Kaplan, W., y Beall, R. (2016). The global intellectual property ecosystem for insulin and its public health implications: An observational study. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s40545-016-0072-8>

Kaplan, W., Wirtz, V., Nguyen, A., Ewen, M., Vogler, S., y Lain, R. (2016). Policy Options for Promoting the Use of Generic Medicines in Low-and Middle-income Countries, 8 - 71.

Kedia, B., Mukherjee, D., y Lahiri, S. (2006). Indian business groups: evolution and transformation. *Asia Pacific Journal of Management* 23, 559-577.

Kogut, B., y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.

Kotler, P., Manrai, L., Lascu, D., y Manrai, A. (2019). Influence of country and company characteristics on international business decisions: A review, conceptual model, and propositions. *International Business Review*, 28(1), 482-498.

Krugman, P., Obstfeld, M., y Melitz, M. (2012). *Economía Internacional*. Madrid: Pearson.

Kumar, V., Stam, y Joachimsthaler, E. (1994). An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets. *Journal of International Marketing*, 2(1), 29-52

Ku, M. (2015). Recent trends in specialty pharma business model. *Journal of Food and Drug Analysis*, 23(4), 595–608. <https://doi.org/10.1016/J.JFDA.2015.04.008>

Lall, S. (2003). Indicators of the Relative Importance of IPRs in Developing Countries, ICTSD-UNCTAD, Issue Paper N°3, Ginebra.

Landau, R., Achilladelis, B. y Scriabine, A. (1999). *Pharmaceutical Innovation*. Filadelfia: Chemical Heritage Press.

Lazo-Gonzales O., Alcalde-Rabanal J., y Espinosa-Henao, O. (2016). *El sistema de salud en Perú: situación y desafíos*. Lima: Colegio Médico del Perú, REP.

Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39–61 .

Maskus, K. (2000). Contracts, intellectual property rights, and multinational investment in developing countries. *Journal of International Economics*, N° 53, Colorado.

Matteucci, G., y Reverberi, P. (2017). Drug innovation, price controls, and parallel trade. *International Journal of Health Economics and Management*, 17(2), 159–179. <https://doi.org/10.1007/s10754-016-9205-5>

McEwen, L., Casagrande, S., Kuo, S., y Herman, W. (2017). Why Are Diabetes Medications So Expensive and What Can Be Done to Control Their Cost? *Current Diabetes Reports*, Vol. 17. <https://doi.org/10.1007/s11892-017-0893-0>

MINISTERIO DE SALUD (MINSA) (2016). Guía de Práctica Clínica para el Diagnóstico, Tratamiento y Control de la Diabetes Mellitus Tipo 2 en el Primer Nivel de Atención R.M. N° 719-2015/MINSA. Publicado por: MINSA. Ed.: 1ra, Lima.

MINISTERIO DE SALUD (MINSA) (s/f). Guía de Práctica Clínica para el Diagnóstico, Tratamiento y Control de la Diabetes Mellitus Tipo 2. Recuperado de www.minsa.gob.pe

MINISTERIO DE SALUD (MINSA) (2019). (<https://www.gob.pe/minsa/>) Sitio web del Ministerio de Salud del Perú, contiene información acerca de la institución, sus funciones, objetivos, proyectos y otra estadística relacionada al sector salud en el Perú. (consultado en: 07 de agosto de 2019)

Missoni, E. (2013). Understanding the impact of global trade liberalization on health systems pursuing universal health coverage. *Value in Health* vol. 16.

Daems, R., Maes, E., Mehra, M., Carroll, B., & Thomas, A. (1 de 9 de 2014). Pharmaceutical portfolio management: Global disease burden and corporate performance metrics. *Value in Health*, 17(6), 732-738.

Guda, S., & Lyngdoh, T. (1 de 12 de 2018). Pharma Selling: In conversation with Melvin D'Souza, Vice President and General Manager, Novo Nordisk India Pvt Ltd. *IIMB Management Review*, 30(4), 385-390.

Missoni, E. (1 de 2013). Understanding the impact of global trade liberalization on health systems pursuing universal health coverage. *Value in Health*, 16(1 SUPPL.).

Mohr, A., & Batsakis, G. (2014). Intangible assets, international experience and the internationalisation speed of retailers. *International Marketing Review*, 31(6), 601-620. doi:10.1108/IMR-09-2013-0186

Wouters, O., Sandberg, D., Pillay, A., & Kanavos, P. (1 de 1 de 2019). The impact of pharmaceutical tendering on prices and market concentration in South Africa over a 14-year period. *Social Science and Medicine*, 220, 362-370.

Naranjo, D., Tanenbaum, M., Iturralde, E., y Hood, K. (2016). Diabetes Technology: Uptake, Outcomes, Barriers, and the Intersection with Distress. *Journal of Diabetes Science and Technology*, 10(4), 852–858. <https://doi.org/10.1177/1932296816650900>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) (2019). (<https://www.who.int/diabetes/es/>) Sitio web de la Organización Mundial de la Salud (consultado en: 06 de agosto de 2019)

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) (2016). Reporte Global de la Diabetes. Publicado por: OMC.

Oropeza, A. y Guizar, V. (2012). Los retos de la industria farmacéutica en el siglo XXI: una visión comparada sobre su régimen de propiedad intelectual. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas: Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, 2012.

Peruano, E. (s/f-a). 577514 NORMAS LEGALES. Recuperado de www.mef.gob.pe

Pfeffermann, G., y Madarassy, A. (1992). Trends in private investment in developing countries, 1992 edition. Ed. Num. 14, Vol. “International finance corporation discussion paper” en IFC working paper series, pp. 1-48.

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Plaza y Janes editores.

Porter, M. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? Harvard-Deusto Business Review, 44 (1).

Rezaie, R., McGahan, A., Frew, S., Daar, A., y Singer, P. (2012). Emergence of biopharmaceutical innovators in China, India, Brazil, and South Africa as global competitors and collaborators. Health Research Policy and Systems, 10. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-10-18>

Ricardo, D. (2004). The Principles of Political Economy and Taxation. Nueva York: Dover

Root, F. (1994). Entry strategies for international markets. Nueva York: Lexington Brooks.

Scherer, F. (1996). Industry structure, strategy and public policy. Nueva York: Harper Collins Publishers.

