



Título del trabajo:

“Oportunidades de internacionalización al mercado peruano para empresas de distribución farmacéuticas: Caso DISTRIFARMAEC”

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo, Estudio de Caso

Carrera:

Ingeniería en Administración de Empresas

Título a Obtener:

Ingeniero en Administración de Empresas, énfasis en Negocios Internacionales

Autor:

Guillermo Emmanuel Lara Moncayo

Tutora:

Mgtr. Karina Bravo

Samborondón – Ecuador

2023



**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A
REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Samborondón, 20 de noviembre de 2023

Mgtr. Ana María Gallardo

Ciencias económicas y empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: **“Oportunidades de internacionalización al mercado peruano para empresas de distribución farmacéuticas: Caso DISTRIFARMAEC”**, según su modalidad **EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO)**; fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: **Guillermo Emmanuel Lara Moncayo**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

ATENTAMENTE,

Karina Bravo García, Mgtr.

Tutor(a)

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **Mgtr. Karina Bravo Garcia**, tutor del trabajo de titulación “**Oportunidades de internacionalización al mercado peruano para empresas de distribución farmacéuticas: Caso DISTRIFARMAEC**” elaborado por **Guillermo Emmanuel Lara Moncayo**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Empresa con énfasis y negocios Internacionales**.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias del 3%, mismo que se puede verificar en el print de pantalla a continuación:




FIRMA DEL TUTOR

Karina Bravo García, Mgtr.

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE
LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 12 de Diciembre de 2023

Magíster

Ana María Gallardo

Decano(a) de la Facultad

Ciencias económicas y empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: **“Oportunidades de internacionalización al mercado peruano para empresas de distribución farmacéuticas: Caso DISTRIFARMAEC”** según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **LARA MONCAYO GUILLERMO EMMANUEL**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,



Karina Bravo García, Mgtr.

Tutor(a)

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las oportunidades de internacionalización existentes en el mercado peruano, para la expansión comercial de empresas de distribución farmacéuticas: Caso DISTRIFARMAEC. Para este efecto, la problemática se basa en la necesidad de identificar las oportunidades y amenazas en el acceso comercial en dicho mercado. Además, se destacó la importancia de adaptarse a las regulaciones locales y comprender las preferencias del consumidor peruano. La metodología empleada fue descriptiva y de revisión documental porque se centró en la ejecución de entrevistas a tres funcionarios de DISTRIFARMAEC, así como también la realización de un análisis del entorno en la industria farmacéutica en Perú y la formulación de estrategias de internacionalización. Como parte de la propuesta, se formularon cinco estrategias específicas que incluyen el desarrollo de alianzas locales, la diversificación de productos, la adaptación a las regulaciones, el uso de tecnología y la formación del talento humano. Los resultados de este análisis concluyeron que la internacionalización exitosa de DISTRIFARMAEC en el mercado peruano dependerá de un enfoque en la adaptación a las regulaciones locales, la colaboración con empresas farmacéuticas peruanas, la diversificación de productos para satisfacer las preferencias cambiantes del consumidor y la implementación de tecnología y prácticas sostenibles en sus operaciones.

Palabras Claves:

Internacionalización, Globalización, Análisis Estratégico, Oportunidades y Amenazas, Expansión Comercial.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the internationalization opportunities existing in the Peruvian market for the commercial expansion of pharmaceutical distribution companies: DISTRIFARMAEC case. For this purpose, the problem is based on the need to identify the opportunities and threats in the commercial access to the Peruvian market. In addition, the importance of adapting to local regulations and understanding Peruvian consumer preferences was highlighted. The methodology used was descriptive and documentary review because it focused on conducting interviews with three DISTRIFARMAEC employees, as well as an analysis of the environment in the Peruvian pharmaceutical industry and the formulation of internationalization strategies. As part of the proposal, five specific strategies were formulated, including the development of local alliances, product diversification, adaptation to regulations, use of technology and training of human talent. The results of this analysis concluded that the successful internationalization of DISTRIFARMAEC in the Peruvian market will depend on a focus on adaptation to local regulations, collaboration with Peruvian pharmaceutical companies, product diversification to meet changing consumer preferences, and the implementation of sustainable technology and practices in its operations.

Keywords:

Internationalization, Globalization, Treats & Opportunities, Strategic Analysis, Commercial Expansion.

ÍNDICE

| | |
|---|------------|
| RESUMEN | iv |
| ABSTRACT | vi |
| ÍNDICE | vii |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| Antecedentes..... | 12 |
| Planteamiento del problema | 13 |
| Pregunta global o formulación del problema | 15 |
| Objetivos de la investigación | 15 |
| Objetivo General | 15 |
| Objetivos Específicos..... | 15 |
| Justificación | 16 |
| 1. REVISIÓN DE LITERATURA | 18 |
| 1.1 PYMES: Concepto y características..... | 18 |
| 1.2 La internacionalización de empresas | 19 |
| 1.2.1 Concepto, características e importancia | 19 |
| 1.2.2 Enfoques de la internacionalización..... | 20 |
| 1.2.3 Ventajas de la Internacionalización..... | 21 |
| 1.2.4 Desafíos de la internacionalización..... | 23 |
| 1.3 La Globalización | 24 |
| 1.4 Análisis Estratégico | 25 |
| 1.4.1 Análisis del entorno PEST | 26 |
| 1.4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter | 27 |
| 1.5 Estrategia de expansión comercial..... | 29 |
| 2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 32 |
| 2.1 Enfoque de investigación | 32 |
| 2.2 Tipo de investigación..... | 32 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 2.3 | Período y lugar donde se desarrolla la investigación | 33 |
| 2.4 | Universo y muestra de la investigación | 34 |
| 2.4.1 | Universo..... | 34 |
| 2.4.2 | Muestra..... | 34 |
| 2.5 | Definición y comportamiento de operacionalización de las principales variables en el estudio | 35 |
| 2.6 | Métodos empleados | 36 |
| 2.7 | Procesamiento y análisis de la información..... | 37 |
| 3. | ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 39 |
| 3.1 | Análisis del Entorno en Perú | 39 |
| 3.1.1 | Entorno Político..... | 39 |
| 3.1.2 | Entorno Económico..... | 40 |
| 3.1.3 | Entorno Sociocultural..... | 42 |
| 3.1.4 | Entorno Tecnológico | 44 |
| 3.2 | Análisis de la Industria Farmacéutica | 46 |
| 3.2.1 | En Ecuador | 46 |
| 3.2.2 | En Perú..... | 48 |
| 3.3 | Descripción del Negocio DISTRIFARMAEC..... | 49 |
| 3.3.1 | Breve Perfil | 49 |
| 3.3.2 | Misión, visión y objetivos | 50 |
| 3.3.3 | Organigrama..... | 51 |
| 3.4 | Entrevista a Funcionarios de DISTRIFARMAEC..... | 51 |
| 4. | PROPUESTA..... | 54 |
| 4.1 | Estrategias de Internacionalización | 54 |
| 4.1.1 | Estrategia 1: Desarrollo de Alianzas Estratégicas Locales | 54 |
| 4.1.2 | Estrategia 2: Diversificación de la Gama de Productos | 54 |
| 4.1.3 | Estrategia 3: Adaptación a las Regulaciones Locales | 55 |
| 4.1.4 | Estrategia 4: Uso de Tecnología y Sostenibilidad Ambiental..... | 55 |
| 4.1.5 | Estrategia 5: Plan de Formación y Desarrollo del Talento Humano | 56 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 4.2 Matriz de Plan de Acción | 57 |
| CONCLUSIONES | 58 |
| RECOMENDACIONES | 60 |
| REFERENCIAS | 61 |
| ANEXOS | 68 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Clasificación del sector empresarial en el Ecuador | 18 |
| Tabla 2. Operacionalización de variables | 35 |
| Tabla 3. Métodos empleados para la toma de datos | 36 |
| Tabla 4 Entorno Político | 40 |
| Tabla 5 Entorno Económico..... | 42 |
| Tabla 6 Entorno Sociocultural..... | 43 |
| Tabla 7 Entorno Tecnológico | 45 |
| Tabla 8 Sistematización de las entrevistas | 51 |
| Tabla 9 Matriz de Plan de Acción | 57 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Población de empresas del sector farmacéutico en Ecuador año 2022 | 47 |
| Figura 2 Organigrama de la empresa DISTRIFARMAEC..... | 51 |

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Actualmente, en un entorno empresarial marcado por la globalización y la creciente apertura de mercados internacionales, la internacionalización se ha convertido en una estrategia clave para el crecimiento y la continuidad de las organizaciones (Sarmiento del Valle, 2014). En este sentido, industrias como la farmacéutica, se vieron más motivadas a expandirse por esa necesidad de cuidar la salud por parte de las personas, y como tal, muchas cadenas o distribuidoras farmacéuticas de renombre empezaron un proceso de expansión global. En este contexto, este estudio se concentra en examinar las posibilidades de internacionalización en el mercado peruano para empresas que se dedican a la distribución de productos farmacéuticos, utilizando como caso de estudio a DISTRIFARMAEC, una empresa dedicada a esta actividad en Ecuador.

A nivel internacional, la estrategia de expansión de empresas farmacéuticas a nivel internacional se ha convertido en un componente fundamental para su crecimiento (Frohmann, Mulder, Olmos, & Urmeneta, 2016). Este proceso no solo les brinda la posibilidad de ingresar a nuevos mercados, sino que también les permite capitalizar el continuo crecimiento económico y la creciente demanda de productos farmacéuticos en diversas partes del mundo. En este contexto, el mercado peruano se presenta como un destino de particular interés. Perú, un país de considerable importancia económica en la región de América Latina, ofrece una serie de oportunidades y desafíos que resultan esenciales para la expansión de empresas farmacéuticas como DISTRIFARMAEC (Castillo, 2019).

Además, la estrecha relación geográfica y cultural entre Ecuador y Perú genera oportunidades de internacionalización. Estas relaciones comerciales históricamente sólidas entre ambos países pueden facilitar el camino para las empresas que buscan ingresar al mercado peruano. La coyuntura económica peruana, marcada por un crecimiento constante y un incremento del comercio exterior, brinda un contexto propicio para que empresas como DISTRIFARMAEC consideren la expansión hacia este mercado. El crecimiento del PIB peruano en más de un 3% en el último año (Datos Macro, 2023), junto con un mercado

farmacéutico en expansión, subraya la relevancia y el momento oportuno para explorar las oportunidades de internacionalización.

Mediante la evaluación detallada de factores económicos, regulaciones locales, la presencia de competidores en el mercado y otros aspectos fundamentales, se pretende ofrecer una perspectiva completa sobre las posibilidades de internacionalización de DISTRIFARMAEC. Esta investigación busca enriquecer el conjunto de conocimientos relacionados con la expansión de compañías farmacéuticas en mercados extranjeros, al mismo tiempo que proporciona información valiosa para respaldar las decisiones estratégicas de la empresa y de otras organizaciones similares que estén considerando una expansión a nivel internacional.

Planteamiento del problema

La problemática de estudio se centra en descubrir las limitaciones que enfrenta DISTRIFARMAEC, en el mercado ecuatoriano, por lo cual, considera su internacionalización expandiéndose al mercado peruano. Vale destacar que, el Ecuador ocupa el puesto 129 en el ranking “Doing Business”, lo que indica dificultades en la facilidad para hacer negocios en el país y una caída de 6 puestos en el último año (Datos Macro, 2022). A diferencia de Perú que está en el ranking 76. Esta posición desfavorable subraya la necesidad de superar las barreras y desafíos existentes para lograr una situación óptima en la expansión de DISTRIFARMAEC hacia Perú.

Dado que Perú tiene un ranking más alto en “Doing Business”, esto podría sugerir que su entorno empresarial podría ser más propicio para la expansión de DISTRIFARMAEC. La investigación podría explorar cómo DISTRIFARMAEC podría aprovechar las oportunidades y el entorno más favorable en Perú para establecer operaciones exitosas y superar las limitaciones previamente encontradas en Ecuador (Doing Business, 2020).

De momento se conoce que Perú cuenta con una economía estable, un crecimiento en el comercio exterior y una demanda creciente de productos farmacéuticos (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2023). Sin embargo, se requiere un análisis más profundo de las regulaciones y normativas específicas

del mercado farmacéutico peruano, así como de las oportunidades existentes en el entorno peruano, tanto en el ámbito político, legal, sociocultural y tecnológico.

Por tal razón, es vital que DISTRIFARMAEC desarrolle estrategias adaptadas a esta realidad para maximizar sus oportunidades de internacionalizarse en el mercado peruano. Para lograrlo, se realizará un análisis detallado de la situación actual de DISTRIFARMAEC, a través de un análisis PEST, Cinco Fuerzas de Porter y otras herramientas estratégicas (Jaramillo & Tenorio, 2019) que ayuden a evaluar las características del mercado farmacéutico peruano.

Es importante resaltar que este estudio se desarrolla en un contexto en el que varias empresas en la industria farmacéutica han demostrado la viabilidad y el potencial de expandirse hacia los mercados sudamericanos. Un ejemplo notable es la adquisición destacada realizada por la división de Comercio de Femsa, un conglomerado empresarial de origen mexicano. A través de su filial chilena, Socofar, Femsa adquirió la cadena de farmacias Corporación GPF en Ecuador. Esta adquisición, con la finalidad de ingresar a un mercado que cuenta con alrededor de 16 millones de consumidores, ejemplifica cómo una empresa ha logrado establecerse exitosamente en el ámbito farmacéutico sudamericano (FEMSA, 2018).

La estrategia de adquisición permitió a Femsa ingresar en el mercado ecuatoriano con las marcas Fybeca y SanaSana, las cuales operan a través de una red de 620 puntos de venta en dicho país (FEMSA, 2018). Este caso muestra la importancia estratégica de la expansión internacional en el sector farmacéutico y enfatiza la relevancia de adaptarse a las particularidades locales.