Seclén, S. (2015). Diabetes Mellitus en el Perú: hacia dónde vamos. En: Revista Médico Herediana, volumen 26, pp. 3-4. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v26n1/a01v26n1.pdf>

Teece, D. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise: an assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 7 (1).

Terán, A. (2014). La industria farmacéutica en el mundo. México D.F.: Cambiotec.

Tran, M. (2012). UN adopts ‘momentous’ resolution on universal healthcare. *The Guardian*.

Tugores, J. (2002). Economía internacional, globalización e integración regional. Madrid: Mc Graw Hill.

Villena, J. E. (2015). Diabetes Mellitus in Peru.

World Health Organization (WHO) (2014). 2008-2013 Action Plan for the Global Strategy for the Prevention and Control of Noncommunicable Diseases.

World Bank (2019). Data Bank [World Development Indicators]. Recogido de: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

Wouters, O., Sandberg, D., Pillay, A., y Kanavos, P. (2019). The impact of pharmaceutical tendering on prices and market concentration in South Africa over a 14-year period. *Social Science and Medicine*, 220, 362-370.

Yang, W., Dall, T., Beronjia, K., Lin, J., Semilla, A., Chakrabarti, R., y Petersen, M. (2018). Economic costs of diabetes in the U.S. in 2017. *Diabetes Care*, 41(5), 917–928. <https://doi.org/10.2337/dci18-0007>

ANEXOS

Anexo 1. Ficha de entrevista a empresas

PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es y nos encontramos investigando las características que influyen en la decisión de modo de entrada de multinacionales en el mercado peruano.

¿Podría indicarme su nombre completo y posición actual?

¿Cuál es su antigüedad en el cargo?

¿Qué funciones realiza frecuentemente como parte de su cargo?

MERCADO FARMACÉUTICO

¿Cómo considera está compuesto el mercado farmacéutico en el Perú?

¿Cómo observa la competencia en el mercado actualmente?

¿Considera hay empresas que mantienen ventaja sobre otras? ¿A qué cree que se debe esto?

FORMA DE INGRESO

¿De qué forma ingresaron al Perú?

¿Mantuvieron esa forma de ingreso o ha cambiado?

¿Qué acciones realizaron después de su ingreso al mercado?

TOMA DE DECISIÓN

¿Qué considera los llevó a elegir esa forma de ingreso?

¿Cómo considera que llevan a cabo su proceso de decisión para ingresar a un mercado como el Perú? ¿Por qué?

¿Qué características propias toman en cuenta? ¿Por qué?

¿Cuánto considera que influyen estas características en su decisión final de forma de ingreso?

¿Hay otras características que podrían tomar en cuenta? ¿Por qué?

CIERRE

¿Cree que este proceso de decisión cambiará dentro de los próximos cinco, o diez años? ¿Por qué?

Por último, ¿le gustaría añadir algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo brindado, ha sido un placer llevar a cabo esta entrevista con usted. La información brindada será muy valiosa para la investigación que estamos llevando a cabo. De cualquier forma, muchas gracias y si considera que sus datos deben mantenerse anónimos, así será. La información privada sólo será compartida con nosotros como investigadores del estudio.

Anexo 2. Ficha de entrevista para expertos

PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es y nos encontramos investigando las características que influyen en la decisión de modo de entrada de multinacionales en el mercado peruano.

¿Podría indicarme su nombre completo y posición actual?

¿Cuál es su antigüedad en el cargo?

¿Qué funciones realiza frecuentemente como parte de su cargo?

MERCADO FARMACÉUTICO

¿Cómo considera está compuesto el mercado farmacéutico en el Perú? ¿Ha visto cambios durante la última década?

¿Cómo observa la competencia en el mercado actualmente?

¿Considera hay empresas que mantienen ventaja sobre otras? ¿A qué cree que se debe esto?

MULTINACIONALES

¿Qué puede comentarnos acerca de las multinacionales extranjeras en este mercado?

¿Podría indicarme cinco empresas que tiene en mente cuando piensa en multinacionales extranjeras en el Perú? ¿A qué cree que se debe esto?

¿De qué forma operan actualmente en el Perú? (p.e.: subsidiarias, producción local, distribuidores, etc.)

FORMA DE INGRESO

¿De qué forma ingresaron al Perú? ¿Esto ha cambiado durante los últimos años?

¿Mantuvieron esa forma de ingreso o cambió?

¿Qué acciones realizan después de su ingreso al mercado?

TOMA DE DECISIÓN

¿Qué considera las llevó a elegir esa forma de ingreso?

¿Cómo considera que llevan a cabo su proceso de decisión para ingresar a un mercado como el Perú? ¿Por qué?

¿Qué características propias toman en cuenta? ¿Por qué?

¿Hay otras características que podrían tomar en cuenta?

CIERRE

¿Cree que este proceso de decisión cambiará dentro de los próximos cinco, o diez años? ¿Por qué?

Por último, ¿le gustaría añadir algún comentario adicional?

Muchas gracias por el tiempo brindado, ha sido un placer llevar a cabo esta entrevista con usted. La información brindada será muy valiosa para la investigación que estamos llevando a cabo. De cualquier forma, muchas gracias y si considera que sus datos deben mantenerse anónimos, así será. La información privada sólo será compartida con nosotros como investigadores del estudio.

Anexo 3. Entrevista a experto 1

Nombre: Roberto Taboada

Cargo: Miembro del Comité Directivo de ALAFARPE

¿Cuántos años tiene en la industria, y en su posición actual?

En la industria tengo 27 años, en la industria de salud. Para plantearlo de una forma más amplia, porque he estado en el sector farmacéutico (sic), he visto vacunas, he visto productos nutricionales, y estos últimos cinco años he estado en el área de Diagnóstico.

¿Qué es lo que considera sucede en el sector de salud actualmente? ¿Qué cambios ha observado?