Por otro lado, en el contexto de la industria peruana, esta se destaca como una manufactura de alta tecnología, según la Organización de Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas. Este reconocimiento se basa en la mayor inversión en investigación e innovación en comparación con otras ramas industriales. Según la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera de 2015, el 66.0% de las empresas que fabrican productos farmacéuticos invierten en algún tipo de innovación, superando el promedio de otras industrias (ESAN, 2017).

La inversión en innovación representa el 1.8% del total invertido por la manufactura en actividades de innovación. Estas inversiones se destinan principalmente a la adquisición de bienes de capital, actividades de investigación y desarrollo interno, adquisición de software y estudios de mercado (ESAN, 2017). De esta forma, la industria farmacéutica peruana muestra un compromiso significativo con la innovación, lo que podría indicar un entorno favorable para la expansión de empresas como DISTRIFARMAEC.

Estas experiencias sirven de base para entender cómo una empresa farmacéutica ha enfrentado desafíos y ha aprovechado oportunidades en un entorno similar al que se plantea en esta investigación. De esta manera, se espera extraer aprendizajes pertinentes y principios aplicables para guiar las estrategias de expansión y entrada en el mercado farmacéutico peruano por parte de DISTRIFARMAEC. Esto involucra la evaluación de las regulaciones importantes para establecer asociaciones estratégicas con distribuidores locales, así como el cumplimiento de los estándares de calidad y las normativas específicas del mercado peruano.

Pregunta global o formulación del problema

¿Qué oportunidades de internacionalización existen en el mercado peruano para empresas de distribución farmacéuticas: Caso DISTRIFARMAEC?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar las oportunidades de internacionalización existentes en el mercado peruano, para la expansión comercial de empresas de distribución farmacéuticas: Caso DISTRIFARMAEC.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar las teorías vinculadas con la internacionalización de empresas.
2. Diagnosticar las oportunidades y amenazas que giran en torno al acceso comercial en el mercado peruano.

3. Desarrollar un plan de acción para la internacionalización de empresas de distribución farmacéutica.

Justificación

Este trabajo se justifica por los beneficios que se podrían generar a través de los resultados que arroje la investigación del mercado peruano. En primer lugar, DISTRIFARMAEC podría aprovechar las oportunidades de mercado en Perú para aumentar sus ingresos y mejorar su rentabilidad. Esto permitiría a la empresa aumentar sus volúmenes de venta y alcanzar economías de escala, lo que podría traducirse en mayores márgenes de beneficio.

Además, al internacionalizarse al mercado peruano, DISTRIFARMAEC podría diversificar su cartera de clientes y reducir su dependencia de un solo mercado. Esto proporcionaría una mayor estabilidad a la empresa frente a posibles cambios o fluctuaciones en el mercado ecuatoriano.

Otro beneficio importante sería el acceso a nuevas oportunidades de negocios y alianzas estratégicas. La expansión a Perú permitiría a DISTRIFARMAEC establecer relaciones con proveedores locales, distribuidores y otros actores clave en el mercado peruano. Estas colaboraciones podrían aumentar la eficiencia operativa y abrir nuevas vías de crecimiento para la empresa (Jaramillo R. , 2017). Finalmente, al internacionalizarse, DISTRIFARMAEC podría adquirir nuevos conocimientos y experiencias en la gestión de operaciones internacionales. Esto fortalecería su capacidad de adaptación, su conocimiento del mercado global y su posición como empresa líder en el sector farmacéutico.

PRIMERA PARTE:
REVISIÓN DE LITERATURA

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 PYMES: Concepto y características

De acuerdo con Delgado y Chávez (2018) se podría definir el concepto de Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) como una entidad económica que, mediante la coordinación de recursos como capital y mano de obra, busca obtener ganancias al producir y comercializar bienes o servicios en el mercado (p. 1). En este contexto, el término Pyme se refiere a aquellas organizaciones que, debido a la cantidad de empleados que conforman su estructura organizativa y sus ingresos durante un año fiscal, se clasifican como pequeñas o medianas empresas. Sin embargo, en la actualidad, también se ha difundido el concepto de “MiPymes”, que incluye a las microempresas, que son las unidades de negocio más pequeñas en el panorama empresarial.

Según la última encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2020) acerca del número de establecimientos económicos en Ecuador, se revela que el sector empresarial está compuesto por un total de 884,236 establecimientos. De estos, el 90% corresponde a microempresas, el 9% a pequeñas y medianas empresas, y el 1% a grandes empresas o corporaciones. Esta situación destaca el papel significativo que desempeñan las MiPymes en la economía ecuatoriana. Además, la clasificación de las MiPymes en el país se basa en variables como el volumen de ventas anuales (V) y el número de empleados (P), como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.
Clasificación del sector empresarial en el Ecuador

| Categoría | Ventas Anuales (V) | Personas Afiliadas (P) |
|---------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Microempresa | Menos o igual a \$ 100,000 | 1 a 9 |
| Pequeña | \$ 100,001 a \$ 1'000.000 | 10 a 49 |
| Mediana A | \$ 1'000.001 a \$ 2'000.000 | 50 a 99 |
| Mediana B | \$ 2'000.001 a \$ 5'000.000 | 100 a 199 |
| Grande | Mayores a \$ 5'000.000 | 200 en adelante |

Nota: Adaptado de “Directorio de Empresas y Establecimientos”, por INEC, 2020

Por otro lado, según Delgado y Chávez (2018), las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) desempeñan un papel crucial en la creación de empleo y, por

lo tanto, influyen directamente en el desarrollo económico del país. Esto es especialmente notable dado que en los últimos años han experimentado un crecimiento constante, como se puede apreciar en los informes estadísticos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). De hecho, entre 2012 y 2017, el número de establecimientos pasó de 753,875 a 884,236 (INEC 2020), lo que representa un aumento del 17% durante ese período, equivalente a un incremento promedio anual del 3%.

En cuanto a la actividad económica de las Pymes, se destacan principalmente en dos sectores principales: los servicios, que representan el 40.84% de su participación, y el comercio, que constituye el 36.13%. El restante 23.03% se divide en diversas categorías como agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, manufacturas, construcción y explotación de minas y canteras.

1.2 La internacionalización de empresas

1.2.1 Concepto, características e importancia

El comercio internacional ofrece numerosos beneficios a las empresas que optan por esta modalidad de negocios. Su principal objetivo es la expansión de sus productos, servicios y marcas a nivel global. Aunque inicialmente se centra en obtener beneficios económicos, ya sea mediante el aumento de las ventas a través de la expansión y diversificación en nuevos mercados, es igualmente importante que las empresas aprendan a minimizar los costos relacionados con la distribución de sus productos (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2013).

Desde la óptica de Daniels et al., (2007) la internacionalización de empresas se refiere al proceso estratégico mediante el cual una empresa expande sus operaciones comerciales y actividades más allá de las fronteras nacionales. Este fenómeno implica la participación de la empresa en mercados extranjeros, ya sea a través de la exportación de bienes y servicios, la inversión directa en el extranjero, la formación de alianzas estratégicas con empresas locales, entre otras modalidades.

En este contexto, la internacionalización de una empresa es relevante porque puede conllevar una mayor reputación ante posibles inversores, tanto locales como extranjeros, así como una valoración más alta de la marca y, consecuentemente,

la fidelidad de los clientes en su mercado de origen (Frohmann, Mulder, Olmos, & Urmeneta, 2016). El proceso de internacionalización de una empresa implica riesgos y cambios significativos, por lo que es esencial que los directivos tengan una comprensión clara de las razones que respaldan la expansión internacional y, a partir de ello, diseñen una estrategia adecuada para su incursión efectiva en el mercado que pretenden abordar.

En este sentido, se deben considerar todas las medidas necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales y realizar ajustes a tiempo en las diversas etapas del Marketing Mix, que abarca producto, precio, plaza (distribución) y promoción (Rave, Rubio, & Gutiérrez, 2018). Para Bermejo (2015) la herramienta más utilizada para la internacionalización de los negocios es la creación de un plan de exportación. Este plan actúa como una guía que orienta a los inversores sobre cómo dirigir sus esfuerzos como exportadores y cómo competir con sus productos y servicios a nivel internacional.

Garantiza que las exportaciones sean seguras y aumenten, con el objetivo de incrementar la rentabilidad. Por lo tanto, los exportadores deben cumplir con las normativas requeridas para acceder y mantenerse en los mercados internacionales y evitar cualquier discrepancia que obstaculice su internacionalización (Suquilanda, 2016).

1.2.2 Enfoques de la internacionalización

En el contexto de la internacionalización, es crucial reconocer que las teorías han evolucionado desde la perspectiva de grandes empresas manufactureras en países desarrollados hacia un entendimiento más inclusivo que abarca a pequeñas y medianas empresas (Pymes). Aunque las grandes corporaciones han sido el foco inicial, las teorías de internacionalización ofrecen un marco conceptual valioso para entender y explicar los comportamientos de empresas con experiencia internacional, independientemente de su tamaño.

Cada teoría desarrollada se adentra en contextos específicos que permiten comprender las dinámicas de las empresas en el ámbito global. En el caso de las Pymes, estas teorías reconocen que incluso en organizaciones más pequeñas existen ventajas intrínsecas que pueden ser explotadas a nivel internacional. Estas

ventajas se construyen con el tiempo, representando un conjunto de conocimientos que no solo facilita la entrada en nuevos mercados, sino que también asegura la permanencia en los ya conquistados (Reich, 1990).

La importancia de los activos intangibles, especialmente la pericia tecnológica, es resaltada por las teorías como un factor clave para generar ventajas explotables a través de inversiones directas. Johanson y Vahlne (1990) subrayan el creciente énfasis en la Investigación y Desarrollo (I+D), mientras que Sullivan y Beierschmitt (1990) establecen conexiones entre las características intrínsecas de las firmas y su proceso de internacionalización. Aunque estas teorías reconocen estas influencias, aún hay espacio para profundizar en cómo las características inherentes a las empresas, como tecnología, estrategias de marketing o capacidad de dirección, afectan el proceso de internacionalización de manera más específica.

La teoría de interdependencia y transacciones interdependientes, por su parte, busca explicar la naturaleza y el tipo de interacciones existentes entre sistemas de referencia. En este sentido, el Modelo Uppsala sugiere que las empresas, independientemente de su tamaño, pasan por una etapa de preparación antes de embarcarse en la exportación, considerando esta fase como crucial para el éxito en mercados externos (Aranda & Montoya, 2006).

Además, el paradigma ecléctico de Dunning, conocido como el modelo OLI, proporciona un marco más amplio que destaca factores de propiedad, localización e internalización que influyen en la decisión de una empresa de invertir en el extranjero. Las Ventajas Específicas de Propiedad (Ownership), Ventajas de Localización (Location) y Ventajas de Internalización (Internalization) son elementos esenciales que una empresa debe evaluar antes de internacionalizarse, brindando así una perspectiva más holística y estratégica para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades en mercados internacionales (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2013).

1.2.3 Ventajas de la Internacionalización

La internacionalización de una empresa se presenta como una estrategia integral que no solo impulsa la expansión geográfica, sino que también conlleva una serie de ventajas sustanciales para la organización. A través de este proceso, la

compañía trasciende fronteras, llevando consigo tanto su nombre como su estructura hacia nuevos territorios, desencadenando una serie de beneficios significativos.

En términos de crecimiento, la internacionalización actúa como un catalizador que permite a la empresa expandirse a mercados adicionales, ampliando su base de clientes y mejorando sus ingresos económicos. Este proceso no solo contribuye al aumento de la escala de operaciones, sino que también eleva el valor general de la compañía en el ámbito internacional. La capacidad de competir en diferentes mercados fortalece la posición de la empresa y le confiere un reconocimiento global (Frohmann, Mulder, Olmos, & Urmeneta, 2016).

La internacionalización no solo impulsa la competitividad y brinda beneficios económicos, sino que también conlleva ventajas fiscales, ya que la expansión a nuevos territorios puede estar acompañada de incentivos y condiciones fiscales favorables (Alais, 2020). Asimismo, establecer plantas o sedes en diferentes regiones permite optimizar costos al adaptarse a entornos con diferentes estructuras de costos, lo que puede resultar en una eficiencia operativa y reducción de gastos.

Además de los beneficios económicos y financieros, la internacionalización aporta un componente invaluable: el prestigio. Al expandirse internacionalmente, la empresa proyecta una imagen de crecimiento y éxito, generando un impacto positivo tanto en clientes existentes como en potenciales. Este prestigio no solo consolida la posición de la empresa en el mercado, sino que también puede ser una herramienta poderosa para atraer a nuevos públicos y asociaciones estratégicas.

Cabe destacar que, para aprovechar al máximo estas ventajas, es esencial realizar una planificación exhaustiva y considerar cuidadosamente todos los riesgos asociados. La internacionalización no solo implica la conquista de nuevos mercados, sino también la gestión efectiva de desafíos específicos, como adaptarse a diferentes entornos culturales y regulatorios. Sin embargo, con una estrategia sólida y una comprensión clara de las oportunidades y desafíos, la

internacionalización se presenta como un camino hacia el crecimiento sostenible y el fortalecimiento de la presencia global de la empresa.

1.2.4 Desafíos de la internacionalización

A pesar de las innegables ventajas que conlleva la internacionalización, su implementación presenta desafíos sustanciales, especialmente para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). La superación de estas barreras resulta crucial para la configuración de empresas más adaptables y competitivas en el complejo entorno empresarial contemporáneo.

Aspectos culturales: La transición hacia mercados internacionales implica una adaptación a diversas realidades culturales que puede traducirse en cambios sustanciales. Diferencias en costumbres, preferencias, procedimientos operativos y formas de expresión demandan un estudio profundo de las variables culturales, abordando no solo valores medios, sino también los matices culturales dentro de cada país (Duque, Meza, Zapata, & Giraldo, 2021).

Requisitos Técnicos: Cada nación posee normativas específicas que delimitan las posibilidades de configuración de productos y procesos, abarcando aspectos como consumo, control de calidad, sanidad e higiene, trazabilidad y seguridad. La adaptación a estos requisitos técnicos implica ajustes meticulosos para cumplir con las regulaciones locales, con especial atención a la minimización de los costos asociados a dichas modificaciones (Arispe & Tapia, 2007).

Marco Regulatorio: Además de las normas técnicas, las regulaciones de mercado desempeñan un papel determinante. Estas pueden incidir en mecanismos de fijación de precios, inversiones, condiciones de acceso al mercado y control de cuentas. La empresa debe prepararse para desafíos regulatorios a largo plazo, evaluando de manera constante el impacto de posibles cambios normativos futuros (Rave, Rubio, & Gutiérrez, 2018).

Financiamiento externo: La obtención de financiación externa se vincula estrechamente con la credibilidad del proyecto. La confianza de los inversores se fundamenta en la presentación de un robusto plan de negocios internacional y en una exposición adecuada del proyecto. Mantener una documentación exhaustiva y

estar preparados para abordar las inquietudes de los potenciales proveedores de financiación externa son pasos cruciales (Rivera-Lozano & Rivera-Garzón, 2020).

Financiación Propia: La internacionalización puede conllevar la incorporación de nuevos socios, una consideración que requiere un análisis meticuloso. La evaluación de si las contribuciones de estos nuevos socios superan su participación en la empresa resulta esencial. En casos de divergencias de criterio, abordar posibles soluciones y repercusiones se vuelve imperativo.

Recursos Humanos: La gestión de recursos humanos implica la organización de la relación del personal con el país de destino. Decisiones cruciales, como la contratación de empleados locales, el traslado de empleados existentes o la realización de viajes periódicos, demandan una evaluación cuidadosa. Motivar al personal para el cambio y diseñar incentivos apropiados se erigen como elementos fundamentales para fomentar la colaboración efectiva en la internacionalización.

Flujo de Información: El desafío en los flujos de órdenes e información al operar en otro país requiere una atención especial. Mantenerse actualizado en tecnologías relacionadas con la gestión de datos es esencial. Asimismo, es necesario revisar y, posiblemente, rediseñar procesos relacionados con la comunicación para garantizar la transparencia y prevenir la ocultación de información.

1.3 La Globalización

La internacionalización empresarial está estrechamente relacionada con el fenómeno de la globalización, el cual abarca aspectos comerciales al implicar transacciones que cruzan fronteras. En este sentido, se interpreta como una actividad de intercambio entre empresas ubicadas en diferentes países. Según Sarmiento del Valle (2014) la globalización también puede entenderse como una respuesta de las empresas a un entorno en constante cambio, donde la maximización de ganancias exige estrategias de competitividad a nivel mundial. Esto promueve la adopción del principio de libre mercado y la búsqueda de ventajas competitivas.

Además, Jimenes y Armando (2013) señalan que uno de los impulsores de la globalización de las economías es el avance tecnológico, especialmente en las telecomunicaciones, que facilita el acceso a la información, reduce las barreras al

movimiento de capitales y de trabajadores calificados, y permite a las pequeñas y medianas empresas (PYME) aprovechar oportunidades tanto en mercados nacionales como internacionales. Según estos autores, la globalización se convierte en una estrategia que permite a las empresas mejorar su rentabilidad al potenciar sus ventajas competitivas que han desarrollado en su entorno local, para luego expandirlas a nivel internacional. Estas ventajas también pueden estar relacionadas con el grado de tecnología que una empresa posea en comparación con otras.

La globalización ha transformado tanto la manera en que las empresas realizan sus operaciones como su propia estructura organizativa. En la economía mundial actual, las relaciones entre individuos, regiones y países no son simples acontecimientos fortuitos, sino procesos activos de integración que intensifican y modifican la dinámica económica internacional (Bermejo, 2015). Según este autor, la globalización es un fenómeno que se caracteriza por una creciente extensión de las relaciones económicas a nivel mundial, lo que implica una ampliación de las oportunidades de negocio y, al mismo tiempo, un desafío mayor debido a la creciente competencia en el ámbito internacional.

1.4 Análisis Estratégico

El análisis estratégico se define como el conjunto de procedimientos utilizados para explorar el entorno en el que opera una empresa en particular (Bojórquez & Pérez, 2013). A partir de este proceso, los líderes y los inversionistas pueden adquirir la información necesaria para concebir estrategias adecuadas con el fin de tomar decisiones informadas y alcanzar los objetivos de la organización. En este contexto, las empresas comprenden la importancia de llevar a cabo este análisis de manera periódica para mejorar su eficiencia en la gestión de recursos (Jaramillo & Tenorio, 2019).

Por lo tanto, las organizaciones que se dedican al análisis del entorno se plantean preguntas cruciales, como: ¿Cómo está configurado el mercado? ¿Quiénes son los competidores más destacados? ¿Cuál es el poder de negociación de los clientes? ¿Existen productos sustitutos? Junto a otros aspectos relacionados (Araya, 2017). Una vez que se obtienen respuestas más claras a estas

cuestiones, las empresas pueden formular estrategias que les permitan ser más competitivas y, en consecuencia, mantenerse en el mercado. Una de las funciones fundamentales del análisis estratégico es la capacidad de anticipar posibles acontecimientos futuros.

En otras palabras, los directivos e inversionistas adquieren la habilidad de prever movimientos en la industria, considerando diversos escenarios y factores tanto favorables como desfavorables relacionados con los productos y servicios de la organización. Para llevar a cabo este análisis, se emplean diversas herramientas, siendo las más reconocidas el análisis PEST, que se enfoca en el macroentorno, y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, centrado en el microentorno.

1.4.1 Análisis del entorno PEST

Cuando se inicia un emprendimiento o incluso cuando una empresa ya está en funcionamiento, resulta crucial examinar los elementos que componen el entorno macroeconómico que lo rodea. Esto se debe a que existen decisiones de carácter público que escapan al control de las empresas, como la imposición de requisitos para la comercialización de productos, la tasa de inflación, la percepción del riesgo país o regulaciones legales que podrían ser esenciales para evitar conflictos con las autoridades. De esta manera, el análisis PEST permite identificar los factores que pueden ejercer tanto un impacto positivo como negativo en los resultados de un negocio, sirviendo como la base para validar las proyecciones financieras (Delfín & Acosta, 2016).

El análisis PEST brinda a los inversionistas y directivos una visión más amplia de las necesidades de una organización, lo que les permite desarrollar diversas estrategias que refuercen los planes establecidos en el plan de negocios, garantizando que se ejecuten de acuerdo con las expectativas de la dirección (Urcid-Puga & Rojas, 2020). Tal como sugieren sus siglas, este enfoque evalúa cuatro dimensiones del entorno:

Políticos: Esta dimensión evalúa los aspectos favorables y desfavorables del entorno político de un país, incluyendo regulaciones legales que pueden afectar o beneficiar al negocio. Ejemplos de esto podrían ser acuerdos de libre comercio, la

necesidad de obtener permisos especiales o incentivos fiscales (Bojórquez & Pérez, 2013).

Económicos: Se concentra en comprender cómo los indicadores macroeconómicos, como la inflación, el riesgo país, las tasas de interés, el crecimiento del PIB y las reformas tributarias, pueden influir en los resultados del negocio, especialmente en la formulación de presupuestos de ingresos, costos y gastos operativos. Aquí se determina si el panorama económico es atractivo para invertir o no (Córdova, 2019).

Socioculturales: Esta dimensión busca identificar los aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor, sus preferencias y tendencias. También implica la segmentación de los potenciales clientes para definir el mercado objetivo y estimar la demanda potencial (Córdova, 2019).

Tecnológicos: Aquí se describen todos los factores relacionados con el ámbito tecnológico de la empresa, no solo la evolución de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), sino también la presencia de maquinaria que pueda mejorar la eficiencia de los procesos productivos. Además, se pueden considerar elementos relacionados con el entorno ambiental, dado que las empresas actualmente buscan aprovechar fuentes de energía limpia y renovable, como la energía solar y eólica, entre otros, que pueden tener un impacto en el objeto de estudio (Nava, 2017).

1.4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, nombrado en honor a su creador, Michael Porter, en 1985, es una herramienta esencial en la planificación estratégica. A diferencia del análisis PESTEL, que se enfoca en el entorno macro, este enfoque analiza factores desde una perspectiva micro (Then, y otros, 2014). Examina la interacción entre una empresa u organización y los actores clave de su entorno cercano: clientes, proveedores y competidores, estos últimos divididos en nuevos entrantes, sustitutos y actuales. Este análisis identifica cinco fuerzas competitivas distintas.

El propósito fundamental de este modelo es evaluar la atractividad de una industria para desarrollar estrategias que equilibren estas fuerzas y mantengan una posición competitiva (Manzo, 2019). En otras palabras, busca comprender el

impacto de cada fuerza del entorno micro en el desempeño y la permanencia de una organización en una industria.

Si las barreras de entrada a una industria son bajas, la industria puede no ser atractiva, ya que la competencia aumentará y las ganancias y la participación en el mercado se reducirán a corto plazo (Jaramillo R. , 2017). Por el contrario, cuando las barreras de entrada son elevadas, una empresa puede mantenerse en el mercado durante un tiempo antes de que entren nuevos competidores, y durante ese período, debe desarrollar estrategias basadas en ventajas competitivas difíciles de imitar.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter evalúa los siguientes aspectos:

Poder de negociación de los clientes: Analiza la composición del mercado y el poder de negociación de los clientes, que puede ser alto si los clientes son numerosos, compran en grandes cantidades y están concentrados. Un poder de negociación fuerte dificulta la fidelización de los compradores (Saéñz, Chang, & Martínez, 2016). Normalmente, el poder de negociación de los clientes es alto cuando los productos son indiferenciados o estándar, es decir, cuando no hay diferencias significativas entre las ofertas de diferentes empresas.

Poder de negociación de los proveedores: Similar al poder de negociación de los clientes, pero al revés, depende del número de proveedores en la industria (Romero, Monroy, & Ramírez, 2017). Si hay muchos proveedores, su poder de negociación es bajo, ya que la empresa puede cambiar fácilmente de proveedor. Sin embargo, si los proveedores son escasos y cumplen con altos estándares de calidad y cantidad, tienen un alto poder de negociación. Por lo tanto, es recomendable establecer relaciones sólidas a largo plazo con proveedores influyentes.

Amenaza de nuevos competidores: Esta amenaza es alta cuando las barreras de entrada son bajas, lo que puede deberse a una inversión mínima, abundantes recursos para iniciar un negocio o una falta de necesidad de habilidades especializadas (Saéñz, Chang, & Martínez, 2016). La entrada de nuevas organizaciones en una industria amenaza a las existentes al aumentar la oferta y

forzar a la reducción de precios, lo que hace necesario buscar estrategias de diferenciación e innovación.

Amenaza de productos sustitutos: A diferencia de la amenaza anterior, esta se refiere a competidores indirectos que ofrecen bienes o servicios de otros sectores, pero que cumplen funciones similares o parecidas (Hernández, Figueroa, & Correa, 2018). Estos productos sustitutos pueden satisfacer la misma necesidad, aunque provengan de fuentes diferentes.

Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre empresas que operan en una industria es la fuerza más influyente, ya que el éxito de una organización depende de su capacidad para forjar una ventaja competitiva sobre sus rivales (Huerta & Sandoval, 2018). Esta rivalidad es alta cuando hay muchas empresas del mismo tamaño, altos costos fijos, un crecimiento lento y estrategias que influyen en cambios importantes como la reducción de precios, mejoras en calidad, servicios adicionales, ampliación de garantías y una mayor publicidad.

1.5 Estrategia de expansión comercial

Cuando una empresa ha logrado establecerse en la posición deseada en el mercado, el paso siguiente implica impulsar el crecimiento económico de la organización. Para ello, es esencial diseñar una estrategia de expansión comercial que se centre en garantizar la plena satisfacción de los mercados a los que se dirige con sus productos o servicios (Granados & Alameda, 2017). Esto puede implicar la exploración de nuevos canales o la entrada en mercados previamente no explorados. Para que esta estrategia sea efectiva, las empresas deben considerar el tipo de inversión requerida, cómo su producto se introducirá en el mercado, la capacidad de suministro sostenible y la concentración en un mercado específico.

Es fundamental que las empresas comprendan este enfoque, ya que de esta manera optimizan sus recursos y evitan el derroche innecesario de dinero. Además, una estrategia sólida de expansión comercial suele ser un recordatorio de la importancia de no crecer de manera apresurada, sino de hacerlo de manera estratégica (Córdova, 2019). Esto significa que no se trata de aventurarse en nuevos mercados sin consideración, sino de elegir cuidadosamente los nichos con oportunidades reales y, a medida que se evalúa una respuesta positiva de la

demanda, expandirse gradualmente hacia otros mercados. Esto mejora las posibilidades de éxito y ahorra costos de inversión.

Una forma de evaluar y orientar la estrategia de expansión comercial es a través del uso de la matriz Ansoff, una metodología diseñada para facilitar la expansión de las empresas mediante una reflexión sencilla y directa sobre cuatro estrategias diferentes que pueden impulsar este proceso. A continuación, se explican brevemente estas estrategias:

Penetración de mercado: Esta estrategia se emplea con productos existentes que buscan aumentar sus ventas y participación en mercados donde la empresa aún no tiene presencia (Espinoza, 2023).