Como cambios positivos en el Perú los últimos años es que ha habido una mayor inversión en el sector público para mejorar el sistema de salud. Hay un esfuerzo en mejorar el acceso a más pacientes. Lo que quiere el Gobierno es que todos los pacientes tengan acceso a la salud. Y que eso es un objetivo muy noble y que deberíamos apoyarlo todos: un mayor acceso a la salud. Lamentablemente, a pesar que hay la intención, mayores y mayores fondos, lo que no se ha logrado es obtener un acceso de calidad a servicios básicos para toda la población. Una cosa es que estés inscrito en el SIS (Seguro Integral de Salud) y otra es que estar en el SIS signifique que tienes acceso a los médicos, medicinas, y servicios de una calidad mínima. Entonces hay todavía muchas carencias, muchas deficiencias, y muchas ineficiencias en el sector salud en Perú. Otra cosa que se está afianzando en países como el Perú es que ahora la mayoría de medicinas se usan con productos genéricos o genéricos de marca. Son muy pocos los medicamentos, sobre todo para la atención primaria, que tengan cobertura de patentes. Lo que sí, ha habido un desarrollo los últimos años de productos de investigación para tratar enfermedades que antes no se podían curar o que son muy difíciles de curar. Por ejemplo, el cáncer y las enfermedades autoinmunes. (De esta forma) está orientada la inversión y el trabajo que hacen las multinacionales como Roche: terapias innovadoras (sic) para tratamientos que todavía no tienen una cura o todavía hay grandes demandas para tratamientos

más efectivos. También en Perú lo que se ha dado últimamente es una consolidación para el tema de las farmacias. En los últimos años, en los últimos 5 años se incrementó mucho el tema de las cadenas de farmacias que iban desplazando a las farmacias tradicionales. Esta consolidación (sic) después llevó a que entre las cadenas se compren unas a otras. Ahora hay una cadena muy grande del grupo InRetail que controla entre el 70-80% de las ventas en el mercado privado. Esas son algunas de las tendencias que puedo ver de los últimos años.

Por ejemplo, tú mencionas las farmacias, donde está el grupo InRetail, pero aparte están aquellos que producen los fármacos de marca y los genéricos. ¿Cómo nota que está la competencia entre ellos?

Dentro de la industria farmacéutica tienes tres grandes tipos de productores: unos son las multinacionales que invierten y comercializan productos de innovación, de alto costo y con patente para enfermedades que todavía no tienen genéricos, una cura. Ahí se concentran el cáncer, las enfermedades autoinmunes, enfermedades más complicadas. Después tienes, los laboratorios genéricos de marca que ahí trae tantos laboratorios nacionales y también muchas multilatinas. El modelo de ellos es trabajar con medicamentos que ya no tienen patente, pero ellos desarrollan su marca, la cual hacen la promoción a los médicos para que los médicos receten una marca de un compuesto que ya es genérico y que hay varias marcas. Y el tercer tipo de laboratorio farmacéutico son los que se dedican a genéricos puros, son genéricos sin marca. Normalmente ellos están más abocados a abastecer al Gobierno, a actividades públicas. Fuera de productos farmacéuticos también tienes OTC y productos nutricionales. Además, tienes dispositivos médicos. Pero si te centras específicamente en los (laboratorios) farmacéuticos tienes: laboratorios de innovación, los genéricos de marca, y los genéricos puros.

Mencionó también las multilatinas o laboratorios que están entrando con productos genéricos de marca, ¿cómo son estas multilatinas, estas empresas que vienen de afuera?

Hay muchas empresas argentinas y colombianas que tienen ya el “expertise” en producción masiva de medicamentos y que ellos conservan el modelo de promoción médica. Su marca la tienen que promocionar para que el médico la recete y los pacientes la compren en la farmacia.

Ese es su modelo de negocio. También hay multinacionales que tienen un área de genéricos de marca. Por ejemplo, SANDOS que es de NOVARTIS es un ejemplo. O TEVA, que es israelí, también tiene una presencia muy grande en el campo de genéricos de marca. Entonces, hay mucha competencia. También tienes los laboratorios peruanos, que solamente operan en Perú y tienen sus genéricos de marca. Es un mercado bastante competitivo (sic).

Justamente hablando del caso de TEVA y SANDOS, ¿recuerdas cómo ellos ingresan al Perú?

En el caso de TEVA, ellos ingresan al Perú comprando un laboratorio nacional, creo que era COF (buscar) que ya tenía una presencia importante en Perú. Entonces, compran ese laboratorio y con eso ya ganan una presencia. Siguen comercializando los productos del laboratorio peruano, pero también introducen sus propias marcas genéricas. En el caso de SANDOS, es una multinacional que, inicialmente, tenía productos genéricos del mismo NOVARTIS, pero después ha ido ampliando su portafolio de oferta de productos genéricos de marca. SANDOS es parte de NOVARTIS.

No solo hablando del mercado farmacéutico, estos grandes laboratorios, ¿cómo ingresan a nuevos mercados?

Dependiendo del modelo. Si estamos hablando de genéricos de marca, o ingresan comprando a un competidor local o se establecen y tienen que armar su infraestructura: en algunos casos, incluyendo producción local o en otros casos importando de su casa matriz o de las fábricas que tienen en los países donde ya están establecidos. No es muy costo eficiente a veces armar un laboratorio con producción local para el volumen que hay acá. Si no compran un laboratorio local, vienen acá y tienen que invertir en infraestructura y sobre todo en el área comercial para generar la demanda de su marca. Esta demanda todavía se genera a través de la promoción médica.

Teniendo más vendedores o visitantes médicos.

Y ahora cada vez más poder final de compra está mucho en las farmacias. Las farmacias también tienen sus propias marcas o tienen sus convenios con laboratorios y en muchos casos cambia la receta o hace la recomendación de una marca determinada. Las farmacias ahora tienen mucho poder. Más que antes. Antes lo que recetaba el médico se cumplía. Ahora, lo que receta el médico en muchos casos cambia la receta en el punto de venta.

En el caso de Roche, ¿cómo es que Roche llega al Perú? ¿Llega directamente con una filial?

Sí. Roche inicialmente empezó a trabajar a través de Química Suiza, creo que hace unos 70 años. Pero de ahí, rápidamente estableció su presencia local. Ya tiene varias décadas en el Perú. Pero a lo largo de estos 70 años ha evolucionado. En un momento, Roche tenía muchos productos de “primary care” o “cuidado primario”: diabetes, hipertensión, antibióticos, y tenía un negocio muy grande de vitaminas. Mucha gente conoce a Roche por REDOXON. Pero después, conforme se iban perdiendo las patentes de estos productos, Roche se ha ido concentrando más en productos de innovación que todavía tienen una patente, que son diferenciados. Y sobre todo concentrándose en enfermedades menos comunes o que todavía no tienen una cura definitiva, como es el cáncer, enfermedades autoinmunes. Una enfermedad autoinmune es, por ejemplo, la esclerosis múltiple, para la cual Roche recientemente ha lanzado un producto que es el OCREVUS (sic). También estamos lanzando un producto para la hemofilia. Son nichos de mercado que todavía tienen grandes necesidades para tratamientos novedosos. Ese es el punto de vista de Farma donde está ahora (sic) Roche.