Desarrollo de nuevos productos: Implica la creación de nuevos productos o servicios que incorporan características valiosas para el nuevo mercado al que se dirigen. Por ejemplo, considerando las preferencias climáticas, la oferta de abrigos en lugar de camisetas en regiones más frías (Espinoza, 2023).

Desarrollo de mercado: En esta etapa, la empresa busca acceder a un nuevo mercado utilizando los productos ya desarrollados. Esta expansión es fundamental para empresas que desean avanzar más allá de las primeras etapas de desarrollo y crear una categoría en la que puedan destacar (Espinoza, 2023).

Diversificación: Con la información recopilada del mercado, se promueve la diversificación, lo que implica la creación de nuevos productos y la entrada en nuevos mercados. Aunque es una estrategia arriesgada, requiere un esfuerzo significativo para su implementación. En conjunto, estas estrategias impulsan la expansión comercial, diseñada en función de los factores de diferenciación dentro de una industria específica (Espinoza, 2023).

SEGUNDA PARTE:
MÉTODO DE
INVESTIGACIÓN

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2.1 Enfoque de investigación

Al iniciar este apartado, hay que tener claro que la metodología de investigación es el camino que determina las técnicas empleadas para el levantamiento y análisis de datos (Hernández & Baptista, 2016). Partiendo de esta premisa, el enfoque más apropiado para este trabajo fue el cualitativo, que se justifica por tratarse de una investigación intenta conocer detalles con mayor profundidad acerca de la intención de internacionalizarse al mercado peruano.

La investigación cualitativa no se fundamenta en el análisis de datos numéricos, como ocurre con una encuesta o una proyección estadística, sino que más bien por la naturaleza del trabajo, implica el análisis de revisión documental, tanto para la compañía DISTRIFARMAEC, como para el entorno donde se desarrolla el sector farmacéutico en Perú. De esta manera, la revisión documental permite una comprensión profunda de los antecedentes, estrategias y desafíos enfrentados por la empresa al momento de internacionalizarse.

Además, se realizaron entrevistas a los funcionarios de DISTRIFARMAEC para fortalecer la investigación y tener una percepción de la compañía sobre las oportunidades presentes en el mercado farmacéutico peruano. Al explorar las opiniones y experiencias de los actores clave dentro de la empresa, se busca obtener un panorama más completo que permita la formulación de estrategias clave en la internacionalización del negocio objeto de estudio. De ahí que La combinación de estas técnicas permite fortalecer la validez y la amplitud de la investigación.

2.2 Tipo de investigación

La presente investigación combinó un tipo de estudio exploratorio y descriptivo para alcanzar sus objetivos específicos. En primera instancia, la investigación exploratoria se caracteriza por su naturaleza flexible y abierta, destinada a identificar variables pertinentes y generar hipótesis sobre el fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Por tanto, la fase exploratoria de la investigación se llevó a cabo con el propósito de entender a fondo los factores y las dinámicas que influyen en la internacionalización de empresas, específicamente en el caso de DISTRIFARMAEC, en particular, para identificar los factores del entorno

peruano que podrían incidir en sus resultados, es decir, oportunidades y amenazas existentes.

Por otro lado, la investigación descriptiva se utilizó para caracterizar y analizar de manera detallada los fenómenos identificados en la fase exploratoria. En consecuencia, con esta investigación se buscó determinar un panorama completo de la internacionalización de empresas y examinar sus diversas implicaciones. Además, la investigación descriptiva permitió contextualizar los hallazgos, identificar patrones y establecer conexiones significativas entre la empresa DISTRIFARMAEC, el entorno peruano y sus oportunidades de internacionalización. De esta manera, la investigación descriptiva agrega profundidad al proporcionar una caracterización detallada de la internacionalización de empresas, destacando sus componentes esenciales y permitiendo una comprensión más completa de la realidad estudiada.

2.3 Período y lugar donde se desarrolla la investigación

Para efectos de este trabajo, hay que tener claro que la investigación se desarrolla en Yaguachi, Ecuador, debido a que en esta localidad se encuentra la empresa DISTRIFARMAEC, para lo cual, se analizaron datos de su situación financiera en el período 2021 – 2022, para determinar cómo han evolucionado sus ventas, sus costos, gastos y beneficios netos, así como también su liquidez, endeudamiento y rentabilidad, determinando su capacidad económica y financiera al momento de internacionalizarse.

Por otro lado, la revisión documental del entorno peruano se realizó a partir de fuentes de información oficiales, tomando datos lo más actualizados posible durante el período 2021 – 2023, a fin de establecer cómo han evolucionado sus políticas comerciales, algún tipo de arancel, qué indicadores macroeconómicos son relevantes en términos de variación del PIB, inflación, riesgo país, y demás aspectos para identificar oportunidades y amenazas a momento de internacionalizar las operaciones de DISTRIFARMAEC.

2.4 Universo y muestra de la investigación

2.4.1 Universo

En estadística, el universo se compone del total de individuos o unidades que forman parte de la investigación porque sus datos y opiniones son relevantes para el cumplimiento de los objetivos planteados (Arias, 2014). Para efectos de este trabajo, el universo estudiado se compone por el total de funcionarios que laboran en la empresa DISTRIFARMAEC, una distribuidora farmacéutica ecuatoriana, con sede en el cantón Yaguachi y conformada por un equipo de trabajo de 10 personas.

2.4.2 Muestra

La muestra comprende una porción representativa del universo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En este caso, la muestra está conformada únicamente tres funcionarios que fueron entrevistados en la compañía DISTRIFARMAEC. Los participantes en la entrevista fueron: el Presidente, el Contador y el Jefe de Operaciones, debido a que son los que tienen mayor pertinencia con la temática de expansión comercial hacia nuevos mercados. En este sentido, el tipo de muestreo que se aplicó es no probabilístico – por conveniencia, lo que significa que sólo que consideró la opinión y argumentos de las personas más accesibles y convenientes para los fines de la investigación.

Mientras que, para efectos de la revisión documental, las variables que se analizaron contemplan factores del macroentorno: político, económico, social y tecnológico de Perú, así como también datos de la industria farmacéutica de los últimos dos años (2021 – 2022), a fin de tener datos actualizados. Estos datos fueron obtenidos de fuentes oficiales como: Ministerio de Finanzas de Perú, Comunidad Andina, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, y Datos Macro, que proporcionan indicadores económicos para tener una idea general de la situación actual que atraviesa el vecino del sur, y determinar qué tipo de estrategias deben aplicarse para aprovechar las fortalezas y mitigar el impacto de las amenazas.

2.5 Definición y comportamiento de operacionalización de las principales variables en el estudio

Para tener claro la manera en que se relacionan las variables de estudio, se realizó una operacionalización de las variables, donde se tiene un panorama claro de todas las dimensiones, indicadores, instrumentos y métodos empleados para la presente investigación.

Tabla 2.
Operacionalización de variables

| Variable | Conceptualización | Indicador | Instrumentos y/o Métodos |
|---|---|---|---|
| V. Independiente: Oportunidades de internacionalización a Perú | Se refiere al potencial y las posibilidades que una empresa tiene para expandir sus operaciones en el mercado farmacéutico peruano. | <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del mercado farmacéutico en Perú. • Número de competidores existentes. • Crecimiento económico • Facilidad de hacer negocios. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Revisión Documental a partir de la aplicación del Análisis PEST y Cinco Fuerzas de Porter. |
| V. Dependiente: Empresa de Distribución Farmacéutica DISTRIFARMAEC | Está relacionado con el grado en que una empresa se expande y opera a nivel internacional, incluyendo aspectos como exportación, inversión extranjera y alianzas estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> • Variación de las ventas. • Patrimonio de la compañía. • Canal de Distribución • Liquidez, Endeudamiento y Rentabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los Estados Financieros, período 2021 – 2022. • Entrevistas a funcionarios de DISTRIFARMAEC. |

Fuente: Elaboración propia

2.6 Métodos empleados

La toma de datos se hizo a partir de métodos empíricos que permitieron obtener datos relevantes acerca del entorno peruano, a fin de identificar oportunidades y amenazas potenciales. A continuación, se describen estas técnicas empleadas.

Tabla 3.

Métodos empleados para la toma de datos

| Enfoque | Método | Técnica/Instrumento | Descripción |
|--------------------|---------------|--|--|
| Cualitativo | Empírico | Observación/Revisión documental a través del análisis PEST, Cinco Fuerzas de Porter. | Estas herramientas se aplicaron para evaluar políticas comerciales, indicadores macroeconómicos, demanda del mercado peruano y factores regulatorios y legales. |
| Cualitativo | Empírico | Revisión de estados financieros de DISTRIFARMAEC | Se analizaron los estados financieros de DISTRIFARMAEC durante el período 2021-2022 para evaluar oportunidades de penetración de mercado, capacidad económica y financiera, variación de las ventas, patrimonio de la compañía, canal de distribución, liquidez, endeudamiento y rentabilidad. |
| Cualitativo | Empírico | Entrevista | Las entrevistas fueron importantes para obtener percepciones cualitativas sobre las oportunidades y amenazas del entorno peruano, brindando una comprensión más profunda de la demanda del mercado, competencia, crecimiento económico y factores legales y regulatorios. |

Nota: Elaboración propia

Al combinar análisis documental y entrevistas, se busca obtener una visión completa y bien sustentada, acerca de las oportunidades y amenazas en el mercado peruano, así como también de la situación financiera de DISTRIFARMAEC, para determinar su capacidad financiera al momento de internacionalizarse.

2.7 Procesamiento y análisis de la información

Para el levantamiento y análisis de datos de esta investigación se aplicó el siguiente procedimiento:

- Se aplicó un análisis PEST para evaluar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno peruano. Posteriormente, se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para comprender la competencia, el poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. De esta manera, los resultados de estos análisis se categorizaron según su impacto en las oportunidades de internacionalización.
- Por otro lado, se hizo un análisis de los estados financieros de DISTRIFARMAEC para entender la capacidad económica, liquidez, endeudamiento, rentabilidad y otros indicadores clave. De esta forma, se realizó un análisis comparativo de los estados financieros entre los años 2021 y 2022, identificando tendencias y patrones significativos.
- Las entrevistas proporcionaron datos y percepciones, de las experiencias previas que ha tenido la compañía y sus funcionarios al momento de querer internacionalizar el negocio. Aquí se hizo un análisis de contenido para extraer temas recurrentes y patrones en las respuestas de los funcionarios.
- Con todos estos datos, se analizaron los resultados y se consolidó una base estratégica para formular acciones que permitan aprovechar las oportunidades del entorno estratégico de Perú y así mitigar todo tipo de amenaza que pudiera surgir, de modo que se garantice una internacionalización exitosa en el país del sur.

**TERCERA PARTE:
ANÁLISIS DE LOS
RESULTADOS**

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Análisis del Entorno en Perú

3.1.1 Entorno Político

Con base en el informe de las políticas comerciales de Perú realizado por la Organización Mundial del Comercio, es importante destacar que, Perú cuenta con un Plan Estratégico Nacional Exportador 2015 – 2025 (PENX 2025) el mismo que busca profundizar la internacionalización de las empresas locales, incrementar de forma sostenible y diversificada las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015). A partir de la facilitación del comercio exterior, la mejora del acceso de servicios logísticos y la generación de capacidades para la consolidación de una cultura exportadora.

Además, este país mantiene 19 acuerdos comerciales con 53 países, entre esos Ecuador, dado que es miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), y de la Alianza del Pacífico Sur, inclusive tiene acuerdos con el MERCOSUR, y la Unión Europea. A nivel bilateral Perú tiene acuerdos comerciales con Cuba, Chile, Estados Unidos, Canadá, China, y México, entre los más importantes (Comunidad Andina, 2017). Estos aspectos reflejan un compromiso con la internacionalización, diversificación y mejora de la competitividad. De ahí que los puntos clave que se pueden destacar de este entorno son:

- **Internacionalización y Competitividad:** esto ofrece oportunidades para el crecimiento económico sostenible y la diversificación de las exportaciones.
- **Membresía en Organismos Internacionales:** La membresía en la OMC y participación en negociaciones reflejan el compromiso con el comercio internacional. Esto brinda oportunidades para ampliar relaciones comerciales y acceder a nuevos mercados.
- **Acuerdos Comerciales:** Los numerosos acuerdos comerciales, incluido el CPTPP, abren oportunidades para la diversificación de socios comerciales y la expansión de mercados.
- **Ambiente de Inversión:** Un régimen abierto a la inversión y garantías de repatriación de capitales pueden atraer inversiones. La unificación del

marco normativo para asociaciones público-privadas mejora la predictibilidad.

Con base a lo abordado en este entorno se pueden identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 4

Entorno Político

| Oportunidades | Amenazas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Implementación efectiva de estrategias de desarrollo para diversificación y competitividad. • Expansión exitosa en mercados internacionales mediante acuerdos comerciales. • Atracción de inversiones a través de un ambiente propicio y transparente. | <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos políticos internos que podrían afectar la implementación de políticas a largo plazo. • Desafíos en la ejecución eficiente de estrategias de desarrollo y acuerdos comerciales. • Cambios en el contexto geopolítico que podrían afectar la estabilidad y relaciones internacionales. |

Nota: Elaboración propia

3.1.2 Entorno Económico

Referente a este entorno, Perú presentó un marcado crecimiento económico hasta 2019, donde su Producto Interno Bruto (PIB) ascendió a \$210,979 millones con una tasa de crecimiento del 9% desde 2016. Esta expansión fue reflejo de una economía dinámica y orientada hacia la exportación, beneficiada por el aumento de la inversión y el comercio internacional. Sin embargo, el año 2020 marcó un cambio abrupto con una contracción del 11.15%, situando el PIB en \$187 mil millones, reflejando la vulnerabilidad ante choques económicos externos, principalmente la pandemia (CEPAL, 2021). De acuerdo con los datos de CEPAL (2021) algunos puntos clave de la economía peruana:

- **Impacto en la Inversión Extranjera:** La inversión extranjera, indicador clave de confianza en la economía, sufrió una drástica reducción del 87% en 2020, pasando de \$8,055 millones en 2019 a tan solo \$982 millones.

Este descenso pronunciado revela la cautela de los inversionistas internacionales en un contexto de incertidumbre global, a pesar del grado de atractivo que tiene Perú para la inversión extranjera.

- **Comportamiento de la Balanza Comercial:** Destaca la resiliencia de la balanza comercial, manteniendo un superávit a lo largo del período, alcanzando su punto más alto en 2020 con \$6,314 millones. Este superávit refleja la capacidad de Perú para generar excedentes en sus transacciones comerciales, proporcionando un colchón financiero y la posibilidad de dirigir recursos hacia inversiones estratégicas.
- **Estabilidad Macroeconómica:** Perú ha consolidado su posición como una de las economías más estables y atractivas de la región, evidenciado por bajos niveles de inflación (1.86%) y riesgo país (1.54%) en 2020. Estos indicadores señalan la capacidad del país para mantener un entorno macroeconómico robusto, a pesar de los desafíos (Datos Macro, 2023).
- **Influencia de Acuerdos Comerciales:** La membresía en la Comunidad Andina de Naciones (CAN) es estratégica, siendo el Acuerdo de Cartagena un pilar fundamental. Este acuerdo, que garantiza cobertura arancelaria del 100% con Ecuador y libre circulación de bienes, servicios, capitales, inversión y personas, fortalece las relaciones económicas y comerciales en la región (Comunidad Andina, 2017).
- **Tipo de Cambio:** Apreciación del dólar con relación al nuevo sol peruano. Hasta el 25 de octubre 2023, el dólar se cotizaba a S/3.855 para la compra y S/3.875 para la venta. Según Jorge Guillén, profesor de ESAN Graduate School of Business, se espera que el dólar continúe subiendo, aunque en menor medida (Montesinos, 2023). Esto se debe a la salida de capitales y las preocupaciones sobre el crecimiento económico en Perú. A pesar de la crisis política en Perú, la economía peruana se considera estable en comparación con otras economías de América Latina. Esto se refleja en la fortaleza del sol peruano en medio de la volatilidad regional.

En este contexto, Perú se encuentra en una encrucijada económica, enfrentando retos significativos, pero también respaldado por una sólida base macroeconómica.

La diversificación económica, la promoción de inversiones y la adaptabilidad a nuevas realidades globales son imperativas. El país tiene la oportunidad de capitalizar su superávit comercial y estabilidad para trazar un camino de recuperación sostenible y desarrollo a largo plazo. A continuación, se resumen las oportunidades y amenazas de este entorno.

Tabla 5
Entorno Económico

| Oportunidades | Amenazas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Recuperación postpandemia. • Atracción de inversión extranjera. • Estabilidad macroeconómica. • Fortalecimiento de acuerdos comerciales, en especial con la CAN. • Uso estratégico del superávit comercial para proyectos que impulsen su crecimiento económico. • Tipo de cambio estable. | <ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad a factores exógenos. • Caída de la inversión extranjera en casi 87% • Necesidad de inversión y proyectos clave para el desarrollo económico. • Dependencia de commodities, afectan sus ingresos y capacidad fiscal. • Riesgo de desequilibrios macroeconómicos. |

Nota: Elaboración propia

3.1.3 Entorno Sociocultural

Dentro del entorno sociocultural es importante destacar que Perú tiene una población de 33.7 millones de habitantes, dentro de un territorio conformado por una extensión de 1.28 millones de km². En este sentido, su densidad poblacional es de 26 habitantes por kilómetro cuadrado.

Por otro lado, según el Censo 2017 se estimó que la población económicamente activa (PEA) corresponde a un total de 16.5 millones de personas, lo que equivale al 49%, una cifra relativamente baja si se la compara con Ecuador, cuya PEA equivale al 65%. Sin embargo, la tasa de empleo en Perú corresponde al 95.3% y el 4.7% está desempleado (Datos Macro, 2023).

Algo a destacar en Perú es que, el salario mínimo en el mercado laboral corresponde a S/. 1.025 soles, es decir equivale a \$ 266 en 2023 según el diario de Perú El comercio (2023), algo que representa un 40% menos de lo que se paga en Ecuador (\$ 450).

Sin embargo, este valor no necesariamente se respeta porque no está exigido por la Ley, como sí ocurre en Ecuador que ningún trabajador puede percibir menos de ese salario, en Perú el Código Laboral es un poco más permisivo en ese sentido, estableciendo que sólo es un referencial. Por ende, algunos empleadores suelen pagar entre 700 y 900 soles, dependiendo del tipo de trabajo y la jornada laboral. A esto se suman otros aspectos del entorno que se describen a continuación:

- **Pobreza:** La tasa de pobreza hasta el 2022 se ubicó en 27.5%. Este indicador es clave porque puede influir en la capacidad de compra de la población y en la demanda de productos y servicios económicos (Datos Macro, 2023).
- **Índice de Desarrollo Humano (IDH):** El IDH de 0.762 en 2021 reflejaba un nivel de desarrollo humano medio en Perú. Este indicador puede influir en la demanda de productos y servicios de calidad, así como en la capacidad de compra de la población (Datos Macro, 2023).
- **Esperanza de Vida:** En 2021, la esperanza de vida en Perú fue de 72 años, por tanto, una esperanza de vida relativamente baja puede afectar la demanda de servicios relacionados con el cuidado de la salud y el envejecimiento de la población (Datos Macro, 2023).

Tabla 6

Entorno Sociocultural

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Baja densidad poblacional ofrece espacio para el desarrollo urbano y la expansión económica. • Amplia fuerza laboral disponible permite el crecimiento económico y la inversión. | <ul style="list-style-type: none"> • El aumento de la pobreza en los países puede derivar en el aumento de los índices delictivos, lo que supone una amenaza al negocio. • El hecho de no estar regulado al 100% el salario mínimo vital en |

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Al tener un salario mínimo relativamente más bajo que Ecuador, permite abaratar los costos de operación del negocio. • Alta demanda potencial de productos y servicios asequibles para la economía peruana. • IDH medio sugiere que existe un mercado interesante para la adquisición de productos y servicios de calidad. | <p>Perú puede generar problemáticas con entidades laborales, y hasta cierto punto generar menor estabilidad para el mercado laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las brechas en el IDH pueden indicar desigualdades económicas en Perú. |
|--|---|
-

Nota: Elaboración propia

3.1.4 Entorno Tecnológico

A continuación, se describen algunos aspectos relevantes del entorno tecnológico de Perú:

Inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación: Perú está enfocando esfuerzos en aumentar su inversión en ciencia y tecnología. Esto presenta una oportunidad para el crecimiento tecnológico, la diversificación y la mejora de la productividad.

- **Apoyo del SINACTI:** La implementación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SINACTI) conlleva la definición de una política nacional de ciencia y tecnología. Esto puede impulsar programas de investigación y desarrollo en colaboración con universidades y empresas. De hecho, mediante esta iniciativa Perú ha asegurado préstamos del Banco Mundial para fortalecer su capacidad de investigación y desarrollo en áreas clave como cambio climático, salud y economía digital (La República, 2022).
- **Crecimiento Digital:** La digitalización y la promoción de las industrias digitales están generando resultados positivos en Perú. Actualmente, las empresas peruanas que se adaptan a las preferencias de los consumidores y desarrollan nuevas herramientas tecnológicas tienen la oportunidad de liderar la innovación en la región. Por otro lado, aunque se

están realizando esfuerzos, la inversión en ciencia, tecnología e innovación en Perú sigue siendo baja en comparación con otros países. Esta falta de inversión puede limitar el crecimiento tecnológico y la competitividad (La República, 2022).

- **Formación y Educación en Tecnología:** La oferta educativa en tecnología, como la proporcionada por la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTECH), está preparando a profesionales para contribuir al desarrollo tecnológico del país. No obstante, a pesar de los avances, Perú enfrenta retos pendientes en innovación. La falta de un ecosistema tecnológico desarrollado puede obstaculizar el progreso tecnológico (Universidad de Ingeniería y Tecnología, 2020).
- **Acceso a internet:** En el tercer trimestre de 2021, el acceso a Internet en hogares alcanzó al 55%, lo que representa un aumento de 9.6 puntos porcentuales en comparación con el año anterior. Este crecimiento indica una mayor penetración de Internet en la población peruana. Además, los grupos de edad más jóvenes, en particular de 19 a 24 años y 12 a 18 años, muestran una alta tasa de acceso a Internet (93.6% y 92.9%, respectivamente). Esto indica una mayor adopción tecnológica en generaciones más jóvenes (INEI, 2022).
- **Uso de Dispositivos Móviles:** El 86.7% de la población usuaria de Internet accede a través de un teléfono celular. Esto destaca la importancia de la movilidad y la necesidad de que las estrategias en línea sean móviles y amigables con dispositivos móviles. De igual forma, en el 94.5% de los hogares del país, al menos un miembro tiene un teléfono celular. Esto resalta la amplia disponibilidad de dispositivos móviles en los hogares peruanos (INEI, 2022).

Tabla 7
Entorno Tecnológico

| Oportunidades | Amenazas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para crecimiento tecnológico, | <ul style="list-style-type: none"> • Baja inversión en comparación con otros países. Puede limitar el |

| | |
|--|--|
| diversificación y productividad. | crecimiento tecnológico y la competitividad. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresas que se adaptan a las preferencias digitales pueden liderar la innovación. • Mayor penetración de Internet en la población peruana, especialmente en generaciones más jóvenes. • Importancia de estrategias móviles y amplia disponibilidad de dispositivos móviles en hogares peruanos. | <ul style="list-style-type: none"> • Brechas de acceso pueden limitar el alcance de estrategias en línea y servicios digitales. • Riesgo de exclusión de aquellos que no tienen acceso a dispositivos y datos móviles. |

Nota: Elaboración propia

3.2 Análisis de la Industria Farmacéutica

3.2.1 En Ecuador

La industria farmacéutica, por su rol estratégico y su contribución al bienestar de la sociedad, desempeña un papel relevante en la economía mundial y Ecuador no es la excepción. En el contexto global, está dominada por grandes empresas de naciones industrializadas como: Estados Unidos, Suiza, Alemania, Francia y el Reino Unido (Cevallos & Mejía, 2020). Sin embargo, en Ecuador, esta industria enfrenta una marcada dependencia de las importaciones, tanto en lo que respecta a medicamentos como a materia prima y material de empaque para la producción local de productos farmacéuticos.

Uno de los puntos clave que hay que comprender es que en Ecuador no se produce toda la medicina que se consume, ante lo cual existe una fuerte dependencia de las importaciones dentro de la industria. (Cevallos & Mejía, 2020). Esta situación plantea desafíos y oportunidades en igual medida, dado que por un lado existen laboratorios farmacéuticos, pero también distribuidoras farmacéuticas como el caso de DISTRIFARMAEC que no produce medicinas, sino que las distribuye.

En este sentido, la producción farmacéutica, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), se encuentra bajo la división 21, denominada "Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico". Por otro lado, la venta al por mayor de productos farmacéuticos está incluida en la división 46, que abarca el "Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas".

Bajo este contexto, el sector farmacéutico de Guayaquil desarrolla su actividad económica bajo la codificación industrial uniforme CIIU G4649.22, cuya descripción es "Venta al por mayor de productos farmacéuticos, incluso veterinarios". En este caso, al realizar una búsqueda en la base de datos de la Superintendencia de Compañías, se pudo evidenciar que en Guayas existe un total de 491 compañías farmacéuticas activas, las mismas que durante el período 2022 facturaron en conjunto \$ 1,682 millones de dólares, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Figura 1
Población de empresas del sector farmacéutico en Ecuador año 2022