Desde el “expertise” que mencionas y toda la experiencia que has tenido en estos años, ¿si fuera tu decisión invertir en llegar a otro país o llevar las ventas de la empresa, sea Roche o cualquier otra empresa, a otro país qué tomaría en cuenta?

En el caso de Roche, tenemos presencia en todos los países. Pero si fuera un laboratorio nacional o una multilatina buscando nuevos mercados, tienes que encontrar alguna diferenciación, o tienes menores costos, o tienes alguna forma de medicamento que no es fácilmente copiable, o tienes alianzas muy grandes con las cadenas de farmacias, o te quieres

concentrar en ser proveedor del Estado. Es un mercado ahora muy competitivo entre empresas globales, empresas regionales, empresas locales. Tienes que encontrar alguna diferenciación.

Anexo 4. Entrevista a experto 2

Nombre: Q.F. Janneth Tataje

Cargo: Gerente de Calidad y Asuntos Regulatorios en Productos Roche QF S.A.

¿Me puedes comentar un poco de tu experiencia?

Sí, bueno. Mi nombre es Janneth Tataje, soy química farmacéutica. Ya tengo casi 15 años en el sector farmacéutico. De hecho, he estado en la parte de lo que nosotros llamamos productos farmacéuticos, que es lo que más se conoce y que son los medicamentos; pero también tienes a la parte de productos biológicos; productos naturales que también se usan en este caso para curar algunas enfermedades; los productos sanitarios, dentro de este grupo están los productos cosméticos; y, la parte de dispositivos médicos, que es ahí donde nosotros (Roche) encajamos como compañía. Nosotros (Roche) somos dispositivos médicos para la parte de (cuidado de la) Diabetes y para la parte de Diagnóstica somos dispositivos médicos de diagnóstico in vitro. Ósea, esos son (sic) en general los tres grandes bloques en los que la industria farmacéutica se maneja en el Perú. Porque así está normado. Y bueno, dentro de la experiencia, he estado en la parte farmacéutica (sic). Nosotros a la parte farmacéutica (sic) le llamamos lo que está relacionado al medicamento (y) es toda la parte de gases medicinales también. He estado en la parte cosmética también. He estado en la parte, ahora, de diagnóstico y de dispositivos médicos, que es algo nuevo. Y también en la parte de productos naturales. He podido ver un poco de todo en distintas etapas de mi carrera y ha sido bien interesante y, de hecho, cuando yo comento de esta experiencia en Roche, creo que es una de las más retadoras porque, nosotros, en nuestro rubro, manejamos la parte del producto, que son nuestros reactivos, y también la parte de servicio que va alineada justamente a los equipos que se utilizan para hacer el diagnóstico. Entonces, sí es más complejo. De todas las que he visto (sic) es la más compleja.

Y, por ejemplo, si me hablara del sector farmacéutico, ¿cómo es en el Perú?

Nuestro sector es un sector en crecimiento, en general. Es un sector que está muy impulsado en los últimos creo que 8 o 7 años. Pero ha sido muy (sic) impulsado para fortalecer la salud de todos los peruanos. De hecho, creo que Ollanta (Humala) y parte de lo que hizo (Alberto) Fujimori con los ministros que tuvo fue promover un poco la salud y bueno ya Ollanta (Humala) con las políticas que tenía, un poco más de izquierda, promovió el Seguro Integral de Salud (SIS) que lo que busca es cubrir a casi toda la población y (sic) que tengan acceso de alguna manera (al cuidado de) la salud. Porque también en salud, nuestro sector farmacéutico (sic), está bien atomizado, porque son pocas empresas farmacéuticas como grandes compañías. Grandes marcas o grandes empresas tienes a Pfizer, a Bayer, a GlaxoSmithKline, Novartis, Sanofi-Aventis, y Roche. Y, en el sector farmacéutico en el Perú, sí ha habido un poco de contracción, y, de hecho, está más asociada con empresas o laboratorios que fabrican productos genéricos y que, en este caso está más reducida. Antes sí se tenía mucha más industria farmacéutica (nacional). En los últimos años somos más droguerías que son, lo que se llamaba antes, importadoras. La mayoría de empresas que están en el Perú son importadoras y son pocas las que son laboratorios o fábricas de productos farmacéuticos, o dispositivos médicos. La mayoría somos importadoras. Grandes, pequeñas y, más o menos en la Dirección General de Medicamentos y Drogas (DIGEMID) hay registradas más de 3000 droguerías. Yo te estoy hablando solo de droguerías. Laboratorios farmacéuticos también tendría que ver el dato, pero como droguerías somos más de 3000, y te estoy hablando de droguerías o importadoras que traen productos farmacéuticos, especialidades terapéuticas, vegetales, dietéticos, todo esto que es vitaminas entra dentro de este rubro. En gases sí tenemos planta productora aquí en el Perú. En la parte (sic) de diagnóstico casi todas (las empresas) son importadoras. En el rubro de dispositivos médicos sí tenemos, por ejemplo, empresas, pero fabrican lo que se llaman las agujas, o jeringas.

Los que no son muy complejos.

Claro. Son súper básicos, pero también son importantes. Mueven el mercado en este caso de manera importante en esos rubros pequeños (sic). Pero de ahí, el resto, casi todos importan.

Y cómo menciona, es bastante atomizado. Hay unos competidores que tienen casi todo el mercado en comparación con otros.

Sí, claro. Y dependiendo de las especialidades. Si hablamos de diagnóstica, de hecho, el mercado es bien atomizado. Nosotros somos como los líderes porque tenemos casi todas las líneas (de productos), pero hay otras empresas como sus competidores directos: Abbott, Siemens, que son empresas que tienen sus productos solo a través de distribuidores. No lo hacen ellos mismos. Entonces, (somos) nosotros, por ejemplo, atomizados y pocos (sic) los que tenemos participación de mercado. En la parte farmacéutica (sic) sí depende de qué línea (de producto) sea. Por ejemplo, en la parte de oncología estamos pues ahí, con Sanofi.-Aventis (sic). Ellos están también bien posicionados en ciertos sectores. Y, dependiendo del enfoque. (El enfoque) ahora es por enfermedades. Los (productos) que atacan al cáncer, hay un grupo de compañías que son fuertes en ese sector; otro grupo que, por ejemplo, puede ver el tema de hemodiálisis, o de diabetes como nosotros. Entonces, hay ciertas enfermedades que están en este caso enfocadas o son unidades de negocio importantes para las empresas farmacéuticas, pero es bien diverso también.