| | | 491 | 396 | 1.68bn | 1.68bn | | | | | |
|--|---|-------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|----|--|
| | | COMPAÑÍAS ACTIVAS | PRESENTARON BALANCES | INGRESOS POR VENTAS | INGRESOS TOTALES | | | | | |
| EMPRESAS SUJETAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS | | | | | | | | | | |
| No. | Nombre | CIIU 6 | Empleados | Ingresos Totales | IR Causado | Activos | Patrimonio | Ingresos ventas | U. | |
| 12 | DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA (DIFARE) S.A. | G4649.22 | 4237 | 899,526,097.29 | 5,552,223.35 | 488,741,933.91 | 111,167,750.85 | 897,871,392.31 | | |
| 84 | ECLIAQUIMICA ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUIMICOS CA | G4649.22 | 745 | 222,676,820.50 | 1,646,643.03 | 210,406,828.43 | 79,230,564.48 | 222,632,275.50 | | |
| 577 | JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR SA | G4649.22 | 28 | 39,980,882.00 | 2,490,232.00 | 37,742,490.00 | 19,299,374.00 | 39,909,925.00 | | |
| 773 | FARMACIAS KEYLA S.A. FARMAKEYLA | G4649.22 | 416 | 44,064,325.40 | 463,624.76 | 17,965,266.53 | 5,326,543.17 | 44,064,325.40 | | |
| 837 | BOTICAS UNIDAS DEL ECUADOR CA | G4649.22 | 120 | 35,083,216.90 | 339,971.22 | 21,049,387.07 | 8,185,033.06 | 35,083,216.90 | | |
| 908 | FARMADIAL S.A. | G4649.22 | 302 | 22,490,376.65 | 0.00 | 27,129,827.21 | 11,799,285.59 | 22,490,376.65 | | |
| 913 | COMPRIFARM S.A. | G4649.22 | 409 | 41,729,768.91 | 0.00 | 13,376,746.09 | 2,360,964.45 | 41,729,768.91 | | |
| 1049 | COMPUTRONSA S.A. | G4649.22 | 389 | 34,755,436.05 | 132,336.35 | 13,729,774.47 | 1,036,509.21 | 34,755,436.05 | | |
| 1336 | NEGOCIOS FARMACEUTICOS SALAS (NEGFAR) S.A. | G4649.22 | 348 | 28,299,032.88 | 103,671.08 | 10,594,830.56 | 881,230.28 | 26,563,800.65 | | |
| 1431 | LABORATORIOS LA SANTE COMPAÑIA LIMITADA | G4649.22 | 42 | 20,032,660.31 | 178,756.04 | 12,589,402.57 | 3,889,033.38 | 19,991,118.41 | | |
| 1435 | GENOMMALAB ECUADOR S.A. | G4649.22 | 21 | 18,744,700.25 | 726,741.73 | 14,514,448.36 | 2,054,136.74 | 18,666,655.89 | | |
| 1707 | GDFSE S.A.S. | G4649.22 | 369 | 22,210,739.04 | 452,693.25 | 6,742,752.31 | 938,018.59 | 21,905,068.99 | | |
| 2208 | DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ORELLANA SOCIEDAD ANONIMA DISFOR | G4649.22 | 106 | 9,706,013.67 | 0.00 | 11,756,886.06 | 356,804.32 | 9,162,509.34 | | |
| 2214 | MEDICOPHARMA S.A. | G4649.22 | 143 | 10,741,354.24 | 166,560.01 | 7,895,393.25 | 5,971,460.28 | 10,690,043.41 | | |
| 2308 | INDUSTRIAS REUNIDAS CIA. LTDA. INUNDIDAS LABORATORIOS INUNDIDAS | G4649.22 | 105 | 9,993,819.01 | 0.00 | 8,271,513.60 | 5,459,367.28 | 9,582,356.46 | | |
| 2336 | BIO-IN S.A. SISTEMAS MEDICOS | G4649.22 | 72 | 8,796,796.62 | 148,811.00 | 8,519,004.93 | 6,221,839.59 | 8,716,993.41 | | |
| 2641 | TOTALCARE PHARMA S.A. | G4649.22 | 63 | 8,394,799.88 | 22,989.86 | 8,723,650.91 | 646,505.15 | 8,234,142.62 | | |
| 2659 | IMPVET IMPORTADORA VETERINARIA CIA. LTDA. | G4649.22 | 23 | 11,284,643.98 | 217,773.15 | 5,696,515.99 | 1,335,900.55 | 11,065,749.54 | | |
| 2693 | TRANSCASH S.A. | G4649.22 | 117 | 10,833,792.26 | 88,935.49 | 6,016,641.98 | 679,673.29 | 10,692,283.61 | | |
| 2804 | PHARMEDIC S.A. | G4649.22 | 19 | 6,324,579.83 | 34,208.57 | 8,801,578.88 | 1,646,966.38 | 6,324,579.83 | | |
| 2842 | LABORATORIO FARMACEUTICO WEIR S.A. LABFARMAWEIR | G4649.22 | 99 | 6,333,061.56 | 117,496.81 | 7,773,584.01 | 3,661,748.69 | 6,250,388.62 | | |
| 3820 | ARTICOLIATI S.A. | G4649.22 | 4 | 0.00 | 0.00 | 7,812,029.00 | 6,510,041.00 | 0.00 | | |
| 3921 | LABORATORIOS DANIVET S.A. | G4649.22 | 74 | 5,203,608.33 | 71,235.87 | 5,433,132.70 | 1,159,635.16 | 4,839,595.42 | | |
| 3998 | RENLITA S.A. | G4649.22 | 4 | 988,684.93 | 65,797.10 | 7,466,799.94 | 3,954,047.08 | 977,933.32 | | |
| 4027 | DVM CARMEN MUÑOZ S.A. | G4649.22 | 18 | 6,877,816.96 | 5,577.94 | 3,228,920.60 | 1,169,188.73 | 6,877,816.96 | | |
| Total | | | 10264 | 1,682,982,891.90 | 14,884,955.39 | 1,140,286,484.37 | 348,669,096.28 | 1,675,939,539.49 | | |

Nota. Obtenido de Superintendencia de Compañías, 2023
<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

3.2.2 En Perú

La industria farmacéutica en Perú es un sector en constante evolución, con oportunidades significativas y desafíos sustanciales. En este contexto, la Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales en Perú (ADIFAN) ha revelado algunos datos interesantes sobre el estado de esta industria (OmniaSolution, 2023). Es esencial comprender estos aspectos clave para apreciar la dinámica de la industria y considerar su relevancia en el proyecto de internacionalización de DISTRIFARMAEC.

Un dato relevante es el crecimiento significativo en las ventas anuales de medicamentos antineoplásicos (para el tratamiento del cáncer). Estas ventas en boticas y farmacias ascienden a aproximadamente US\$2.65 millones en 2023 y han experimentado un crecimiento superior al 30% en comparación con los dos años anteriores 2021 y 2022. Asimismo, los inmunosupresores representan alrededor de US\$9 millones al año, con un crecimiento superior al 60%. Esto indica una creciente demanda en el mercado peruano de tratamientos para enfermedades críticas y crónicas, lo que podría considerarse una oportunidad para la industria farmacéutica (OmniaSolution, 2023).

Por otro lado, se ha observado una disminución preocupante en la producción nacional de productos farmacéuticos, especialmente en el rubro oncológico. Hace una década, más del 80% de los productos oncológicos se fabricaban en Perú, pero condiciones legislativas costosas llevaron a las empresas farmacéuticas a trasladar sus plantas de producción a otros países de la región (OmniaSolution, 2023). Como resultado, la participación de productos oncológicos fabricados localmente en el mercado nacional ha disminuido significativamente, siendo menos del 30% en la actualidad.

La pandemia de COVID-19 tuvo un efecto contradictorio en la industria farmacéutica peruana. Si bien se registraron ventas significativas debido a la adquisición de productos farmacéuticos relacionados con la pandemia, como tratamientos y vacunas, la producción local de productos farmacéuticos disminuyó considerablemente. En 2020, las ventas alcanzaron los US\$807 millones, en

comparación con los US\$1,500 millones del año anterior, lo que representa una disminución de casi el 50% (Andújar, Cruz, Kuniyoshi, Villayzan, & Melgar, 2021) .

A pesar de los desafíos, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó un crecimiento del 10.5% en la producción de productos farmacéuticos y sustancias botánicas asociadas al sector en 2022. Sin embargo, en lo que va del 2023 se ha registrado un retroceso del 3%. Esto resalta la necesidad de impulsar la innovación y el desarrollo local de la industria farmacéutica para mantener y aumentar su competitividad (INEI, 2022).

Un obstáculo adicional es la Ley de Contrataciones del Estado, que favorece la importación de productos farmacéuticos de empresas extranjeras al tener condiciones más favorables que las empresas locales. Actualmente, el 65% de las ventas de productos farmacéuticos en Perú son de importación, lo que representa un ingreso promedio de US\$1,500 millones. Sin embargo, las empresas farmacéuticas locales han apelado para modificar estas normativas y favorecer a los laboratorios peruanos (ESAN, 2017).

De esta manera, a pesar de los desafíos, existen oportunidades en la creciente demanda de tratamientos especializados, lo que puede ser un incentivo para la inversión en la producción y el desarrollo de la industria farmacéutica peruana. La colaboración entre el sector público y privado es esencial para aprovechar estas oportunidades y superar los obstáculos que enfrenta la industria.

3.3 Descripción del Negocio DISTRIFARMAEC

3.3.1 Breve Perfil

DISTRIFARMAEC es una empresa dedicada a la distribución farmacéutica establecida en Yaguachi, provincia del Guayas, con una destacada presencia en el mercado local. Con una amplia gama de productos farmacéuticos y una sólida infraestructura, DISTRIFARMAEC se ha planteado como meta incursionar en el mercado peruano, ante lo cual la empresa se compromete a ofrecer a sus clientes productos de alta calidad y servicios excepcionales. DISTRIFARMAEC también se esfuerza por mantenerse al día con las últimas tendencias y regulaciones del sector, con un enfoque en la innovación y la sostenibilidad.

3.3.2 Misión, visión y objetivos

Misión: Ser un proveedor de confianza en el suministro de productos farmacéuticos de alta calidad, ofreciendo soluciones de salud innovadoras y sostenibles para mejorar la calidad de vida de las personas. Nos esforzamos por cumplir con los más altos estándares de calidad y ética en todos nuestros procesos y operaciones.

Visión: Convertirnos en un líder reconocido en el mercado farmacéutico peruano y expandir nuestra presencia en mercados internacionales. Buscamos impulsar la innovación y la sostenibilidad en nuestra cadena de suministro y productos, promoviendo una sociedad más saludable y consciente.

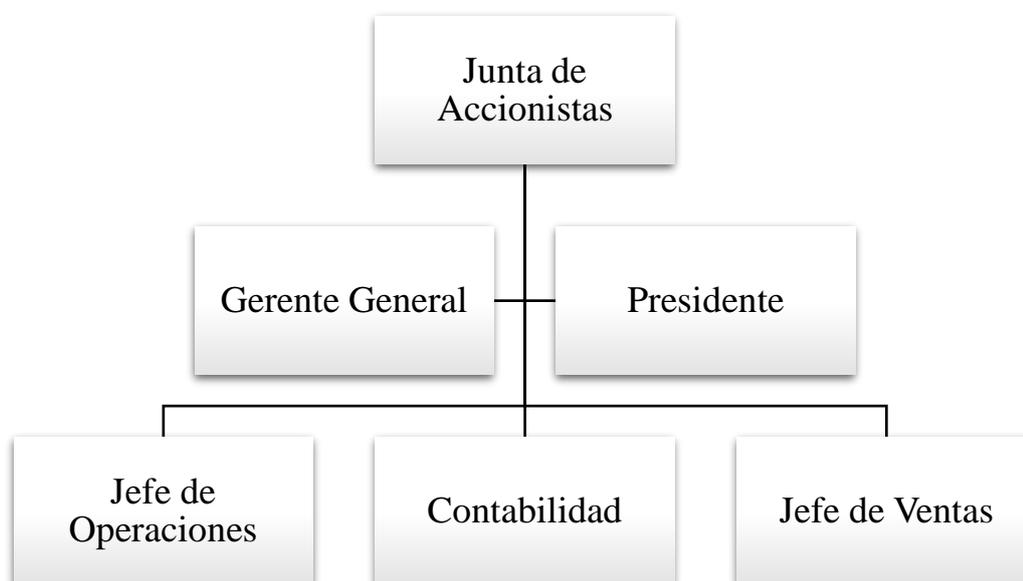
Objetivos:

- Expandir nuestras operaciones a nivel internacional para diversificar nuestros ingresos y abrir nuevas oportunidades de crecimiento.
- Continuar diversificando nuestra cartera de productos para satisfacer las cambiantes preferencias de los consumidores y las necesidades de salud.
- Mantener altos estándares de calidad y cumplir rigurosamente con las regulaciones gubernamentales y farmacéuticas.
- Integrar tecnología y sistemas avanzados para mejorar la gestión de inventario y distribución de productos, lo que nos permitirá ser más eficientes y ofrecer un mejor servicio.
- Adoptar y promover prácticas sostenibles en toda nuestra cadena de suministro para contribuir a la sostenibilidad ambiental y satisfacer las expectativas de los consumidores conscientes del medio ambiente.

3.3.3 Organigrama

Figura 2

Organigrama de la empresa DISTRIFARMAEC



Nota: Elaboración propia

3.4 Entrevista a Funcionarios de DISTRIFARMAEC

En los anexos 1 y 2 se encuentran las preguntas realizadas a los entrevistados, así como la transcripción literal de cada una de sus respuestas. A partir de estos datos, se hizo una sistematización de las entrevistas a partir de las temáticas abordadas que se describen en la tabla 8.

Tabla 8

Sistematización de las entrevistas

| TEMÁTICAS | PRESIDENTE | CONTADOR | JEFE DE OPERACIONES |
|--|---|---|---|
| Motivación de la Internacionalización | Ampliar ingresos y diversificación a través de la internacionalización. | Diversificar ingresos y explorar nuevos mercados. | Expandirse a mercados globales y diversificar ingresos. |
| Cambios en Preferencias de Consumidores | Mayor enfoque en productos naturales y vitaminas para prevenir | Mayor conciencia sobre la prevención y el uso de | Aumento en la demanda de productos relacionados con la |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | enfermedades post pandemia. | productos naturales después de la pandemia. | salud y la prevención. |
| Desafíos | Cumplir con regulaciones estrictas y gestionar costos en un mercado farmacéutico altamente regulado. | Mantener altos estándares de calidad y eficiencia en un mercado competitivo. | Mantener altos estándares de calidad y eficiencia en un mercado altamente competitivo. |
| Oportunidades | Uso de tecnología y sostenibilidad ambiental para mejorar la cadena de suministro y productos. | Diversificación de productos y promoción de productos naturales. | Diversificación de productos y adopción de prácticas sostenibles en la cadena de suministro. |
| Impacto de Regulaciones | Vigilancia constante de políticas y regulaciones gubernamentales. | Cumplimiento riguroso de regulaciones farmacéuticas y preparación para cambios regulatorios. | Compromiso con el cumplimiento de todas las regulaciones y adaptación a cambios regulatorios. |
| Adaptación a Cambios Inesperados | Enfoque en tener el mejor recurso humano para enfrentar cambios económicos, tecnológicos o regulatorios. | Mantenimiento de una gestión financiera sólida y diversificación de la cartera de productos. | Mantenimiento de una gestión operativa eficiente y seguimiento de tendencias tecnológicas y regulaciones gubernamentales. |

Nota: Elaboración propia

CUARTA PARTE: PROPUESTA

4. PROPUESTA

4.1 Estrategias de Internacionalización

A partir de los resultados del análisis del entorno y la industria farmacéutica peruana, se recomiendan las siguientes estrategias para impulsar la internacionalización exitosa en este mercado.