En el caso de los medicamentos que son de marca o genéricos, ¿también se encuentra atomizado el mercado?

Sí. Lo que pasa es que (sic) ahí hay una discusión porque la parte de los productos de marca son los que tienen patentes, que tienen un período de venta en el que ellos pueden comercializar el producto y nadie más puede comercializar el producto hasta que se acabe la patente. Pero sí hay de parte de las industrias farmacéuticas mucho desarrollo de producto y por eso es que buscan esta forma legal que es a través de patentes (sic), en este caso, de la molécula, de la composición. Se atomiza porque de verdad no todos (sic) podrían producir lo que producen las grandes farmacéuticas como nosotros. Las grandes empresas farmacéuticas (sic) como Roche, ahora (sic) que está trabajando con los biosimilares. Porque los biosimilares son como los genéricos de los productos de marca biológicos. Entonces, también es atomizado porque no todos tienen espalda financiera para las inversiones que se hacen en desarrollo de nuevos medicamentos. Por eso es bien chico (sic) (el mercado) y por eso te digo que van bien segmentados (los competidores), enfocados en ciertas enfermedades. No es que todos (los

competidores) quieran producir todo. Hay una gran variedad de moléculas, pero cada uno (de los competidores) se especializa en algún tipo específico de enfermedad.

Por ejemplo, estos laboratorios que son multinacionales, ¿cómo son en el Perú?

La mayoría, ahora (sic), ninguna tiene un proceso de manufactura local. En el Perú, no. Eso se dejó de hacer hace más de 14 años. Yo vi a una de las últimas empresas que era Sifarma, y otra empresa que pertenecía al grupo Gloria y también fabricaba para las transnacionales. Pero ellos no tenían directamente una fábrica. Eso creo que era antes de la época de los '80, cuando hubo esto del terrorismo. Muchas compañías transnacionales tenían plantas de fabricación de sus productos. Roche tenía aquí en lo que era San Borja toda la parte (de manufactura) de vitaminas. Tenía vitaminas, tenía otros productos básicos como el Naproxeno, Redoxon, que son vitaminas. En esa época. De ahí se fueron y lo que quedó hasta hace unos 10 u 8 años fueron empresas transnacionales que contrataban ciertos servicios de los fabricantes nacionales. Por ejemplo, yo soy Roche y tú eres una fábrica peruana de medicamentos. Entonces, yo te encargaba, yo tengo mi producto "Pepito". Yo te decía que yo soy el dueño de la marca "Pepito" pero por tema de costos, y eso también es decisión de la compañía, deciden que es más barato que tú lo fabriques. Hay medios legales y regulatorios (sic) para hacerlo. Yo te digo que tú lo fabriques bajo mis condiciones y especificaciones. Este tipo de servicio ya no hay. Solamente se hacen temas bien básicos de empaque, de cambio de caja. Pero ya nadie fabrica en el Perú productos de las empresas transnacionales. De las nacionales, sí hay empresas que fabrican productos genéricos. Justamente, cuando se acaban las patentes, tiene la potestad en este caso cualquier empresa de sacar la fórmula y generar su propio proceso de manufactura, y crear en este caso lo que se llaman los (medicamentos) genéricos. Que en este caso son como las copias.

Las copias de las moléculas de marca.

Sí, y en este caso, nosotros en la industria decimos que de hecho el Ministerio (de Salud) ahora (sic) está promoviendo que tu médico te prescriba un (medicamento) de marca que es igual a un (medicamento) genérico. Pero eso no es tan, normativamente, y de la parte técnica, tan cierto porque tendrían que cubrir y hacer las mismas cosas. Es como una receta de cocina para

hacértelo simple. Ósea, si yo hago un saltado, y yo te digo que yo lo hago de esta manera y tú lo copias exactamente, sí podríamos decir que son equivalentes. Pero si yo hago un saltado y tú haces otro saltado variando algunos ingredientes no es lo mismo. Para nosotros, como farmacéuticos, hay varias discusiones. Pero de la parte técnica lo que siempre se busca es que se demuestre. Todo nosotros lo demostramos con evidencia. Se busca que, si un medicamento de marca tiene un perfil de disolución, nosotros lo llamamos cómo se absorbe el medicamento en tu cuerpo y (sic) tiene un porcentaje. El de marca supongamos que tiene 80% y si tu como empresa nacional logras replicar mi fórmula y produces el mismo 80% entonces estamos hablando de que son equivalentes y que se puede llamar genérico. En cambio, en Perú no pasa eso, solamente es un tema documentario y por eso hay mucha discusión. Pero bueno, el Ministerio (de Salud) ha dado la política que es lo mismo. Pero para nosotros, los que somos químico farmacéuticos sabemos que no es lo mismo. Es por el ejemplo que te decía del lomo saltado. Claro, físicamente parecen los mismo y te dan el mismo resultado, pero uno salió más salado, otro más suave.

Pueden tener resultados ligeramente distintos.

Exacto, y hasta que no se demuestre eso que nosotros llamamos la equivalencia, que era lo que se estaba buscando desde hace muchos años no lo podríamos llamar (medicamentos) genéricos. Pero como ya el Ministerio (de Salud) lo usa y se está promoviendo, bueno, es algo que ya se acepta, pero no todos lo aceptamos porque sabemos lo que hay detrás. Pero sí, ese es el tema del que tú me preguntabas puntualmente si alguna farmacéutica fabrica algo acá: ninguno. Ya solamente hacen como te digo cambios estéticos, cambios de caja, o información que viene en varios idiomas y a veces por un tema comercial quieres que solamente salga en español y esté lo más resaltante para Perú porque la legislación también es distinta de país a país. Hay países que te piden más cosas y otros menos. Solamente se hacen cambios de forma que son cambios importantes, pero no son operaciones de manufactura como la que te decía de fabricar una tableta, o un jarabe. Eso por el lado de las transnacionales. Y por el lado de las nacionales, sí hay compañías que hacen los genéricos y que hacen justamente sus productos y fabrican productos y ellos son la Asociación de Laboratorios Nacionales que se llama ADIFAN. Y la parte, por ejemplo, a donde pertenece Roche Farma es la parte de ALAFARPE, que son la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Extranjeros. Y nosotros, como Roche,