4.1.1 Estrategia 1: Desarrollo de Alianzas Estratégicas Locales

DISTRIFARMAEC debería buscar establecer alianzas estratégicas con empresas farmacéuticas locales en Perú. Esto permitirá a la empresa acceder a un conocimiento profundo del mercado, comprender las regulaciones específicas y construir relaciones comerciales sólidas en el nuevo entorno. Además, colaborar con empresas locales puede facilitar la adaptación a las preferencias del consumidor peruano.

Acciones Específicas:

- Identificar socios potenciales en Perú con experiencia en el sector farmacéutico.
- Establecer acuerdos de colaboración que permitan compartir conocimientos y recursos.
- Diseñar estrategias conjuntas de marketing y distribución para llegar de manera efectiva a los consumidores peruanos.
- Mantener una comunicación regular con los socios locales para garantizar una colaboración efectiva y una comprensión continua del mercado.

4.1.2 Estrategia 2: Diversificación de la Gama de Productos

En esta fase se recomienda ampliar la cartera de productos para satisfacer las cambiantes preferencias del consumidor peruano. Esto implica la inclusión de productos relacionados con la salud y la prevención, como vitaminas, suplementos nutricionales y productos naturales. La diversificación puede ser una estrategia efectiva para ganar participación en el mercado peruano.

Acciones Específicas:

- Realizar una investigación de mercado para identificar las necesidades y preferencias específicas del consumidor peruano.
- Establecer relaciones con proveedores de productos naturales y suplementos nutricionales en Perú.
- Adquirir la certificación necesaria y garantizar el cumplimiento de las regulaciones locales para la comercialización de estos productos.
- Promocionar activamente los nuevos productos en el mercado peruano a través de estrategias de marketing efectivas.

4.1.3 Estrategia 3: Adaptación a las Regulaciones Locales

La idea es que la compañía se enfoque en el cumplimiento de las regulaciones farmacéuticas y gubernamentales específicas de Perú. Esto incluye la obtención de las autorizaciones y certificaciones necesarias para operar en el país. La empresa debe estar preparada para adaptarse a cambios regulatorios en el futuro.

Acciones Específicas:

- Contratar asesores legales y expertos en regulaciones farmacéuticas peruanas para garantizar el cumplimiento.
- Establecer un sistema de gestión de calidad que cumpla con las normativas locales.
- Mantener una supervisión constante de las regulaciones gubernamentales y adaptarse proactivamente a los cambios.
- Colaborar con las autoridades locales para asegurarse de que todas las operaciones estén dentro de las pautas legales.

4.1.4 Estrategia 4: Uso de Tecnología y Sostenibilidad Ambiental

Implementar tecnología y prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro y operaciones de DISTRIFARMAEC en Perú. Esto no solo mejorará la eficiencia, sino que también posicionará a la empresa como un actor comprometido con la sostenibilidad, aspecto que le podría ayudar a ganar más clientes, sobre todo leales y deseos de aportar con su granito de arena con el medio ambiente.

Acciones Específicas:

- Invertir en un sistema de gestión de inventario avanzado que optimice la distribución y reduzca los costos operativos.
- Adoptar prácticas de embalaje sostenible y logística ecológica en la cadena de suministro.
- Explorar opciones de energía limpia y reducción de residuos en las operaciones locales.
- Comunicar las iniciativas de sostenibilidad y tecnología a los consumidores peruanos como parte de la estrategia de marketing.

4.1.5 Estrategia 5: Plan de Formación y Desarrollo del Talento Humano

DISTRIFARMAEC debe asegurarse de que su equipo cuente con las habilidades necesarias para enfrentar cambios económicos, tecnológicos y regulatorios en el mercado peruano. La capacitación y el desarrollo del personal son esenciales para garantizar una exitosa estrategia de internacionalización.

Acciones específicas:

- Impulsar un proceso de formación y capacitación constante sobre las regulaciones locales y las prácticas farmacéuticas en Perú.
- Identificar oportunidades de formación para mejorar las habilidades técnicas y de gestión del equipo.
- Fomentar una cultura de adaptabilidad y aprendizaje continuo dentro de la organización.
- Asegurarse de contar con un equipo diverso que pueda abordar los desafíos en constante evolución del mercado peruano, y analizar otros nichos de mercado a futuro, para seguir en el fomento de la estrategia de internacionalización de la compañía.

4.2 Matriz de Plan de Acción

Tabla 9

Matriz de Plan de Acción

| Estrategia | ¿Qué? | ¿Cómo? | ¿Con Qué? | ¿Cuándo? | ¿Quién? |
|--|---|---|--|--------------------|----------------------|
| Desarrollo de Alianzas Estratégicas Locales | Fortalecer los lazos entre la compañía y distribuidores peruanos. | Identificación de socios potenciales, acuerdos de colaboración, estrategias de marketing conjuntas, comunicación regular. | Recursos financieros, personal de relaciones comerciales. | Enero 2024 | Dpto. de Operaciones |
| Diversificación de la Gama de Productos | Impulsar la variedad de productos, pero adaptando a las necesidades locales | Investigación de mercado, relaciones con proveedores, certificaciones, promoción de productos. | Recursos financieros, relaciones comerciales, personal de marketing. | Junio 2024 | Dpto. Ventas |
| Adaptación a las Regulaciones Locales | Cumplir con las normativas legales que exige el mercado peruano | Contratación de asesores legales, sistema de gestión de calidad, supervisión de regulaciones, colaboración con autoridades. | Recursos financieros, asesoría legal, personal de cumplimiento. | Enero a Junio 2024 | Dpto. Operaciones |
| Uso de Tecnología y Sostenibilidad Ambiental | Impulsar un sistema de trazabilidad y logística inversa | Inversión en sistemas de gestión, prácticas de embalaje sostenible, exploración de energía limpia, comunicación de iniciativas. | Recursos financieros, expertos en tecnología y sostenibilidad. | Julio 2024 | Dpto. Operaciones |
| Plan de Formación y Desarrollo del Talento Humano | Mejorar el conocimiento del personal de la compañía | Formación y capacitación, identificación de oportunidades de formación, promoción de cultura de adaptabilidad, diversidad del equipo. | Recursos para formación, personal de recursos humanos. | Junio 2024 | Gerencia |

CONCLUSIONES

A partir de los datos recabados a lo largo de esta investigación se presentan las siguientes conclusiones, bajo el cumplimiento de los objetivos específicos:

Con base en el objetivo 1, quedó claro que la internacionalización de empresas es un proceso estratégico fundamentado en teorías relacionadas con la expansión de las operaciones comerciales más allá de las fronteras nacionales. Una de las teorías más relevantes es el modelo Uppsala que ofrece una base estratégica para comprender cómo las empresas buscan oportunidades en mercados internacionales. El apartado teórico en general destaca aspectos como: la ubicación geográfica y la internacionalización de operaciones como factores clave que impulsan la internacionalización de empresas.

En cumplimiento del objetivo 2, se determina que el diagnóstico de oportunidades y amenazas relacionadas con el acceso comercial al mercado peruano arrojó resultados interesantes; por ejemplo, entre las oportunidades identificadas se encuentran la orientación de Perú hacia la internacionalización y la competitividad, así como su membresía en organismos internacionales y su amplia red de acuerdos comerciales. Estos elementos ofrecen un marco atractivo para la expansión de empresas ecuatorianas en el vecino del sur. Sin embargo, también existen amenazas que deben ser mitigadas como los riesgos políticos internos, y los cambios en el contexto geopolítico que pueden afectar la estabilidad y las relaciones internacionales.

Finalmente, el cumplimiento del objetivo 3 derivó en el desarrollo de un plan de acción en el cual se propone un conjunto de estrategias y acciones específicas. En primer lugar, se recomienda el establecimiento de alianzas estratégicas con socios locales para comprender mejor el mercado y construir relaciones sólidas. La diversificación de la gama de productos es esencial para adaptarse a las preferencias del consumidor peruano, incluyendo productos naturales y suplementos.

Se concluye que la adaptación a las regulaciones locales es importante, y la empresa debe estar preparada para cumplir rigurosamente con las regulaciones farmacéuticas y gubernamentales en constante evolución. Además, el uso de

tecnología y la implementación de prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro y operaciones mejorarán la eficiencia y demostrarán un compromiso con la sostenibilidad. Por último, el desarrollo del personal a través de capacitación y formación será esencial para abordar cambios económicos, tecnológicos y regulatorios en el mercado peruano. No obstante, esta investigación puede servir de respaldo para otras compañías que deseen internacionalizarse en el mercado peruano, y así tengan un marco de referencia al momento de analizar el sector y proponer estrategias que ayuden a aprovechar las oportunidades y minimizar el riesgo que implican las amenazas que se identifiquen.

RECOMENDACIONES

1. Dada la complejidad de la internacionalización, se sugiere implementar las cinco estrategias planteadas en la propuesta, pero de manera gradual. Es decir, comenzar con la Estrategia 1 para establecer una base sólida a través de alianzas estratégicas antes de avanzar hacia la diversificación de productos y otras estrategias y luego ir continuando con las restantes.
2. Establecer un equipo dedicado al monitoreo constante del entorno y las regulaciones locales en Perú. Esto garantizará una adaptación proactiva a cambios que puedan afectar la operación y cumplimiento normativo de DISTRIFARMAEC.
3. Implementar un sistema de evaluación continua para medir el impacto de las estrategias propuestas, que cuenten con indicadores clave de rendimiento (KPI's) que permitan medir el éxito de cada estrategia y realizar ajustes según sea necesario.
4. Desarrollar un plan de gestión de riesgos detallado que identifique posibles obstáculos en la implementación de cada estrategia y proponga soluciones o contingencias para minimizar impactos negativos.
5. Implementar un sistema de retroalimentación del cliente en Perú para comprender continuamente sus necesidades y adaptar las estrategias según las preferencias y expectativas del mercado local.

REFERENCIAS

- Alais, H. (2020). Los precios de transferencia y la valoración en aduana
Comentarios a la Guía de la OMA Versión 1.0 (junio 2015). *Revista Jurídica Austral*, 1(1), 365-413. doi:<https://doi.org/10.26422/rja.2020.0101.ala>
- Andújar, N., Cruz, C., Kuniyoshi, V., Villayzan, M. F., & Melgar, G. (2021). *Impacto en el sector farmacias frente a la coyuntura de la .* Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Aranda, Y. V., & Montoya, I. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía Colombiana*, 24(1), 170-181.
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 11(1), 23-24.
- Arial, F. (2014). *El proyecto de investigación .* Caracas, Venezuela: Editorial Espisteme C. A.
- Arispe, I., & Tapia, M. S. (2007). Inocuidad y calidad: requisitos indispensables para la protección de la salud de los consumidores. *Agroalimentaria*, 12, 105-118. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542007000100008&nrm=iso
- Bermejo, M. (2015). Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas. *D+I Desarrollando Ideas*, 1-41. Obtenido de www.desarrollando-ideas.com
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). Planeación Estratégica. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(81), 4-19.
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 10-15. doi:<https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>

- Castillo, A. (2019). Confianza e Integración Latinoamericana. *Reflexión Política*, 21(41), 207-225. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.29375/01240781.3250>
- CEPAL. (2021). *Perú: Rasgos generales de la evolución creciente. Un estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a13c7fba-6f1d-446c-a943-3e7e41e93e87/content>
- Cevallos, G., & Mejía, H. (22 de abril de 2020). *El Sector Farmacéutico en el Ecuador*. Obtenido de <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2020/04/22/el-sector-farmaceutico-en-el-ecuador/>
- Comunidad Andina. (2017). *Rumbo a los 50 años del arduo camino de la integración*. Obtenido de <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/201752695445Rumboalos50.pdf>
- Córdova, C. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8(4), 11-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521763181001>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2007). *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones [Versión Digital]*. México D. F: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=lc9iA9JOAhEC>
- Datos Macro. (2022). *Aumentan las dificultades para hacer negocios en Ecuador*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/ecuador#:~:text=Ecuador>
- Datos Macro. (2023). *Perú cae en el ranking de facilidad para hacer negocios*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/peru#:~:text=Perú>
- Datos Macro. (2023). *Perú: Economía y Demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/peru>

- Delfín, P., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 40, 184-202.
doi:<https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Delgado, D., & Chávez, G. (2018). Las pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1(4), 1-18. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- (2020). *Doing Business*. quito:
<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/e/ecuador/ECU.pdf>.
- (2020). *Doing Business*. Lima:
https://subnational.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB2020_Peru_Full-report_Spanish.pdf.
- Duque, P., Meza, O., Zapata, G., & Giraldo, J. (2021). Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencias. *Económicas CUC*, 42(1), 122-152.
- El Comercio. (2023). *Sueldo mínimo en Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/respuestas/sueldo-minimo-2023-en-peru-cuanto-es-el-monto-actual-y-aumento-cnt-mtpe-que-dijo-el-ejecutivo-que-declaro-el-ministro-de-trabajo-remuneracion-minima-vital-tdpe-noticia/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20las%20cifras,porcentaje%20>
- ESAN. (2017). *La industria de productos farmacéuticos en Perú*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-industria-de-productos-farmaceuticos-en-peru>
- Espinoza, R. (25 de mayo de 2023). *Matriz de Crecimiento: Ansoff*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- FEMSA. (2018). *FEMSA Comercio entra en el negocio de farmacias en Ecuador*. Obtenido de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/femsa-comercio-entra-al-negocio-de-farmacias-en-ecuador/>

- Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las Pymes*. Obtenido de CEPAL:
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a641d8a0-2dbc-4328-ac18-38069ee30161/content>
- Granados, P., & Alameda, D. (2017). El proceso de decisión de compra: canales online y canales tradicionales. *Investigación y Marketing*, 113(12), 29-37.
- Hernández, C., Figueroa, E., & Correa, L. (2018). Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 33-46.
doi:<https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8505>
- Hernández, R. F., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Huerta, M., & Sandoval, A. (2018). Sistemas de Calidad como una Estrategia de Ventaja Competitiva en la Industria Alimentaria. *Revista ASyD*, 15(1), 19-28.
- INEI. (15 de enero de 2022). *El 55,0% de los hogares del Perú accedieron a internet en el tercer trimestre del 2021*. Obtenido de
<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-550-de-los-hogares-del-pais-accedieron-a-internet-en-el-tercer-trimestre-del-2021-13269/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2017). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Boletin_Tecnico_DIEE_2020.pdf

Jaramillo, R. (2017). Una mirada a la competitividad. *Dictamen Libre*, 1(20), 87-98. doi:<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.20.2893>

Jaramillo, S., & Tenorio, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor*, 3(1), 64-73.