pertenecemos a la Cámara de Comercio (de Lima) porque nosotros somos dispositivos médicos y en este caso la asociación de productos farmacéuticos extranjeros solamente es ALAFARPE. Como nosotros somos dispositivos, no entramos ahí. Y no podemos entrar en las nacionales tampoco porque nosotros no estamos en la sección de farmacéuticos nacionales. Nosotros pertenecemos entonces, por ejemplo, a COMSALUD. Todo lo que es dispositivos médicos es COMSALUD, y los genéricos también. Pero industria (peruana) sí hemos perdido. Se perdió bastante. Fueron temas normativos. Nosotros como que no hicimos mucho proteccionismo de nuestra industria. Al menos de la farmacéutica. No como Argentina o Brasil. Argentina y Brasil sí hacen mucho de eso y en este caso, hay reglamentación que (sic) ayuda a proteger a sus empresas, a sus trabajadores argentinos, y son cosas bien puntuales que hace el sector para proteger a su industria farmacéutica. Pero nosotros no tenemos ahí mucho. Incluso puedes trabajar con importación paralela que es un mecanismo para importar productos y “colgarte” de una autorización ya existente, que es lo que nos está pasando ahora con (la línea de productos de) Diabetes. Tenemos los productos de Diabetes Care y que nosotros solamente somos el representante autorizado, pero bajo las normas del Perú cualquier otro que no sea Roche también puede “colgarse” como nosotros le llamamos así de manera coloquial para un producto sanitario para en este caso comercializar el mismo producto que nosotros tenemos. Esas son las cosas particulares que te digo, no hay desde mi punto de vista, que puede sonar proteccionistas, pero yo sí siento que no se han hecho muchas normas para proteger nuestra industria en general. Porque sí es un tema de libre mercado. Lo cual no está mal, pero también pienso que lo otro también ayuda a que se crezca como industria, a que se fortalezca el conocimiento. Esas son algunas cosas (sic) que, particularmente, yo veo. Pero como te digo, no estoy en contra de eso, pero creo que es algo que se ha dado naturalmente porque nuestra reglamentación general promueve justamente libre mercado. Está bien y mejora los precios. Pero como te decía yo al inicio, es importante también tener las evidencias de que una cosa es igual a la otra para que los pacientes no se vean finalmente afectados.

Y, ¿por qué una multinacional ingresaría al Perú hoy?

Yo creo que ahora no hay condiciones para que ingrese a fabricar. Sí podría (ingresar) para comercializar. Incluso ahora (sic) están entrando muchas transnacionales chinas, coreanas, israelíes, e indias. Sí es un mercado interesante, somos estables. A nivel de la región LATAM

(Latinoamérica), somos de los más estables. A pesar que estamos como estamos, pero somos de los más estables. En el sector salud se invierte. Entonces, como negocio sí es un negocio atractivo para las empresas y sí ingresarían. Un poco las barreras que sí están teniendo tanto los locales como los transnacionales son las barreras regulatorias en algunos casos porque hay exigencias que se copian de otros países pero que no analizan, en este caso, la realidad del Perú. Y eso nos genera ciertas barreras y hace que nuestros procesos, en algunos casos, sean más lentos. Pero yo creo que eso no es una limitante para una empresa que tiene una buena espalda financiera y puede, en este caso, invertir. Y como te digo, si es un mercado interesante que está creciendo, que está siendo promovido, entonces yo creo que la mayoría ingresa. Y de hecho están ingresando en nuestro rubro varios competidores chicos (sic) y varios están ganando mercado.

Y, ¿no es necesario hoy en día ser tan innovador o tener un producto único por el tema de los genéricos?

Siempre como te digo, tener un producto innovador te va a dar ventaja en tiempo y en el posicionamiento de la marca, y en este caso, en el uso que se le pueda dar al producto. Sí es importante la innovación y sí es importante traer productos innovadores porque finalmente el que se beneficia es el paciente, pero el punto es que el mercado de genéricos, como te dije, siempre va a copiar lo que ya está afuera. De alguna manera si hablamos solamente de Perú que sea, por ejemplo, este cuaderno (señala el cuaderno) y yo tengo empresa farmacéutica nacional que se dedica a sacar genéricos, entonces lo que estas empresas están esperando es que se venzan las patentes para inmediatamente (entrar). No es que se vence la patente y ellos no tienen listo (el producto), y les toma tiempo. Sino que se va haciendo en paralelo y esperas que se venza, y comienzas a comercializar. Y al final, si es importante tener innovación porque siempre, como innovador, con la protección de la patente vas a estar adelante y vas a tener un tiempo en el que de hecho tú solo por haber invertido tantos años vas a poder recibir un retorno de tu inversión. Lo que pasa es que no es fácil sacar (un producto nuevo). Una empresa farmacéutica de las transnacionales creo que dedica entre 10 o 20% de todo su presupuesto de inversión para solamente (sic) desarrollar nuevos productos. Y el tema es que no es que hoy día decimos, como todos cuando uno quiere innovar, “¡ay! Se me ocurrió esto” y ya sale. Tienes que, en este caso, hacer estudios clínicos en pacientes, necesitas muchas personas (sic)

para hacer los test, hacer los test en animales. Y estas pruebas para que salga un medicamento de marca pues te duran entre 10 a 15 años. Cosas que, por ejemplo, va a sacar Roche Farma son medicamentos que vienen 10 años atrás en la línea de desarrollo. Entonces, tienes ahí todos los productos, pero, en este caso, no es que salgan de un año para el otro. Porque se toma el tiempo en hacer los estudios químicos, hacer los estudios en personas, hacer lo que se llaman estudios clínicos, porque de ahí, no sé si tú has visto en un medicamento tiene un papel (sic) que se llama el inserto. Ahí te habla de la dosis, posología, farmacocinética, reacciones adversas. Esas reacciones adversas que ahí se listan son justamente el resultado de la evidencia de un estudio clínico porque a ti, por ejemplo, que tomaste este producto que nosotros estamos inventando hizo que se te cayera el cabello. Y ahí se maneja temas estadísticos. Toda esta información es pura estadística, pura evidencia científica y eso no lo logras en un año. Por eso te digo que son varias etapas. La etapa de la aprobación incluso en las autoridades internacionales extranjeras, la inversión. Sí es un tema súper delicado, un trabajo bien metódico, disciplinado, y tiene que ser así porque va a afectar la vida de una persona. O mejorar su calidad de vida o empeorarla. Sí es así.