Jimenes, R., & Armando, M. (2013). Desarrollo tecnológico y su impacto en el proceso de globalización económica. *Visión Gerencial*, 1, 123-150. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895010.pdf>

La República. (27 de octubre de 2022). *El desarrollo tecnológico en el Perú: ¿cómo hemos avanzado?* Obtenido de <https://larepublica.pe/datos-lr/2022/10/28/el-desarrollo-tecnologico-en-el-peru-como-hemos-avanzado>

Manzo, M. (2019). El análisis de la cadena de valor como fuente de ventajas competitivas en las empresas exportadoras de zarzamora en México. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1(9), 1-21.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX2025*. Obtenido de https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (2023). *La economía peruana se recupera aceleradamente y será una de las economías líderes en la región*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&view=article&id=7745&Itemid=102627#:~:text=- La economía peruana continuará con, economía para los próximos meses.

Montesinos, E. (25 de octubre de 2023). *Precio del dólar sigue al alza en Perú: así cierra el tipo de cambio hoy 25 de octubre en Banco Central de Reserva*. Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2023/10/25/peru-cotizacion-de-apertura-del-dolar-hoy-25-de-octubre-de-usd-a-pen/>

- Nava, J. (2017). La esencia del conocimiento. El problema de la relación sujeto - objeto y sus implicaciones en la teoría educativa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 25-57. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.289>
- OmniaSolution. (28 de marzo de 2023). *2023: Un compromiso del país para impulsar la industria nacional farmacéutica*. Obtenido de <https://omniasolution.com/2023/03/28/2023-un-compromiso-del-pais-para-impulsar-la-industria-nacional-farmacaceutica/#:~:text=La%20industria%20farmac%C3%A9utica%20nacional%20comenz%C3%B3,el%20a%C3%B1o%20anterior%2C%20reduci%C3%A9ndose%20dr%C3%A1sticamente>.
- Rave, E., Rubio, M., & Gutiérrez, S. (2018). Factores claves en la internacionalización de las PyMEs : estudio empírico en el sector textil confección del área metropolitana del Valle de Aburrá (Colombia). *Revista Espacios*, 39(34), 1-13.
- Rivera-Lozano, M., & Rivera-Garzón, N. (2020). Crecimiento económico de América Latina en el siglo XX. *Panorama Económico*, 28(3), 129-142. doi: <https://doi.org/10.32997/pe-2020-2696>
- Romero, A., Monroy, R., & Ramírez, R. P. (2017). Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de calzado de Cúcuta. *Revista Espacios*, 38(39), 1-10.
- Saénez, D., Chang, E., & Martínez, J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en Barranquilla, Colombia. *TEC Empresarial*, 10(2), 7-16. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761522>
- Sarmiento del Valle, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Dimensión Empresarial*, 12(1), 111-138. doi:<https://doi.org/10.15665/rde.v12i1.75>
- Suquilanda, C. (2016). *Plan de exportación de aceite rojo de palma africana al mercado venezolano, para extractoras de aceite del Ecuador, en el período*

2006 - 2015. Obtenido de Universidad Tecnológica Equinoccial:

<https://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/6406>

Then, L., Pimentel, S., Soto, A., Luna, A., Peguero, M., & Lluberres, J. (2014).

Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del Gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 39(3), 441-476.

Universidad de Ingeniería y Tecnología. (8 de mayo de 2020). *Ingeniería del futuro: "Creo que en Perú hay muchas oportunidades para innovar y contribuir al desarrollo gracias a la ingeniería"*. Obtenido de

<https://utec.edu.pe/noticias/ingenieria-del-futuro-creo-que-en-peru-hay-muchas-oportunidades-para-innovar-y-contribuir-al-desarrollo-gracias-la-ingenieria>

Urcid-Puga, R., & Rojas, J. (2020). Modelo sinérgico entre planeación estratégica,

valor compartido y flexibilidad curricular. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 1-17. doi:<https://doi.org/10.15359/ree.24-3.19>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Entrevista

1. ¿De dónde surge la necesidad de DISTRIFARMAEC de impulsar una estrategia de internacionalización?
2. ¿Han identificado cambios significativos en las preferencias o necesidades de los consumidores de productos farmacéuticos?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos y oportunidades para DISTRIFARMAEC en términos de diferenciación y posicionamiento frente a la competencia local e internacional?
4. ¿Cómo impactan las políticas y regulaciones gubernamentales en las operaciones de DISTRIFARMAEC?
5. ¿Cómo se prepara DISTRIFARMAEC para adaptarse a cambios económicos, tecnológicos o regulatorios inesperados que puedan surgir en el mercado peruano?

Perfil de los entrevistados

- **Presidente**

Nombre: Alexis Ortiz Crespo

Cedula: 0927565820

Fecha de nacimiento: 29 de octubre de 2023

Dirección: Yaguachi, ciudadela pedro J. montero

Educación: Universidad de Guayaquil - Ingeniera. Civil

Resumen profesional: Ingeniera Civil, con varios años de experiencia en proyectos de varios tipos de infraestructura, liderando equipos de trabajo de muchas personas. Habilidades de liderazgo, resolución de problemas, acostumbrada a trabajar en equipo y certificada en AutoCAD.

- **Contador**

Nombre: Miguel Quispe Ramirez

Cedula: 0906843321

Fecha de nacimiento: 20 abril 1950

Dirección: Santa Elena - Salinas

Educación: Universidad de Guayaquil - Contador

Resumen profesional: Contador profesional con muchos años de experiencia en el ámbito laboral, al mando de empresas reconocidas a nivel nacional e internacional. Capacitado para solucionar problemas de alto riesgo para el beneficio de la empresa.

- **Jefe de operaciones**

Nombre: Pablo Ortiz Crespo

Cedula: 0927565861

Fecha de nacimiento: 23 de mayo de 1990

Dirección: Yaguachi – Ciudadela Pedro J. Montero

Educación: Universidad de Guayaquil – Ingeniero Agrónomo

Resumen profesional: Profesional con más de 10 años de experiencia en administración agrícola y pública. Experto en resolución de problemas y gestión administrativa. Experiencia previa en la dirección de acción social y educación en el municipio de Yaguachi.

Anexo 2. Transcripción de las entrevistas

Entrevista a Presidente de DISTRIFARMAEC

1. ¿De dónde surge la necesidad de DISTRIFARMAEC de impulsar una estrategia de internacionalización?

Nosotros como DISTRIFARMAEC queremos ampliar nuestros ingresos y pensamos que internacionalizando la empresa podremos lograrlo.

2. ¿Han identificado cambios significativos en las preferencias o necesidades de los consumidores de productos farmacéuticos?

Claro, ahora notamos que las personas se cuidan un poco más con productos naturales y vitaminas para prevenir enfermedades, esto ocurrió luego de la pandemia del 2020.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos y oportunidades para DISTRIFARMAEC en términos de diferenciación y posicionamiento frente a la competencia local e internacional?

La industria farmacéutica presenta algunos desafíos entre ellos los siguientes:

Las regulaciones en esta industria son muy estrictas en cuanto a la calidad de los productos, debemos cumplir con todas las normas para estar un paso delante de la competencia.

Debemos de saber manejar muy bien los costos, ya que en este giro de negocio el margen de ganancia por productos es bajo, por lo cual las ventas tienen que ser por volumen y con un precio competitivo en el mercado.

Así también puede tener algunas oportunidades para su mejora continua entre ellas:

El uso de la tecnología implementando sistemas para un mejor control de inventario y distribución de los productos.

La sostenibilidad ambiental, para esto debemos de adoptar y fomentar prácticas en la cadena de suministro que ayuden a la sostenibilidad ambiental.

4. ¿Cómo impactan las políticas y regulaciones gubernamentales en las operaciones de DISTRIFARMAEC?

Bueno siempre estamos pendientes de nuevas políticas y regulaciones que el gobierno pueda implementar. Por lo general este sector no ha sido impactado por regulaciones drásticas, pero siempre estamos atentos a cualquier cambio para poder tomar acción de inmediato.

5. ¿Cómo se prepara DISTRIFARMAEC para adaptarse a cambios económicos, tecnológicos o regulatorios inesperados que puedan surgir en el mercado peruano?

Nosotros como empresa siempre tratamos de tener el mejor recurso humano para las diferentes áreas. Con esto podemos enfrentar cualquier cambio económico, tecnológico o regulatorios que exista en el mercado peruano.

Entrevista al Contador de DISTRIFARMAEC

1. ¿De dónde surge la necesidad de DISTRIFARMAEC de impulsar una estrategia de internacionalización?

La necesidad de internacionalización surge de nuestro deseo de diversificar ingresos y explorar nuevos mercados. Reconocemos que la expansión internacional puede ser una vía para el crecimiento sostenible de la empresa.

2. ¿Han identificado cambios significativos en las preferencias o necesidades de los consumidores de productos farmacéuticos?

Sí, hemos notado cambios notables en las preferencias de los consumidores. Después de la pandemia del 2020, las personas se han vuelto más conscientes de la importancia de la prevención y el uso de productos naturales. Esto ha afectado nuestras estrategias de producto y marketing.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos y oportunidades para DISTRIFARMAEC en términos de diferenciación y posicionamiento frente a la competencia local e internacional?

Los desafíos incluyen mantener altos estándares de calidad en un mercado farmacéutico altamente regulado y la competencia local e internacional. Las oportunidades residen en la diversificación de productos y la promoción de

productos naturales, lo que puede diferenciarnos y atraer a un segmento de consumidores conscientes de la salud.

4. ¿Cómo impactan las políticas y regulaciones gubernamentales en las operaciones de DISTRIFARMAEC?

Las políticas y regulaciones gubernamentales tienen un impacto significativo en nuestras operaciones. Las regulaciones farmacéuticas son estrictas y nos obligan a mantener altos estándares de calidad y seguridad. Mantenemos un equipo dedicado al cumplimiento normativo para garantizar que nuestras operaciones cumplan con todas las regulaciones vigentes.

5. ¿Cómo se prepara DISTRIFARMAEC para adaptarse a cambios económicos, tecnológicos o regulatorios inesperados que puedan surgir en el mercado peruano?

Nos preparamos para adaptarnos a cambios inesperados manteniendo una gestión financiera sólida y diversificando nuestra cartera de productos. También seguimos de cerca las tendencias tecnológicas y regulaciones gubernamentales, lo que nos permite tomar medidas proactivas cuando surgen cambios en el mercado peruano.

Entrevista al Jefe de Operaciones de DISTRIFARMAEC

1. ¿De dónde surge la necesidad de DISTRIFARMAEC de impulsar una estrategia de internacionalización?

La estrategia de internacionalización surge de nuestro objetivo de expandirnos a mercados globales y diversificar nuestros ingresos. Reconocemos que la internacionalización puede abrir nuevas oportunidades de crecimiento y fortalecer nuestra presencia en el mercado farmacéutico.

2. ¿Han identificado cambios significativos en las preferencias o necesidades de los consumidores de productos farmacéuticos?

Sí, hemos observado cambios en las preferencias de los consumidores, especialmente después de la pandemia. Existe una mayor demanda de productos relacionados con la salud y la prevención. Esto nos ha llevado a adaptar nuestra cadena de suministro y oferta de productos para satisfacer estas necesidades cambiantes.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos y oportunidades para DISTRIFARMAEC en términos de diferenciación y posicionamiento frente a la competencia local e internacional?

Los desafíos incluyen mantener altos estándares de calidad y eficiencia en un mercado altamente competitivo. Las oportunidades radican en la diversificación de productos y la adopción de prácticas sostenibles en nuestra cadena de suministro, lo que nos diferenciará y atraerá a consumidores preocupados por la salud y el medio ambiente.

4. ¿Cómo impactan las políticas y regulaciones gubernamentales en las operaciones de DISTRIFARMAEC?

Las políticas y regulaciones gubernamentales tienen un impacto significativo en nuestras operaciones. Estamos comprometidos con el cumplimiento de todas las regulaciones para garantizar la calidad y seguridad de nuestros productos. Mantenemos un equipo dedicado al cumplimiento normativo y estamos preparados para adaptarnos a cambios regulatorios inesperados.

5. ¿Cómo se prepara DISTRIFARMAEC para adaptarse a cambios económicos, tecnológicos o regulatorios inesperados que puedan surgir en el mercado peruano?

Nos preparamos para adaptarnos a cambios inesperados manteniendo una gestión operativa eficiente y manteniendo una infraestructura tecnológica actualizada. También seguimos de cerca las tendencias tecnológicas y las regulaciones gubernamentales para tomar medidas proactivas y garantizar la continuidad de nuestras operaciones en el mercado peruano.