Tú mencionabas las empresas o laboratorios que estaban viniendo de China, de India. A nivel regional, en Latinoamérica, ¿están viniendo al Perú?

Incluso hay laboratorios de los grandes que tenemos de Latinoamérica al Perú. Por ejemplo, (en) la parte de cosméticos uno que es bien conocido y que creo que todos hemos escuchado de esta compañía es Natura. Natura es una gran empresa cosmética brasilera y que de hecho ellos han venido a abrir el mercado aquí en Perú y han logrado una buena participación después de Unique, Unique-Yanbal, Unique-Hebel que son de la misma familia. La gente de AVON se ha quedado un poco (sic) (de mercado) porque Natura le ha quitado un pedazo de la torta (de mercado) de cosméticos. De ahí vienen otras (empresas) pequeñas (sic). Como ellos en la parte de cosméticos, Natura. En la parte que yo conozco de farma y de gases medicinales, también hay empresas. En nuestro rubro, diagnóstico, hay una empresa argentina trae productos producidos en Argentina y los está vendiendo aquí en Perú. No tienen un gran pedazo de la torta del mercado, pero están en el Perú también. De la parte farma creo que Colombia con GEMFAR, uno de estos también está en Perú. Como te digo, el mercado peruano como mercado es estable, es interesante. Está estable que es lo que otros países no

tienen. Pero sí nosotros como que estamos ahí listos para entrar. Pero yo creo que para manufacturar no porque tenemos muchos problemas de carga social y esto. Pero para importar yo creo que es lo más fácil entre comillas. También tiene su complejidad. Pero sí ya tener una fábrica es otro tipo de complejidad. Por eso no hay ninguna. Solo laboratorios nacionales y todos se dedican a sacar (medicamentos) genéricos. Y tienes varios y hacen un montón de (medicamentos) genéricos. Está SIFARMA, un laboratorio arequipeño que no recuerdo el nombre tampoco, PORTUGAL que también es un laboratorio y se ha diversificado bastante, ELIFARMA que es un laboratorio farmacéutico y hace puros jarabes, Farminindustria aunque ya lo compraron. Abbott adquirió Farminindustria pero antes era de Perú y hacía productos para las empresas transnacionales y también ellos sacaban productos propios. De las grandes que me acuerdo son esas. De ahí está MIFARMASA que ahora está con MEDIFARMA, que es un grupo peruano de la familia Picasso. Ellos tienen MEDIFARMA, compraron la empresa farmacéutica de Gloria, y compraron una más, pero ahí se hizo un conglomerado de empresas. En la parte de gases medicinales que tienen planta acá está Lindley, Pracser que ahora son una porque se fusionaron; Indura. Ahí también son un grupo pequeño (sic) en gases. En la parte terapéutica creo que hay una nacional que es grande y de ahí el resto importa. Ahora hay mucha expectativa por el tema del cannabis medicinal y hay mucho interés por fabricar. Ya hay importadores canadienses que están entrando a nuestro mercado. Hay una canadiense súper grande que está haciendo ya todos sus trámites para ser una droguería. Por eso te digo que como mercado (el Perú) es interesante y (las empresas) vienen, y siempre están viniendo. Y chinos e indios (sic), y de la región también pero más como importadores.

Cómo droguerías/importadores.

Importador igual a droguería. Porque laboratorio, que vendría a ser una fábrica, son solo los nacionales y los de dispositivos médicos que como te digo hacen curitas, los hilos (sic) para cirugía. Pero de ahí, los otros (laboratorios) son grandes: Johnson & Johnson, y toda la parte de farmacéuticas (sic) son droguerías importadoras en su mayoría.

Anexo 5. Entrevista a empresa 1

Nombre: Kenneh Furse

Cargo: Gerente Comercial de Panijú

¿Cuál es su antigüedad en el cargo?

Casi dos años.

¿Cómo considera está compuesto el mercado farmacéutico en el Perú?

El mercado farmacéutico en el Perú está compuesto en dos grandes rubros, lo que es el mercado popular y el mercado ético. ¿No? Estamos hablando que el mercado ético son todos los productos con prescripción médica y el mercado popular son todos los productos como los que hacemos aquí en el Laboratorio que son de libre venta que están hecho bajo una prescripción, están ahí todos los antitusígenos, toallas íntimas, pañales, todo, ese es el mercado farmacéutico en el Perú según IMS, ¿No?

¿Cómo observa la competencia en el mercado actualmente?

Depende de la categoría, hay categorías bien competitivas, y otros que también debes ir chequeando por categorías. Digamos en la categoría que estamos nosotros, digamos que tenemos cerca de unos 35 competidores de los cuales 3 o 4 te hacen casi el 80% de la venta.

Entonces hay una consolidación de la venta en este top.

Sí, sí. Está más atomizada la venta del top en unos 4 o 5.

¿Cómo son estas empresas que tienen tiene el 80% de la venta?

Son otros grandes, Bagó, Sanofi, Procas, Johnson, u otros grandes.

¿De qué forma ingresaron al Perú?

El mercado farmacéutico pues tú sabes que es bien complicado, la cadena de farmacias que son dos MiFarma e Inkafarma, tenías que estar con ellos, entonces la estrategia fue estar con ellos siempre.

Al Perú al general como empresa ustedes comenzaron desde cero con una filial aquí en el Perú o comenzaron a través de otra farmacéutica de otras farmacias.

No, siempre en oficina acá.

Siempre tuvieron la oficina entonces.

Sí.

¿Ustedes son una empresa peruana?

Es una empresa peruana con socios ecuatorianos.

Comprendo ¿Y cómo ha sido esta relación con los socios? ¿También tienen una oficina en Ecuador?

Sí, claro.

Y la interacción entre ustedes por ejemplo y las oficinas en Ecuador, ¿La producción está allá o está aquí?

No, los productos vienen de Europa.

¿Bajo una marca o como genéricos?

No, tenemos una marca que se llama BIOFIL.

¿En qué mercado o segmento entra esta marca?

Tenemos una línea de productos solamente ahorita, porque tenemos poco tiempo en el mercado, pero nuestra categoría en la que competimos es productos musculoesqueléticos, así se llama la categoría, S05X, esa es la categoría en la que vendemos el producto.

Claro el IMS Health es el que los categoriza. ¿Ustedes están actualmente en el Perú y Ecuador nada más? ¿O en qué otros países?

No, están en Colombia, España, y creo que México posiblemente.

¿Saben si van a expandirse?

No sabría de ese tema.

¿Qué características propias toman en cuenta? ¿Por qué?

Los buenos productos.

¿Cree que este proceso de decisión cambiará dentro de los próximos cinco, o diez años?

¿Por qué?

No, debería ser la misma.

Anexo 6. Ficha de encuesta a droguerías multinacionales de la muestra

Encuesta a las multinacionales extranjeras en el mercado peruano

Cuestionario de investigación acerca de las motivaciones que tienen las droguerías y farmacéuticas multinacionales para el ingreso al mercado peruano.

El cuestionario está conformado por 19 preguntas y tiene una duración aproximada menor a los 10 minutos. Su información será clasificada como anónima por el rubro sobre el cual se contextualiza la investigación.

Muchas gracias por su atención y tiempo.

*Obligatorio

1. Empresa en la que labora *

Esta información será anónima, solamente compartida con los investigadores.

2. Nombre completo *

Esta información será anónima, solamente compartida con los investigadores.

3. Cargo en la compañía *

Esta información será anónima, solamente compartida con los investigadores.

4. Antigüedad en el cargo (años) *

Esta información será anónima, solamente compartida con los investigadores.

5. Indicar modo de entrada de su compañía al Perú *

Marca solo un óvalo.

Distribuidor autorizado

Adquisición de compañía existente

Creación de una subsidiaria

6. ¿Por qué considera que se internacionalizó su compañía?

7. ¿Se debió a alguno de los siguientes motivos? *

Marca solo un óvalo por fila.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. ¿Cuáles considera fueron las características específicas de su compañía que motivaron esta internacionalización?

9. ¿Se debió a alguna de las siguientes características? *

Marca solo un óvalo por fila.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

10. Nuestra firma tenía experiencia internacional previa al ingreso al Perú *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Comparado con nuestros competidores, adaptamos nuestros productos y servicios. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. ¿Cuán importante considera que eran las siguientes características cuando decidieron el modo de entrada al Perú? *

Marca solo un óvalo por fila.

No fue importante

Poco importante

Ni importante ni poco importante

Importante

Muy importante

13. ¿Con qué intensidad adapta o estandariza su compañía los siguientes elementos? *

Marca solo un óvalo por fila.

Totalmente adaptado

Adaptado

Ni adaptado ni estandarizado

Estandarizado

Totalmente estandarizado

14. ¿Su compañía es pionera en el desarrollo de nuevos productos, servicios o tecnología?
*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. ¿Su compañía frecuentemente realiza cambios en sus líneas de producto o servicios?
*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

16. ¿Su compañía prefiere comenzar con inversiones pequeñas y gradualmente expandirlas? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

17. ¿Su compañía está dispuesta a tomar inversiones de alto riesgo? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

18. ¿Cuán satisfecho está con los resultados de la compañía en el último período? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Insatisfecho

Satisfecho

19. ¿Cuán satisfecho está con el modo de entrada tomado por su compañía *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

Insatisfecho

Satisfecho

Anexo 7. Matriz de consistencia

Características de las droguerías multinacionales en la decisión del modo de entrada al Perú

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<p>Problema: ¿Qué características de una droguería multinacional influyen en el modo de entrada que tienen en el Perú?</p> <p>Las características se describen según el modelo conceptual propuesto por Kotler, Manrai, Lascu & Manrai, 2019.</p> <p>Problemas específicos: 1. ¿La experiencia internacional de una droguería multinacional</p>	<p>Objetivo general: Identificar cuáles características de una droguería multinacional influyen en el modo de entrada que tienen en el Perú.</p> <p>Las características se describen según el modelo conceptual propuesto por Kotler et al., 2019.</p> <p>Objetivos específicos: 1. Conocer si la experiencia internacional de una droguería multinacional influye</p>	<p>Antecedentes: 1. La experiencia de las empresas y su internacionalización (Mohr & Batsakis, 2014) 2. Aprovechar oportunidades de propiedad intelectual en el ingreso a mercados (Schram, Ruckert, Vanduzer, Friel, Gleeson, et al., 2017) 3. Las empresas internacionales y sus</p>	<p>Hipótesis general: La experiencia internacional, los activos y recursos, y la estrategia de crecimiento o expansión de una droguería multinacional influyen en su modo de entrada al Perú.</p> <p>Hipótesis específicas: 1. La experiencia internacional de una droguería multinacional influye en su modo de entrada al Perú.</p>	<p>Nivel de investigación: Transeccional descriptiva Tipo de investigación: No experimental Método general: Científico Diseño: Etnográfico realista Alcance: Exploratorio</p> <p>Población: Droguerías multinacionales con operaciones en el Perú</p> <p>Muestra: Son 26 droguerías multinacionales con operaciones en el Perú para este estudio</p> <p>Muestreo: Intencional no probabilístico. Se tomará toda</p>

<p>influye en su modo de entrada al Perú?</p> <p>2. ¿Los activos y recursos de una droguería multinacional influyen en su modo de entrada al Perú?</p> <p>3. ¿La estrategia de crecimiento o expansión de una droguería multinacional influye en su modo de entrada al Perú?</p>	<p>en su modo de entrada al Perú.</p> <p>2. Conocer si los activos y recursos de una droguería multinacional influyen en su modo de entrada al Perú.</p> <p>3. Conocer si la estrategia de crecimiento o expansión de una droguería multinacional influye en su modo de entrada al Perú.</p>	<p>indicadores en común para generar estrategias (Terán, 2014)</p> <p>4. Modelo de correlación entre indicadores de internacionalización y estrategias comerciales internacionales (Kotler et al., 2019)</p>	<p>2. Los activos y recursos de una droguería multinacional influyen en su modo de entrada al Perú.</p> <p>3. La estrategia de crecimiento o expansión de una droguería multinacional influye en su modo de entrada al Perú.</p>	<p>la población debido a su número reducido ($n < 30$)</p> <p>Técnica de procesamiento de datos: Análisis semántico, por categorías, y estadística descriptiva.</p> <p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Revisión bibliográfica, entrevistas a profundidad, encuestas a las empresas de la muestra.</p>
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia