

Potencial de internacionalización de una empresa de distribución farmacéutica colombiana a destinos seleccionados

Potential of internationalization of a Colombian pharmaceutical distribution company to selected destinations



Potencial de internacionalización de una empresa de distribución farmacéutica colombiana a destinos seleccionados¹

Potential of internationalization of a Colombian pharmaceutical distribution company to selected destinations

Cinthy María Cantillo-Torrado², Daily Carolina Irreño-Palma³, Jahir Lombana⁴

Artículo recibido en marzo de 2018; artículo aceptado en agosto de 2018.

Este artículo puede compartirse bajo la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional y se referencia usando el siguiente formato: Cantillo-Torrado, C. M., Irreño-Palma, D. C. & Lombana, J. (2019). Potencial de internacionalización de una empresa de distribución farmacéutica colombiana a destinos seleccionados.

I+D Revista de Investigaciones, 13 (1), 14-31. DOI: <https://doi.org/10.33304/revinv.v13n1-2019002>

Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar la alternativa de expansión más acertada y el mercado con mayor oportunidad para una empresa distribuidora de productos farmacéuticos colombiana a través de un proceso de internacionalización. Para ello se usan las herramientas de análisis DOFA y Pestel, que facilitan la interpretación de los factores clave del sector farmacéutico en los mercados de Perú, Ecuador y Brasil. Los resultados obtenidos concluyen que Perú es la opción más viable para que la compañía comience a internacionalizarse por medio de la inversión extranjera directa.

Palabras clave: inversión extranjera directa, estrategia, estudio de caso, internacionalización.

Abstract

The objective of this investigation is to identify the most appropriate alternative for expansion and the market with the greatest opportunity for a Colombian pharmaceutical distribution company through an internationalization process. To do this, the SWOT and Pestel analysis tools are used to facilitate the interpretation of the key factors of the pharmaceutical sector in the markets of Peru, Ecuador and Brazil. The result obtained concludes that Peru is the most viable option for the company to begin to internationalize through Foreign Direct Investment.

Keywords: foreign direct investment, strategy, case study, internationalization.

1. Reporte de caso, enfoque cualitativo, subproducto de un trabajo de grado para optar al grado de maestría en administración de empresas en la Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia), perteneciente al área de competitividad, desarrollado en el grupo de investigación Innovar del Caribe. Fecha de inicio: enero 2017. Fecha de finalización: diciembre de 2017.

2. Magister en Negocios Internacionales y profesional en Negocios Internacionales, Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia). Especialista en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Universidad de Panamá. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5040-0534>. Correo electrónico: ctorrado@uninorte.edu.co.

3. Magister en Negocios Internacionales y profesional en Negocios Internacionales, Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2459-6510>. Correo electrónico: dirreno@uninorte.edu.co.

4. Grupo de Investigación Innovar del Caribe, Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia). Dirección: Km 5 antigua vía a Puerto Colombia. ORCID ID. <https://orcid.org/0000-0002-0055-8392>. Correo electrónico: lombanaj@uninorte.edu.co.

Introducción

Los cambios vertiginosos de la economía actual han transformado la orientación y dirección de todas las organizaciones, indistintamente de su actividad productiva. Estos cambios, causados principalmente por los desarrollos tecnológicos que se han venido insertando en los diversos procesos que buscan suplir los requerimientos de los consumidores, han permitido trazar canales de comercialización tanto en los países de la región como con otros continentes. Esto ha dinamizado, en las organizaciones o células productivas, los procesos enfocados a la identificación de sus perfiles competitivos a fin de poder llegar a los mercados donde los consumidores o clientes potenciales demandan productos de origen nacional que, por sus características, pueden competir de manera contundente en los mercados internacionales (Gómez, 2014). Poder llegar a otros países con los productos nacionales no solo significa obtener mayores beneficios económicos, sino también ganar un reconocimiento que puede contribuir con los planes de crecimiento y expansión que hacen parte activa de la agenda organizacional de toda empresa.

El sector económico correspondiente a la industria farmacéutica es básicamente el que integra a las organizaciones que se encargan de investigar, desarrollar, fabricar, comercializar y distribuir productos destinados a prevenir, tratar y curar enfermedades, patologías, afecciones y cualquier otra alteración sufrida por el ser humano. Los laboratorios farmacéuticos (Gonorazky, 2013) son los encargados de los procesos de fabricación y distribución de los medicamentos puestos al público a través de droguerías, farmacias, almacenes de cadena, entidades de salud, etc. Según información obtenida de los datos históricos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas ([DANE] 2017), en Colombia, durante los últimos cinco años (2012-2017), la tendencia que muestra la industria farmacéutica es que tiene una participación del total de las exportaciones nacionales correspondientes a un 6,96%, y que en el 2014 la participación del sector entre el total de las exportaciones correspondió a un 6,2%, en el 2015 a un 8,7% y en el 2016 a un 8,9%, lo que demuestra que existe una tendencia a aumentar paulatinamente las exportaciones, lo cual es un buen indicador para las empresas que quieran empezar a vender sus productos farmacéuticos en otros países.

La pertinencia de esta propuesta se basa en el hecho de que los autores han definido la internacionalización como un fenómeno donde las empresas que deseen posicionarse deben dar un paso al frente y articular sus procesos de tal manera que, en el tiempo propicio de acuerdo a su operación, puedan encontrar el modelo o

escenario óptimo para lograr la atención de mercados extrafronterza que requieren de los productos originarios del territorio nacional (Botello-Peñaloza, 2016). Por esta razón, el objetivo principal de la investigación es identificar la alternativa de expansión más acertada y el mercado con mayor oportunidad para una empresa de distribución farmacéutica colombiana a través de un proceso de internacionalización. Para lograrlo, primero se hace un recorrido por las experiencias de internacionalización en las empresas de países líderes de la industria, esto contextualiza el entorno al que se enfrentan las empresas. Luego, a través del análisis debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), se hace una breve presentación de una empresa tipo de distribución de productos farmacéuticos, cuya base de operación es Colombia y tiene como objetivo internacionalizarse. Para la selección del mercado objetivo se hace uso de la herramienta de análisis estratégico político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (Pestel), que lleva al análisis de resultados de potencial de internacionalización y a las conclusiones.

Contexto de internacionalización en la industria farmacéutica

Los motivos por los que puede tener lugar la internacionalización de las empresas y las condiciones bajo las cuales se podrían determinar la selección de los mercados internacionales, son algunos de los interrogantes que las compañías se hacen a la hora de decidir la estrategia más factible para expandir operaciones en el exterior y lograr consolidarse en el país destino.

La revisión hecha indica que las decisiones de empresas de distribución farmacéuticas para entrar a mercados internacionales se han llevado a cabo por medio de inversión extranjera directa bajo la modalidad de adquisiciones. Por consiguiente, se analizará uno de los mayores mercados en términos de manufactura y se explicarán casos reales de empresas de distribución farmacéutica de Estados Unidos de América, Japón, la India, China y Suiza que han entrado en proceso de internacionalización.

De acuerdo al reporte de Vision Gain (2017) Pharma Wholesale And Distribution Market Forecasts 2017-2027, el mercado mayorista y de distribución de productos farmacéuticos se estimó para el año 2016 en 893,69 billones de dólares y se espera un crecimiento de la tasa compuesta anual (CAGR) del 6,0% en la primera mitad del período de pronóstico. En 2016, el submercado de medicamentos de marca tenía una participación del 79,5% en el mercado mayorista y de distribución de productos farmacéuticos. Se espera que el mercado crezca a una CAGR de 5,2% de 2017-2027.

En la Figura 1 se muestra la proyección de ingresos de distribuidores farmacéuticos líderes de Estados Unidos, Japón y China, según la información disponible del reporte de Vision Gain (2017).

Internacionalización de distribuidores farmacéuticos en países líderes mundiales de la industria

Estados Unidos

En primer lugar, se debe precisar que Estados Unidos es el líder mundial en el gasto de medicamentos con prescripción médica *per cápita*, que representa entre el 30% y el 40% del mercado mundial, con un valor de 339694 billones de dólares anuales. Por esta razón, muchas compañías farmacéuticas globales también tienen presencia en este país y otras están en el proceso de incursionar en él (Ellis, 2015). Las tres compañías de distribución farmacéuticas más grandes de este país, que compiten entre sí y son las líderes del mercado en este sector para el año 2016 (Fein, 2016), son Amerisource Bergen Corporation, Cardinal Health, Inc. y McKesson Corporation.

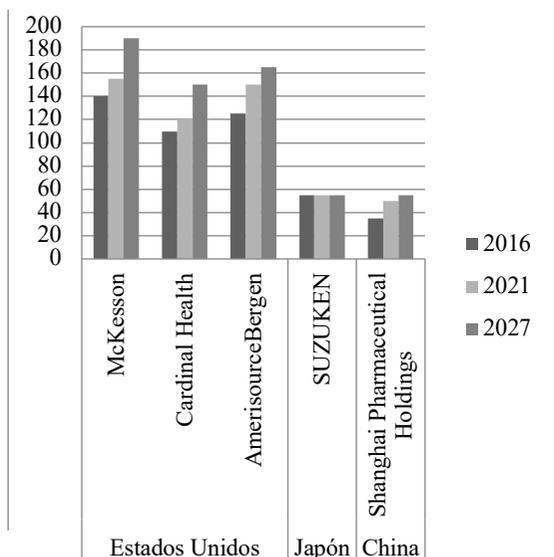


Figura 1. Proyección de ingresos de distribuidoras farmacéuticas líderes en el mundo. Fuente: Autores (con base en el reporte Pharma Wholesale & Distribution Market Forecasts 2017-2027 de Vision Gain).

En la actualidad, McKesson Corporation es la empresa estadounidense de distribución farmacéutica y de información tecnológica en salud más grande y antigua, con más de cien años en el mercado y con gran trayectoria; tiene sedes en San Francisco y California, se ha expandido y ha optimizado su actividad a través de acuerdos de

adquisición con diferentes compañías del sector, logrando posicionarse, según el *ranking* Fortune de quinientas empresas, en el puesto undécimo (Lorenzetti, 2015).

La Corporación McKesson ha logrado su expansión de dos formas diferentes tanto en el ámbito nacional como internacionalmente: la primera forma de expansión fue por medio de la compra de un edificio de oficinas de 525000 pies cuadrados en Irving, Texas, Estados Unidos, que generó 975 nuevos empleos con una inversión de 157 millones de dólares, para el desarrollo funciones administrativas como finanzas y contabilidad, compras, gestión de proyectos y tecnologías de la información (Abbott, 2016).

En segundo lugar, en septiembre del año 2015, con el propósito de fortalecer su posición en el sector farmacéutico, la firma McKesson anunció su expansión al mercado europeo, con el acuerdo de adquisición de la unidad de distribución farmacéutica de la empresa UDG Healthcare PLC, originaria de la República de Irlanda, por 408 millones de euros en efectivo, en el que se generaron más de mil empleos y se adquirieron 281 farmacias (McKesson, 2015). La transacción se llevó a cabo en abril del año 2016 (Irishtimes & Reddan, 2016), después de que la Comisión Europea (2016) recibiera la notificación en enero del mismo año y decidiera no oponerse a la operación de las empresas farmacéuticas, ya que es compatible con las regulaciones del mercado interno y del acuerdo del Área Económica Europea.

Por otra parte, la organización AmeriSourceBergen Corporation (2001), distribuidora mayorista de medicamentos farmacéuticos estadounidense que nació con la fusión de Bergen Brunswig y AmeriSource en el año 2001, es una empresa que tiene raíces en Atchison, Kansas, con la primera farmacia minorista del fundador, Lucien Napoleon Brunswig en la década de 1870, y ocupa actualmente la posición undécima en la lista de quinientas empresas de Fortune (2017). La entidad anunció en marzo del 2012 que firmó un contrato de adquisición por 520 millones de dólares en efectivo a World Courier Group Inc. de Stamford, Connecticut, especializada en logística farmacéutica para ensayos clínicos a nivel mundial, y ofreció soluciones de transporte, almacenamiento y distribución con control de temperatura; las oficinas en más de cincuenta países, incluyendo Singapur, Rusia, China, Sudáfrica, Israel y Corea del Sur la convierten en el negocio más grande de la historia de la compañía, de acuerdo a su presidente, Steve Collis, quien promovió que le permitieran llegar a otros mercados internacionales, esperando que las ganancias provengan, mayoritariamente, de otros países.

En un escenario similar se encuentra Cardinal Health Inc. (2017) con sede en Dublín y Ohio, Estados Unidos; se trata

de una compañía global fundada en 1979, con experiencia en distribución de servicios y productos para el cuidado de la salud, que ofrece soluciones personalizadas para sistemas hospitalarios, farmacias, centros de cirugía ambulatoria, laboratorios clínicos y consultorios médicos en todo el mundo. Con el puesto 15 en la lista de Fortune 500 de 2017, Cardinal Health (2015) comunicó en el año 2015 los planes para adquirir tres empresas:

- The Harvard Drug Group (THDG), un distribuidor de productos farmacéuticos genéricos, medicamentos de venta libre y productos relacionados para clientes minoristas, institucionales y de cuidados alternativos. En julio de ese mismo año informó la finalización de la compra por 1115 billones de dólares a este distribuidor; dicha transacción le otorgó a la entidad la posibilidad de expandir su portafolio de productos farmacéuticos con el fin de satisfacer las necesidades de los sistemas hospitalarios y otras instituciones.
- NaviHealth, empresa pionera y líder del mercado en la coordinación de la atención postaguda y la gestión de programas de pago agrupados. Cardinal Health compró una participación del 71 % en NaviHealth por 290 millones de dólares en el primer paso de su adquisición, para integrarla a su negocio médico (Baum & Med City News, 2015). Posteriormente, fue comprada en su totalidad dentro los cuatro años siguientes de acuerdo con una serie de derechos de compra / venta durante ese período de tiempo; la compañía comenzó oficialmente en 2012.
- Cordis, compañía líder mundial en dispositivos médicos cardíacos y endovasculares con operaciones en más de cincuenta países, tales como China, Japón, Alemania, Francia, Reino Unido y Brasil, fue comprada por 1944 billones de dólares por Cardinal Health, cuyo anuncio fue realizado en marzo del 2015. La integración ha tenido un comienzo exitoso con los equipos de gestión en funcionamiento en todo el mundo. La adquisición de Cordis fortalecerá la cartera de productos de Cardinal Health, que incluye las áreas cardiovascular, manejo de heridas y ortopedia (PRNewswire, 2015) al tiempo que sigue ofreciendo soluciones innovadoras en gestión de la cadena de suministro y optimización de inventario.

Japón

Siguiendo con la caracterización de países de alta participación en esta industria, se reseña a continuación la empresa japonesa Suzuken Company Limited, fundada en 1932, reconocida mayorista farmacéutica dedicada a distribuir productos, agentes de diagnóstico, materiales médicos y servicios relacionados de la más alta calidad a las aproximadamente 140 000 instituciones médicas y farmacias de seguros de salud diseminadas en todo el archipiélago.

En el año 2008, Suzuken se expandió internacionalmente por medio de un acuerdo de distribución 50-50 de Joint Venture, con una subsidiaria de Shanghai Pharmaceutical que proyectó operaciones en Shanghai y Qingdao, China. La nueva empresa Shanghai Suzuken Huzhong Pharmaceutical Co. pretendió convertirse en la primera marca en China en ofrecer servicios de distribución farmacéutica con la colaboración de las empresas (ScripPharmaIntelligence, 2008), otorgándole a Suzuken la posibilidad de presentar sus productos japoneses establecidos, el sistema de soporte de ventas, el sistema de consultoría de gestión y otros servicios de valor agregado para mejorar la competitividad de la nueva empresa.

Cuatro años después, en el reporte anual de Suzuken (2015), estas empresas establecieron una nueva compañía, Suzuken (Shenzhen) Pharmaceutical Co., Ltd. para facilitar soporte a los fabricantes farmacéuticos japoneses, planificar y proponer marketing de productos específicos, estrategias para fabricantes farmacéuticos japoneses, europeos y norteamericanos y también apoyar sus actividades de ventas.

China

Para el caso de este país, se tiene en la organización Shanghai Pharmaceuticals Holding Co., Ltd. (SPH), un grupo farmacéutico fundado en 1994 con sedes en Shanghai y Hong Kong, que ofrece un portafolio variado como fármacos químicos y biológicos, dispositivos médicos y medicina moderna china para la República Popular en general (Bloomberg, 2017a); su *core business* está dividido en cuatro actividades principales: investigación y desarrollo, fabricación, distribución y venta al por menor.

Con respecto a la expansión de actividades, Shanghai Pharma (Bloomberg, 2017a) decidió expandirse al adquirir las operaciones de la farmacéutica estadounidense Cardinal Health en China, cuya transacción se llevaría a cabo a través de su filial de propiedad absoluta Shanghai Pharma Century Global, que compró una participación del 100 % en la subsidiaria de Cardinal Health en efectivo.

El valor total de Cardinal Health fue de 1200 millones de dólares y después de ajustes contables, la cantidad que Shanghai Pharmaceuticals Holding pagaría por la compra total del negocio de Cardinal Health en China es de 557 millones de dólares (South China Morning Post, 2017), por lo que este acuerdo le permitió a Shanghai Pharma convertirse en un importante importador de medicina extranjera en el segundo mercado de drogas más grande del mundo, fortalecer aún más su liderazgo en la distribución y la red de farmacias minoristas, y acelerar su transformación en un proveedor de atención médica global moderno.

India

Ahora, respecto a las compañías farmacéuticas líderes de la India, estas se han internacionalizado al proceder con la adquisición de empresas más pequeñas, puesto que les ayuda a generar dividendos más significativos y acceder a nuevas tecnologías, logrando que para el año 2005 se dieran 136 adquisiciones en el mundo, valoradas en 4,3 billones de dólares (Kale, 2006); para el año 2016, las ventas *per cápita* aumentaron un 17,6%, es decir 33 millones de dólares (India Brand Equity Foundation, 2017).

De acuerdo al reporte de la Price Waterhouse Coopers, se espera que el sector farmacéutico de la India crezca de un 15% a un 20% en CAGR y alcance los 74 billones de dólares en ventas para el año 2020 (Price Waterhouse Coopers, 2016). La industria farmacéutica de la India siempre está a la vanguardia y ocupa la posición número trece en el mundo, en términos de *Market Output*. Gracias a las políticas de liberación y flexibilidad regulatoria del gobierno indio, las empresas de ese país han conseguido expandirse internacionalmente con mayor facilidad y cuentan con herramientas para incentivar la competitividad en tal sentido (Játiva, 2014).

Por un lado, las farmacéuticas indias han sido exitosas en la internacionalización de su actividad al ser los principales productores y proveedores de productos genéricos. Por otro lado, la presión de expandirse hacia otros mercados se debe a las oportunidades del mercado de genéricos estadounidense, derivadas de Acto Hatch- Waxman (promoción de patentes y asimiladas), el auge de la subcontratación por parte de farmacéuticas multinacionales y el fortalecimiento de patentes en el mercado doméstico. Por ejemplo, Laboratorios Ranbaxy, multinacional farmacéutica de este país, fundada en 1961, adquirió en el año 1996 Laboratorios Ohm en los Estados Unidos y Laboratorios Rima en la República de Irlanda; dicha compra le permitió a Ranbaxy fortalecer su infraestructura en el exterior otorgándole facilidad para competir, entrar rápidamente a otros mercados y comprender el manejo de las regulaciones y leyes.

Gracias a la adquisición de Laboratorios Ohm, Ranbaxy evita retrasos en las aprobaciones de la Food and Drug Administration (FDA) de los Estados Unidos y logró la eliminación del *Made in India*. Al ser adquirido Laboratorios Rima, Ranbaxy pudo conseguir acceso a las licencias de productos para el mercado del Reino Unido y reducir los servicios de registro (Beena, 2006).

Así las cosas, Sun Pharmaceuticals Industries, compañía farmacéutica internacional integrada y de investigación,

compró a Laboratorios Ranbaxy el 25 de marzo de 2015; esto se hizo por medio de una fusión entre estas dos compañías, que cerraron el negocio por 4 billones de dólares (HindustanTimes, 2015), en el que es uno de los acuerdos más grandes de la India (Jhavar, 2015) que posicionó a la compañía india como la más grande en el mercado estadounidense (SunPharmaceutical, 2015).

Este negocio ayudó a que ambas compañías se complementaran en sus áreas de experiencia y eficiencia, tanto funcional como geográficamente; Sun Pharma es una importante compañía farmacéutica especializada a nivel mundial, con experiencia en áreas de terapia complejas y de nicho, con un historial comprobado de dar vuelta a sus adquisiciones; Ranbaxy, por su parte, tiene una sólida presencia global y en el segmento de medicamentos genéricos (Jhavar, 2015).

Por otra parte, Sun Pharmaceuticals empezó en enero de 2017 con la venta de la subsidiaria en los Estados Unidos de Laboratorios Ohm, cuyas instalaciones de Nueva Jersey no son esenciales para Sun Pharma, por lo que busca venderlas como parte de una consolidación de fabricación (Palmer, 2017) y así fortalecer sus operaciones con ingresos consolidados como fabricante de medicamentos y un mayor mercado; todo lo anterior teniendo en cuenta que el negocio está bajo presión debido a la erosión de los precios y los problemas regulatorios del momento (Bloomberg, 2017b).

Las estrategias de internacionalización de las empresas farmacéuticas indias inicialmente se proyectaron a través de fusiones *Joint Ventures* y subsidiarias (Beena, 2006), pero al darse la liberalización estas empresas empezaron a penetrar nuevos mercados por medio de las adquisiciones a pequeñas compañías, mecanismo que se convirtió en el principal modo de expansión a los Estados Unidos, Europa y demás países en desarrollo.

Suiza

Existen otros ejemplos de internacionalización del sector farmacéutico; para este caso, se trata de la internacionalización de la unidad de centros de distribución de compañías pertenecientes a esta industria por medio de la apertura de nuevas instalaciones. Por ejemplo, para el año 2015, la compañía farmacéutica suiza Hoffmann-La Roche inauguró un centro de servicios y distribución para 23 países de Centroamérica y la región Caribe (Cinde, 2015), invirtiendo 5,5 millones de dólares en las nuevas instalaciones de cinco mil metros cuadrados ubicadas en la zona franca de Ultrapark, que asegura el crecimiento durante los próximos diez años en Costa Rica buscando aumentar su capacidad de almacenamiento de productos de biotecnología (Fallas, 2017).

La organización Roche tiene instalaciones similares (Cinde, 2017) en Budapest (Hungría), Kuala Lumpur (Malasia), Madrid (España), Basilea (Suiza), Varsovia (Polonia), y el sur de San Francisco (California, Estados Unidos). De acuerdo con el gerente general de Roche Centroamérica y el Caribe, Stephan Julsing, esta estrategia de internacionalización contribuirá con el fortalecimiento de la relación que tiene la firma con los diferentes gobiernos de la región, cuya experiencia ha sido extraordinaria.

Habiendo Roche decidido invertir nuevamente en Costa Rica, no solo en infraestructura sino también en servicios, en los que el país tiene una gran experiencia y un excelente talento humano para ofrecer, la estabilidad política y el entorno comercial que Costa Rica ha ostentado a través de los años les aseguran que esta será una inversión sin arrepentimientos (Cinde, 2017); adicionalmente, le permitirá a la compañía proveer servicios de información tecnológica (IT) a las unidades que tiene la farmacéutica en Canadá y Estados Unidos. Así también, ayudará a posicionar a Costa Rica para tener un mayor avance en el sector de servicios de América Latina, que registra 7.600 mil millones de dólares en ingresos de exportación de servicios para el año 2016, un aumento de 399 millones de dólares con respecto al año 2015.

Internacionalización de distribuidores farmacéuticos en países seleccionados: Brasil, Ecuador y Perú

Al revisar la literatura referente a los países de interés, se tiene que el país con mayor participación y registro consolidado a la fecha es Brasil. Fuentes como los Ministerios de Comercio Exterior, Oficinas de Promoción e Intercambio Comercial dan cuenta de los avances que se han dado a nivel regional, indicando que Brasil, como en otros renglones productivos e industriales, lleva la vanguardia por el volumen y la escala de negocios en esta línea. Entre tanto, países como Ecuador, Perú, Argentina y Chile se disponen a iniciar estos convenios y vienen, desde hace algunos años, preparando el escenario para propiciar este tipo de alternativas.

Por lo anterior, es importante citar ejemplos como el de Profarma Distribuidora de Productos Farmacéuticos (Profarma), entidad que ha participado durante 52 años en la distribución de productos farmacéuticos, productos para el cuidado personal y cosméticos en los estados más poblados de Brasil. En 2013, con la adquisición de las cadenas minoristas Drogasmil / Farmalife y Tamoio (Schincariol & Reuters, 2015) Profarma se convirtió en una de las distribuidoras mixtas más grandes de América Latina y la más grande del país, con doce centros de distribución. Profarma comercializa aproximadamente 18 millones de unidades por mes y atiende a alrededor de 33000 puntos de venta. En el

mercado minorista farmacéutico es la décima cadena más grande de Brasil, con 140 tiendas en Río de Janeiro.

En cuanto a la internacionalización de este distribuidor farmacéutico, el mayorista de medicamentos Amerisource Bergen Corporation (ABC) continúa su expansión global con un acuerdo para comprar casi un 20% de participación minoritaria en la distribuidora brasileña Profarma, un mayorista farmacéutico líder en Brasil. En dicha transacción, la compañía estadounidense invirtió unos 100 millones de dólares para cerrarla en el mes de junio del año 2014 (George, 2014).

Como parte del acuerdo, AmeriSourceBergen y Profarma establecieron un *Joint Venture* de distribución y servicios especializados para el mercado brasileño, que era de propiedad igualitaria para ambas compañías. De acuerdo con los presidentes de las dos compañías, Steven H. Collis de ABC y Sammy Birmarcker de Profarma (BusinessWire, 2014) dicho *Joint Venture* le permitirá a Profarma tener acceso a nuevos medicamentos, equipos, servicios y prácticas que no existen en Brasil y a AmeriSourceBergen expandir su presencia internacional en mercados de rápido crecimiento.

Otro caso de referencia es el de la Organización Santa Cruz Distribuidora. Santa Cruz, el mayorista farmacéutico de línea completa más grande de Brasil, fue fundado en 1955 como una pequeña farmacia en el sur de país. De acuerdo a Mckesson (2016), en mayo de 2016 Santa Cruz llegó a un acuerdo para adquirir la filial brasileña de la alemana Celesio AG, en un acuerdo que reforzaría el liderazgo de la compañía en el segmento de distribución farmacéutica. Según la declaración de Celesio AG, las negociaciones involucraron la compra de Panpharma, el segundo mayor distribuidor de drogas en Brasil, y Oncoprod, un distribuidor de productos oncológicos, empresas que son propiedad absoluta de Celesio (2016), que es una compañía minorista y mayorista internacional, y proveedor de logística y servicios para la industria farmacéutica. GBI Pharma (2016) indica que Santa Cruz, Panpharma y Oncoprod mantendrían operaciones independientes para garantizar los planes iniciales trazados al realizar la vinculación comercial.

Contexto de la empresa objeto de estudio

A continuación, se hace una breve descripción de la empresa que permite comprender cuál ha sido la trayectoria en el sector farmacéutico colombiano y por qué pretende iniciar un proceso de internacionalización. La empresa de distribución farmacéutica colombiana en cuestión cuenta con más de veinte años en el mercado y se dedica al suministro de medicamentos, equipos médicos, material médico quirúrgico e insumos

hospitalarios; cuenta con casi cuatrocientos empleados en centros de operación ubicados en las ciudades de Bogotá, Barranquilla y Medellín, y alrededor de veinticinco centros de costos en más de diez ciudades en el país. El portafolio de productos y servicios que ofrece esta empresa es muy amplio. Actualmente, tiene aproximadamente 180 proveedores en laboratorios reconocidos tales como Baxter, J&B, 3M, Pfizer, Boehringer Ingelheim, Genfar y GlaxoSmithKline entre otros; proveedores de rayos X, equipos médicos hospitalarios, odontología y laboratorios clínicos, dispositivos médicos, medicamentos del Plan Obligatorio de Salud-POS, comerciales y genéricos. Realiza operaciones de servicio farmacéutico estableciendo farmacias dentro de los hospitales para atender los servicios de estos según el nivel. Entre los hospitales atendidos en el país están: Hospital Niño Jesús, Hospital Cari, Clínica Bautista, Hospital Malambo, Hospital Yopal, Hospital Suba, Hospital Santa Fe de Antioquia, Hospital Carmen de Bolívar, entre muchos otros, según información pública de la entidad. La operación logística de entrega de medicamentos a los pacientes se realiza a través de contratos con las IPS (instituciones prestadoras de servicios) y EPS (entidades promotoras de salud). Adicionalmente, la venta directa se realiza mediante licitaciones y contratos a entidades públicas y privadas de todo el país. Esta es una compañía que ha crecido en los últimos años en sus ventas netas en un promedio del 15% anual; sin embargo, el mercado de distribuidores de productos y servicios de salud está muy fragmentado y la competitividad de las empresas depende del poder de negociación con los proveedores, el volumen de compra, los plazos de pago o cartera de los proveedores, descuentos financieros, comerciales, entre otras cosas.

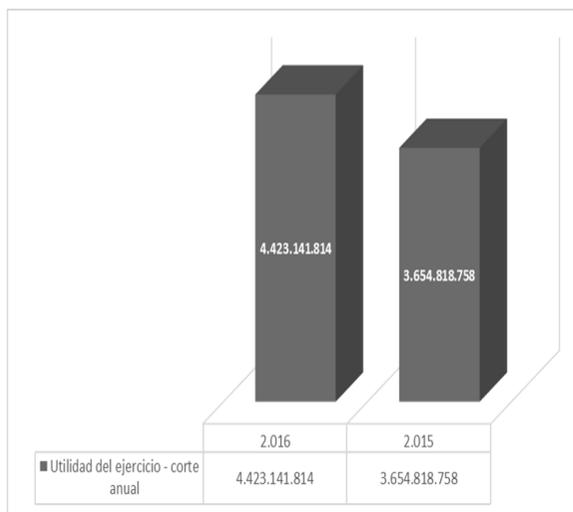


Figura 2. Comparativo de utilidades 2015 y 2016. Fuente: Estados financieros de la compañía (DFC, 2016).

De manera complementaria, el segmento de mercado de la firma de distribución farmacéutica es el mercado institucional; esto afecta en gran proporción el área de cartera de clientes de la compañía, siendo el promedio de rotación de 90 a 180 días. Esto último, contrastado con la necesidad de negociar precios con los proveedores para ser competitivos frente a los otros distribuidores, da como resultado un flujo de caja lento y bajo. Por lo tanto, la empresa debe buscar la manera de mantener un crecimiento constante y al mismo tiempo mejorar su rotación de cartera para ser más competitiva en el mercado local y proyectarse a futuro al plano internacional.

Así también, se puede enunciar que el crecimiento en ventas y gestión de aspectos financieros han sido factores claves para escalar en los planes de expansión, evidenciando un crecimiento en sus utilidades anuales para el año 2016 de un 21% aproximadamente (ver detalles en la Figura 2).

Como se observa, la empresa ha logrado consolidarse como una organización con gran potencial económico, si bien es cierto que este tipo de compañías han afrontado de manera reciente impactos negativos derivados de las variaciones del mercado global. Contar con una solidez organizacional y un enfoque claro para la dirección de sus actividades se ha convertido para esta organización en un factor decisivo para la planeación y la proyección de los procesos de expansión e internacionalización.

Análisis de factores internos

Ahora bien, con respecto al análisis DOFA para el proceso de expansión comercial o internacionalización que proyecta la empresa, es importante conocer las variables competitivas que a partir de esta herramienta se pueden observar y que son parte esencial de los procesos encaminados a la mejora institucional. Para el análisis de los factores externos se tomaron en cuenta variables como regulación de precios de mercado, tamaño de mercado, costos de exportación en frontera, barreras culturales para la negociación, políticas y acuerdos bilaterales para el comercio exterior, expectativas de crecimiento del sector farmacéutico, expectativas de crecimiento económico y gasto en salud como porcentaje del PIB para cada uno de los países analizados. En primer lugar, en la Tabla 1 se muestran los factores internos correspondientes a las fortalezas y debilidades identificadas.

Análisis de factores externos

Con respecto a los factores externos se realizó un análisis de forma general, representado en la Tabla 2 y uno específico, de cara a los mercados objeto de estudios representados en la Tabla 3.

Tabla 1
DOFA Empresa Distribuidora Farmacéutica - factores internos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Volumen constante de ventas a clientes locales y regionales. - Flujo de recaudos de óptima rotación, lo que garantiza una mejora continua de los procesos que desarrolla la organización. - Personal idóneo y capacitado que garantiza una mejora continua de los procesos que desarrolla la organización. - Instalaciones propias y con infraestructura adecuada, lo que posibilita la realización de cada uno de los procesos de forma competitiva. - Calidad de los productos avalada por el sello Icontec ISO 9001:2008, factor diferenciador para la proyección comercial. - Tiempos de entrega ajustados a las expectativas del cliente y gestión logística oportuna según las demandas del mercado. - Ubicación estratégica, ya que al estar en el sector centro norte cobija gran parte del público objetivo (centros médicos, clínicas y hospitales de nivel alto y medio). - Precios competitivos y asequibles para los pequeños, medianos y grandes clientes. - Reconocimiento del nombre comercial con más de veinte años de trayectoria en el mercado, lo que facilita el posicionamiento y respeto en el mercado de la ciudad y la región. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de actualización de los sistemas de información para asegurar que las bases de datos y demás datos relevantes cuenten con las garantías requeridas a nivel comercial. - Es necesario verificar y optimizar los sistemas de manejo de inventarios para garantizar que en la medida que crezca el volumen operacional lo hagan también las herramientas de control. - Es necesario implementar herramientas relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación a fin de promover constantes procesos. - Se deben impulsar planes de promoción y publicidad que contribuyan con el posicionamiento de la marca a nivel nacional.

Fuente: Autores, 2017 (con apoyo de la alta gerencia).

Tabla 2
DOFA Empresa Distribuidora Farmacéutica - factores externos

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos de libre comercio que favorecen el sector salud. - Medicamentos genéricos son los de mayor venta en el mundo. - Reducción de un 30% en el costo de los medicamentos desde el 2015 por vencimiento de patentes. - Crecimiento sostenido de las exportaciones del sector. - Participación mayor al 75 % de empresas nacionales en las exportaciones de los últimos años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Legislación y regulación propia de cada país. - Poca participación de los países emergentes, con menos del 20 % del total de las exportaciones

Fuente: Autores, 2017 (con apoyo de la alta gerencia).

El análisis de las variables citadas permite proyectar para la organización un panorama propicio para iniciar la planificación de un proceso de expansión, ya que aspectos como ventas, recaudos, personal e infraestructura están soportados en la actualidad y permiten visionar un escenario competitivo. Las variables de oportunidades y fortalezas muestran, de forma paralela, los horizontes a explicar con clientes mayoritarios en los países vecinos. En el caso específico de Perú es donde se observan menores amenazas de acuerdo a las variables identificadas. Por otro lado, las variables de oposición (amenazas y debilidades) dejan entrever grandes oportunidades de mejora que se enfocan en la inserción de TIC como instrumentos para fortalecer el crecimiento empresarial en general (Sarli,

González & Ayres, 2015). Igualmente, Perú es el que ofrece, a la luz del análisis realizado, mayores oportunidades, con lo que se convierte en el candidato potencial para iniciar el proceso de internacionalización.

Análisis Pestel para la selección del mercado objetivo

Para fortalecer el proceso de toma de decisión sobre el proceso de internacionalización se realizó un análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Pestel) relacionados con el sector farmacéutico de los países considerados para el proceso: Brasil, Ecuador y Perú.

La metodología propuesta para el análisis de los factores fue producto de la revisión de la literatura en busca de una herramienta que arrojara resultados un poco más objetivos para tomar la decisión. En este caso, se adaptó el trabajo de Collins (2010), quien diseñó una herramienta Pestel, la cual se basa en la ponderación de causas y consecuencias y su probabilidad de ocurrencia. Con base en este modelo y en los demás pilotos consultados en la bibliografía disponible, se desarrolló una metodología ajustada a la finalidad de la presente investigación. De acuerdo con el criterio de los investigadores se diseñó el sistema de evaluación propuesto, el cual consistió en establecer tres criterios de

evaluación con la finalidad de puntuar o seleccionar las mejores alternativas en el grupo de países analizados.

El sistema de puntaje mide los factores identificados según su impacto potencial (IP), tipo de impacto (TI) e importancia relativa (IR), tal como se muestra en la Tabla 4. Esto permite obtener una sumatoria de los factores evaluados y observar el grado de jerarquía que tienen dentro de cada componente del análisis. Los puntajes obtenidos por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales se presentan en la Tabla 5.

Tabla 3
Factores externos por país, sus oportunidades y amenaza

País	Factores externos	
Brasil	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Regulación de precios de mercado. - Lenta recuperación económica. - Mayor costo en frontera (USD). - Mayores barreras culturales que impactan la negociación.
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas bilaterales para exportación. - Expectativa media de crecimiento del sector. Farmacéutico. - Mayor gasto en salud como porcentaje del PIB. - Mercado de gran tamaño. - Menores tiempos de traslado de mercancía.
Ecuador	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Se prevé caída en el crecimiento económico. - Mayores tiempos de traslado de mercancía.
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado no regulado. - Políticas bilaterales para exportación. - Medio costo en frontera (USD). - Expectativa media de crecimiento del sector farmacéutico. - Mayor gasto en salud como porcentaje del PIB. - Menores barreras culturales que impacten la negociación.
Perú	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Menor gasto en salud como porcentaje del PIB.
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Libre mercado. - Recuperación de la inversión. - Políticas bilaterales para exportación. - Bajo costo en frontera (USD). - Expectativa media de crecimiento del sector farmacéutico. - Menores tiempos de traslado de mercancía. - Menores barreras culturales que impacten la negociación.

Fuente: Autores, 2017 (referencias de apoyo DOFA y Pestel en anexo).

Tabla 4
Criterios de evaluación de factores Pestel

Impacto Potencial (IP)	Tipo de Impacto (TI)	Importancia Relativa (IR)
Alto (3 pts.)	+ Positivo (1 pts.)	Crítico (3 pts.)
Medio (2 Pts.)	- Negativo (-1 pts.)	Importante (2 pts.)
Bajo (1 pts.)	Desconocido (0 pts.)	Sin importancia (1 pts.)
Desconocido (0 pts.)		Desconocido (0 pts.)

Fuente: Autores con metodología de Collins (2010).

El impacto potencial sugiere el grado en que un factor puede afectar, en términos de probabilidad de ocurrencia, las operaciones de la empresa; un nivel alto indicaría un grado de probabilidad de ocurrencia importante para la actividad de la empresa y respondería a la pregunta: ¿cuál es la probabilidad de que ocurra este factor en el corto plazo? En segundo

lugar, el tipo de impacto indica si esta afectación puede llegar a ser positiva, negativa o desconocida, dado que un factor puede tener un alto impacto potencial y tener a su vez tener un impacto positivo. En tercer lugar, la importancia relativa indicaría si el factor tendría un impacto crítico, importante, sin importancia o desconocido en las actividades de la empresa.

Tabla 5
Puntuaciones por factores

Factores	Políticos			Económicos			Sociales			Tecnológicos			Ecológicos			Legales			Total			
	IP	TI	IR	IP	TI	IR	IP	TI	IR	IP	TI	IR	IP	TI	IR	IP	TI	IR	IP	TI	IR	
Países																						
Brasil	6	2	5	28	-3	23	12	5	10	4	2	2	6	1	6	10	3	8	66	10	54	
Ecuador	6	2	5	28	1	23	14	2	12	4	2	2	5	0	4	10	3	8	67	10	54	
Perú	6	2	5	28	6	17	14	1	8	4	1	2	5	-1	2	10	2	8	67	11	42	

Fuente: Autores (ver referencias de apoyo DOFA y Pestel en anexo).

El mayor puntaje positivo (TI) lo obtuvo Perú, al igual que el menor impacto relativo (IR), es decir, este es, según la metodología planteada, el país con mejor valoración respecto a los factores identificados y analizados. La valoración entre Ecuador y Brasil resultó ser muy similar, con un puntaje de impacto potencial (IP) de 66 y 67 respectivamente. En cuanto a los factores económicos, se evidenció mayor diferencia entre los países y la percepción del impacto positivo o negativo de estos en el proyecto (TI), en donde Perú obtuvo mayores puntajes positivos y Brasil los menores. A la luz de los resultados obtenidos tomando en cuenta toda la información analizada, Perú, en apariencia, resulta ser la mejor opción para desarrollar un proyecto de internacionalización de la empresa caso de estudio; lo anterior guarda trazabilidad con los aspectos ya estudiados y se suma al interés por incursionar en nuevos escenarios que se evidencia en el continente, pues está en la búsqueda de este tipo de procesos en el sector farmacéutico, tal como se expuso en apartados anteriores.

Resultados y decisión para internacionalizar

En el siguiente apartado se utilizará la información recabada del análisis interno y externo, el Pestel, y los modelos y formas de internacionalización mencionados en los fundamentos teóricos a fin de triangular la información que permita tomar la decisión con respecto a la escogencia de la mejor opción para iniciar un proceso de internacionalización de la Empresa Distribuidora de Farmacéuticos de Colombia.

Con base en los resultados del análisis interno se identificaron aspectos positivos, tales como la certificación Icontec ISO 9001:2008 y un capital humano capacitado, que permitirían tener una ventaja competitiva para el proceso de internacionalización. Sin embargo, se requiere invertir en mejoras respecto a sistemas de información para la gestión óptima de inventario, que permita soportar mayores volúmenes de operaciones sin que se vean afectados la operatividad ni los procesos logísticos necesarios para mantener la calidad y la oportunidad en la entrega de productos, factores de suma importancia para procesos de exportación.

Por su parte, en los aspectos externos analizados destacan las oportunidades que ofrece Perú como mercado, en tanto tiene el menor número de amenazas con respecto a los países analizados. Perú ofrece menores tiempos de traslado de mercancía y cuenta con mayores expectativas de crecimiento para el sector farmacéutico; además, las políticas bilaterales para la exportación podrían favorecer los procesos para colocar mercancías en este mercado. A pesar de ser un mercado más pequeño que Brasil o Ecuador, las condiciones de libre mercado y la recuperación de la inversión esperada hacen de Perú la mejor alternativa para comenzar un proceso de internacionalización.

Adicionalmente, un análisis más profundo con base en la herramienta Pestel permitió identificar que, nuevamente, Perú es la opción más viable en términos económicos;

con respecto a los factores políticos, ambientales y legales las opciones son muy similares entre los tres países estudiados. En consecuencia, las herramientas de análisis estratégico utilizadas situaron a Perú como el mercado con el mayor potencial para iniciar el proceso de internacionalización.

Contrastando estos resultados con los fundamentos teóricos propuestos en el estudio, se pueden mencionar algunos aspectos clave que, a la luz de la literatura, pueden fortalecer el proceso de toma de decisión sobre la mejor opción para internacionalizar las operaciones de la Empresa Distribuidora de Farmacéuticos de Colombia.

Los modelos teóricos de internacionalización permiten extraer elementos importantes a considerar sobre la orientación que debe tener el proceso de expansión que se desea desarrollar. En este sentido, en cuanto a los factores sociales relacionados con el sector salud analizados en el Pestel, del modelo Ohlin se destaca que se pueden lograr ventajas competitivas y comparativas de acuerdo a factores como capital humano y la posición del mercado peruano. No obstante, como menciona la literatura, el modelo Ohlin presenta algunas debilidades puesto que deja fuera del análisis otros factores clave además de complejizar las interacciones entre el comercio para identificar las barreras comerciales, tecnológicas y de recursos entre los países.

Por otra parte, la teoría de la internacionalización está enfocada a empresas más grandes, como multinacionales, en las cuales los motivos para internacionalizar sus operaciones parten de dos supuestos principales: disminuir costes con base en la localización, y expandir las operaciones hasta que los beneficios compensen los costos del proceso. En este orden de ideas, la teoría no se ajusta, según el criterio de los investigadores, a las capacidades internas actuales de la empresa.

El modelo del ciclo del producto sugiere que el proceso de internacionalización se desarrolla cuando en el país de origen la penetración de mercado del producto y la satisfacción del producto están casi cubiertas en su totalidad; bajo este supuesto, no se podría afirmar que los productos farmacéuticos en Colombia cumplan con esta condición. Sin embargo, el aspecto rescatable del modelo es el cumplimiento de una fase temprana en la cual se realizan exportaciones a nivel exploratorio para luego seguir con negocios internacionales a través de la inversión extranjera directa (Torrecillas, 2015).

Este proceso progresivo de penetración de mercado a través de la exportación, utilizando la IED como forma de internacionalización, sugiere la creación y el cultivo de

relaciones con grupos de interés en el mercado objetivo. En esta perspectiva, la teoría de redes destaca un elemento importante: la comprensión del mercado con base en las relaciones con grupos de interés, haciendo uso de la información.

En el contraste de la bibliografía y los postulados consultados se pudo determinar que cada modelo teórico tiene elementos aplicables y no aplicables al propósito de la presente investigación. En cada modelo hay elementos rescatables que pueden ser usados como herramientas para complementar el proceso propuesto. En este orden de ideas, el modelo que más se ajusta, según el criterio de los investigadores y en relación con los resultados obtenidos para el proceso de internacionalización, es el modelo Uppsala.

Dicho modelo faculta desarrollar el proceso de internacionalización de forma progresiva, permitiendo diseñar y ejecutar actividades incrementales con el consecuente aumento de los niveles de compromiso de la organización y de la directiva en función de los objetivos y los resultados logrados. Dicha implementación permitiría evaluar y explorar el mercado en la medida en que se inician las operaciones de exportación, flexibilizando el proceso y facilitando la incorporación de cambios, acciones y estrategias según las etapas que se desarrollen. De manera complementaria, en el modelo de Jordi Canals también se destacan elementos comunes a Uppsala tales como la secuencialidad del proceso de internacionalización de inicio, desarrollo y consolidación (Canals, 1994).

Decidir sobre el modelo que más se ajusta a la Empresa Distribuidora de Farmacéuticos de Colombia requiere de un elemento adicional: la forma de internacionalización. En la revisión de la literatura existen numerosas maneras en las que una empresa puede entrar a un mercado, sin embargo, algunas de ellas no se ajustan al contexto de la empresa objeto de estudio. En tal sentido, el análisis bibliográfico sugiere que la inversión extranjera directa (IED) es la mejor opción para iniciar el proceso de internacionalización. Para ello, es necesario crear estrategias y redes de contacto que permitan establecer las primeras directrices que apoyen este propósito, en combinación con las estrategias de alianzas con sectores o grupos de interés en el mercado destino.

Conclusiones

Una vez realizado el proceso de revisión documental – tomando en consideración los aspectos relacionados para proyectar un futuro proceso de internacionalización de la Empresa Distribuidora de Farmacéuticos de Colombia, así como examinar y surtir las instancias de

contrastes, comparación y compilación, se pueden enunciar las siguientes reflexiones finales:

- La revisión de la literatura sugiere numerosos modelos, teorías y formas de internacionalización para las organizaciones, sin embargo, hay elementos comunes entre algunas de ellas que son susceptibles de ser rescatados y aplicados a un modelo que se ajuste a los requerimientos y contexto actual de la Empresa Distribuidora de Farmacéuticos de Colombia. En este análisis de contrastación, surgieron los modelos IED y Uppsala como los más idóneos a pesar de las limitaciones identificadas. Los esquemas citados se complementan bastante bien con el propósito de la empresa, además, no se descarta la posibilidad de poder incorporar otros elementos que se destacaron en otras teorías. En un ambiente tan cambiante, en el cual diversidad de factores se interrelacionan, los modelos pueden servir de guía flexible que permita orientar el proceso de internacionalización de la empresa en cuestión.

- Los procesos de internacionalización pueden gestarse a nivel empresarial una vez la empresa ha superado una serie de etapas que le faciliten llegar a unas instancias de solidez tanto en aspectos comerciales como de producción. Tal es el caso de la Empresa Distribuidora de Farmacéuticos Colombia S. A, que luego de más de veinte años de operación ha logrado consolidar su participación en el mercado local, lo que le da pie para visionar una expansión de su operación extrafronteras. Por tal razón, el grupo investigador consideró importante que este sea un proceso progresivo, en el cual la exploración del mercado le permita tener mayor conocimiento de su dinámica para poder lograr, en el mediano o largo plazo, una consolidación de las operaciones en el mercado destino.

- Para iniciar el proceso diagnóstico ante una posible expansión comercial con miras a mercados internacionales, se deben aplicar herramientas que permitan detallar los niveles competitivos. Para el caso propuesto se aplicó a la Empresa Distribuidora de Farmacéuticos de Colombia la matriz DOFA, la cual después del análisis y discusión permitió comprender los factores internos y externos de la empresa. En tal sentido, el análisis sugiere que la certificación Icontec ISO 9001:2008 es un elemento que proporciona una ventaja competitiva para la entrada al mercado. Por otra parte, en el interior de la empresa se debe evaluar la posibilidad de realizar inversiones para fortalecer los sistemas de información y el uso de las TIC para mejorar y optimizar los procesos logísticos; esto con el fin de poder enfrentar el reto que supone el incremento de la actividad operativa logística que demanda un proceso de expansión de estas características (Argüello, G.M., 2015).

- Para todo proceso de internacionalización adicional a los procesos de exportación y logística internacional se debe contemplar también el redireccionamiento de la parte organizacional, pues las dependencias internas como finanzas, recursos humanos, y producción deben renovarse.

-El análisis de los perfiles logísticos de los países analizados, en combinación con los resultados del análisis Pestel sugiere que Perú es la mejor opción para iniciar un proceso de internacionalización. Las oportunidades identificadas, así como el contexto económico que se prevé, indican que el mercado peruano cuenta con las condiciones óptimas para la expansión de las operaciones de la Empresa Distribuidora de Farmacéuticos de Colombia.

- Tanto el modelo elegido como el mercado destino están soportados por la forma de internacionalización de la IED, la cual permite, entre otros aspectos, establecer relaciones a través de planes estratégicos conjuntos con los grupos de interés identificados. Los indicadores sobre el crecimiento del mercado farmacéutico peruano, así como la expectativa de recuperación de la inversión, señalan que la IED es una estrategia idónea y contextualizada para el proyecto de internacionalización de la Empresa Distribuidora de Farmacéuticos de Colombia. No se descartan otras formas de internacionalización, tales como el modelo Uppsala y las alianzas estratégicas, pues los procesos de internacionalización, en algunos casos, se caracterizan por una alta complejidad motivada por la interacción de numerosas variables y factores distintivos del mercado en el cual se está incursionando. En tal sentido, mantenerse abierto a la posibilidad de manejar de forma complementaria otras opciones de internacionalización, que aporten un cierto grado de flexibilidad en un contexto tan dinámico, es de mucha importancia.

- Las estadísticas sugieren que el sector farmacéutico está en crecimiento, tanto internamente como en el mercado peruano. Esto indica que puede ser el momento propicio para incursionar en nuevos mercados con procesos de exportación que fomenten el crecimiento y la experiencia de la empresa en el contexto internacional.

Referencias

- Abbott, G. (2016, Marzo 10). *Governor Abbott Announces McKesson Expansion In Texas* [Press Release]. Recuperado de https://gov.texas.gov/news/post/governor_abbott_announces_mckesson_expansion_in_texas
- AmeriSourceBergen Corporation. (2001). *AmeriSource and Bergen Brunswick to Combine, Creating a \$35 Billion Healthcare Services Company* [News Release]. Recuperado de <https://amerisourcebergen.gcs->

- web.com/news-releases/news-release-details/amerisource-and-bergen-brunswick-combine-creating-35-billion#
- Argüello, G. M. (2015). Uso de las TIC en las PYME del sector industrial del Área Metropolitana de Bucaramanga. *I+D Revista de Investigaciones*, 6(2), 125–136.
- Baum, S. & Med City News. (2015). Cardinal Health's move to acquire naviHealth highlights demand for post-acute care coordination. *medcitynews.com*. Recuperado de <https://medcitynews.com/2015/08/cardinal-health-acquires-navihealth/>.
- Beena, S. (2006). Mergers and Acquisitions in the Indian Pharmaceutical Industry: Nature, Structure and Performanc. *Munich Personal RePEc Archive, Paper* (8144). Recuperado de <https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/8144/1/>.
- Bloomberg. (2017a). *Company Overview of Shanghai Pharmaceuticals Holding Co. Ltd*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=20356815>.
- Bloomberg. (2017b). Sun Pharmaceutical Reportedly to Sell Ohm Laboratories. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=4340881>
- Botello-Peñaloza, H. A. (2016). Las certificaciones de calidad y la internacionalización de las firmas industriales colombianas. *Suma de Negocios*, 7, 73-81.
- BusinessWire. (2014, Junio 26). *Amerisource Bergen Completes Acquisition of Minority Interest in Profarma, Distribuidora de Productos Farmacéuticos S.A. Expands Global Footprint and Launches Joint Venture for Specialty Distribution in Brazil*. [Press release]. Recuperado de <https://www.businesswire.com/news/home/20140626006399/en/AmerisourceBergen-Completes-Acquisition-Minority-Interest-Profarma-Distribuidora>
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cardinal Health Inc. (2017). *Cardinal Health brings scaled solutions that help our customers thrive in a changing world*. Recuperado de <http://www.cardinalhealth.com/en/about-us/who-we-are.html>
- Cardinal Health. (2015). *Cardinal Health Acquisition of naviHealth: Frequently Asked Questions.1-4*. Recuperado de http://s1.q4cdn.com/238390398/files/doc_downloads/special_notice/2015/naviHealth-FAQs-8-25-15.pdf
- Cardinal Health. (2015). Cardinal Health Completes Acquisition of the Harvard Drug Group for \$1.115 Billion. *Cardinal Health Archives*. Recuperado de <http://cardinalhealth.mediaroom.com/2015-07-06-Cardinal-Health>
- Celesio, (2016). *Celesio signs an agreement to sell its Brazilian businesses*. [Press Release]. Recuperado de <http://www.mckesson.eu/blob/18928/6b697e8bac3662baaada81b21a1a8c50/dl---2016-02-01-titu-data.pdf>
- Cinde. (2015, Agosto 12). *Roche opens \$5.5 Mill. Service and Distribution Center in Costa Rica to serve 23 countries* [Press Release]. Recuperado de <http://www.cinde.org/en/news/press-release/roche-opens-55-mill-service-and-distribution-center-in-costa-rica-to-serve-23-countries>
- Cinde. (2017, Febrero 16). *Roche Announces Long-Term Commitment to Costa Rica with a New Investment in Global Shared Service Center for the U.S. and Canada*. Recuperado de <https://www.cinde.org/en/news/press-release/roche-announces-longterm-commitment-to-costa-rica-with-a-new-investment-in-global-shared-service-center-for-the-us-and-canada>
- Comisión Europea. (2016). Case M.7818 - Mckesson / UDG Healthcare (Pharmaceutical Wholesale and Associated Businesses). *Regulation (Ec) No 139/2004 Merger Procedure*. Recuperado de http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m7818_331_3.pdf
- Collins, R. (2010). A graphical method for exploring the business environment. *Henley Business School*, 8. Recuperado de <http://users.ox.ac.uk/~kell0956/docs/PESTLEWeb.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2017). *Colombia, exportaciones totales según CIIU, 3, 1995-2017*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- Distribuidora Farmacéutica Colombiana - DFC (2016). *Aspectos organizacionales y estados financieros certificados*. Recuperado de <http://syd.com.co/BG1415.pdf>
- Ellis, L. (2015). Snapshot of the American Pharmaceutical Industry (Harvard, Ed.). *Harvard.edu, Inside Health newsletter*. Recuperado de <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/snapshot-of-the-american-pharmaceutical-industry/>
- Fallas, C. (2017). Roche contratará 100 personas para su nuevo centro de servicios compartidos de Costa Rica. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Roche-contrataracompartidos-Costa-Rica_0_1123687621.html
- Fein, A. J. (2016). 2016 *MDM Market Leaders | Top Pharmaceuticals Distributors*. Recuperado de <https://www.mdm.com/2016-top-pharmaceuticals-distributors>
- Fortune. (2017). *Global 500*. Recuperado de <http://fortune.com/global500/>
- GBI Pharma. (2016). *Santa Cruz to take 25% of Brazil's distribution sector with Panpharma buy*. GBI Source. Recuperado de http://source.gbipharma.com/Brazil/detail_brazil_brief.asp?comid=2022681
- George, J. (2014). AmerisourceBergen spends \$100M for stake in brazilian company. *Philadelphia Business*

- Journal. Recuperado de <https://www.bizjournals.com/philadelphia/blog/health-care/2014/03/amerisourcebergen-goes-shopping-in-brazil.html>
- Gómez, F.S. (2014). Colombia en la inserción de la economía internacional. *I+ D Revista De Investigaciones*, 4(2), 104–111.
- Gonorazky, S. E. (2013). La injerencia de la industria farmacéutica en las actividades científicas. *Neurología Argentina*, 5(3), 141-148.
- HindustanTimes. (2015, Marzo 24). *Sun Pharma-Ranbaxy \$4 billion merger completed*. Recuperado de <http://www.hindustantimes.com/business/sun-pharma-ranbaxy-4-billion-merger-completed/story-SuyvC9iLYIUReiVQul6PLK.html>
- India Brand Equity Foundation. (2017). *Indian Pharmaceutical Industry*. Recuperado de <https://www.ibef.org/industry/pharmaceutical-india.aspx>.
- Irishtimes & Reddan, F. (2016). UDG completes €400m disposal to McKesson. *irishtimes.com*. Recuperado de <https://www.irishtimes.com/business/health-pharma/udg-completes-400m-disposal-to-mckesson-1.2594928>
- Játiva Troya, K.A. (2014). *Internacionalización de la empresa Ginsberg Ecuador S" para la exportación de "Biostress" al mercado andino*. (Disertación De Grado para título de licenciada). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7434/10.C06.001789.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Jhavar, V. (2015). *Ranbaxy and Sun Pharma: A Mega Indian Merger*. Recuperado de <https://www.investopedia.com/articles/investing/022615/ranbaxy-and-sun-pharma-mega-indian-merger.asp>
- Kale, D. (2006). Internationalization Strategies of Indian Pharmaceutical firms. *The Open University*. Recuperado de <http://gdex.dk/ofdi/29%20Kale%20Dinar.pdf>
- Lorenzetti, L. (2015, Junio 20). The 10 biggest health care companies in the Fortune 500. *Fortune500*. Recuperado de: <http://fortune.com/2015/06/20/fortune-500-biggest-healthcare-companies/>
- Mckesson. (2015). *McKesson Announces Agreement to Purchase the Pharmaceutical Distribution Division of UDG Healthcare PLC* [Press Releases]. Recuperado de <http://www.mckesson.com/about-mckesson/newsroom/press-releases/2015/mckesson-announces-agreement-to-purchase-the-pharmaceutical-distribution-division-of-udg-healthcare-plc/>
- Palmer, E. (2017). *Sun looks to unload Ohm Labs New Jersey plants in manufacturing consolidation*. Recuperado de <https://www.fiercepharma.com/pharma/sun-looks-to-unload-ohm-labs-nj-plants-manufacturing-consolidation-cnbc>
- Price Waterhouse Coopers. (2016). Pharmaceuticals and Life. Indian pharma industry. *Sciences*. Recuperado de <https://www.pwc.in/industries/pharmaceuticals-and-life-sciences.html>
- PRNewswire. (2015). *Cardinal Health Completes Acquisition of Cordis* [News Releases]. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/cardinal-health-completes-acquisition-of-cordis-300153418>.
- Sarli, R. R., González, S. I. & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1). Mendoza, Argentina: Universidad Nacional del Cuyo. Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Schincariol, J. & Reuters. (2015). *Profarma compra restante de la Droguerías Tamoio por R \$ 130 mil*. Recuperado de <https://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKCN0T52M420151116>
- ScripPharmaIntelligence. (2008, Marzo 31). *Shanghai Pharmaceutical And Japan Suzuken Establish Joint Venture*. Recuperado de <https://scrip.pharmaintelligence.informa.com/SC068094/Shanghai-Pharmaceutical-And-Japan-Suzuken-Establish-Joint-Venture>
- South China Morning Post. (2017). *Shanghai Pharmaceuticals buys out Cardinal Health in China*. Recuperado de <http://www.scmp.com/business/china-business/article/2119988/shanghai-pharmaceuticals-buys-out-cardinal-health-china>
- SPH. (1994). *Shanghai Pharmaceuticals Holding Co Overview*. Recuperado de <http://english.sphchina.com/col/col194/index.html>
- SunPharmaceutical (2015). *Company Profile*. Recuperado de <http://www.sunpharma.com/usa>.
- Suzuken. (2010). *Suzuken - Leading a Pharmaceutical Distribution Industry in Transition. One Suzuken - Annual Report 2010*. Recuperado de http://cdplus.jp/ir_front/static/uploads/public/japanese/divide/10109987/9987_10/ar10.pdf
- Suzuken. (2015). *For Three Ones. One Suzuken - Annual Report 2015. Strengthening our supply chain in China*. (p.23). Recuperado de http://cdplus.jp/ir_front/static/uploads/image_asset.image.9b4baf3d9e1c81ff.
- Torrecillas, C. (2015). Nuevas empresas multinacionales. Una revisión teórica. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 127-144.
- Vision Gain (2017). *Pharma Wholesale and Distribution Market Forecasts 2017-2027* (Report). Recuperado de <https://www.visiongain.com/Report/1913/Pharma-Wholesale-and-Distribution-Market-Forecasts-2017-2027>

Anexos

Anexo Pestel de países seleccionados

A. Factores políticos asociados al mercado farmacéutico

Factor	Categoría	Descripción de la categoría	Brasil			Ecuador			Perú		
			Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa
Político	Política Farmacéutica Nacional PFN en las Américas	Acuerdos entre los países miembros para establecer una expansión del fondo estratégico de OPS / OMS para la compra de inmunosupresores de hemoderivados; establecer un banco de precios para América del Sur junto con la Comisión de Medicamentos de UNASUR; generar estrategias para compra conjunta de antirretrovirales; armonizar la producción de medicamentos en América del Sur.	Alto	Positivo	Importante	Alto	Positivo	Importante	Alto	Positivo	Importante
	Directrices políticas del mercado de medicamentos	Política Nacional de Medicamentos	Alto	Positivo	Critico	Alto	Positivo	Critico	Alto	Positivo	Critico
Puntaje			6	2	5	6	2	5	6	2	5

Fuente: Autores.

B. Factores económicos asociados al mercado farmacéutico

Factor	Categoría	Brasil				Ecuador				Perú			
		Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa
Económico	Índice global de competitividad 2017	Puesto 81/138	Alto	Desconocido	Importante	Puesto 91/138	Alto	Desconocido	Importante	Puesto 67/138	Alto	Positivo	Importante
	Regulación precios de mercado	Regulado, política de precios máximos	Alto	Negativo	Critico	No está regulado	Alto	Positivo	Critico	Libre mercado	Alto	Positivo	Critico
	Inflación	6,29% a 2016	Medio	Negativo	Importante	1,12% a 2016	Medio	Positivo	Importante	3,23% a 2016	Medio	Positivo	Importante
	Expectativa de crecimiento mercado farmacéutico para 2019	+8,3%	Alto	Positivo	Importante	7%	Alto	Positivo	Importante	+7,2%	Alto	Positivo	Importante
	Importaciones de bienes y servicios (% de crecimiento anual) a 2016	-10,3%	Alto	Negativo	Critico	-6,4%	Alto	Negativo	Critico	+0,3%	Alto	Positivo	Importante
	Tamaño de mercado	US\$ 22 mil millones	Alto	Positivo	Importante	US\$ 1,1 mil millones	Alto	Positivo	Importante	US\$ 0,9 mil millones	Medio	Desconocido	Desconocido
	Crecimiento del PIB (2016)	-3,6%	Medio	Negativo	Importante	-1,5%	Medio	Negativo	Importante	+3,9%	Alto	Positivo	Importante
	Crecimiento económico	Se espera una lenta recuperación	Alto	Negativo	Importante	Se prevé una caída en el próximo año	Alto	Negativo	Importante	Recuperación de la inversión	Alto	Positivo	Importante
	Mercaderías importadas desde economías en desarrollo de América Latina y el Caribe (% del total de mercaderías importadas)	12,5% a 2015	Alto	Positivo	Importante	26,1% a 2015	Alto	Positivo	Importante	20% a 2015	Alto	Positivo	Importante
	Nivel de riesgo	Medio – alto	Alto	Negativo	Critico	Medio - alto	Alto	Negativo	Critico	Medio	Alto	Negativo	Importante
Puntaje			28	-3	23	28	1	23	28	6	17		

Fuente: Autores.

C. Factores sociales asociados al mercado farmacéutico

Factor	Categoría	Brasil				Ecuador				Perú			
		Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa
Salud	Acceso a mejor saneamiento (OMS – Organización Mundial de la salud)	Puesto 99 entre 138	Medio	Desconocido	Desconocido	Puesto 68 entre 138	Medio	Positivo	Importante	Puesto 98 entre 138	Medio	Desconocido	Desconocido
		82,80%	Medio	Positivo	Importante	84,7%	Medio	Positivo	Importante	76,20%	Medio	Positivo	Importante

	Expectativa de vida - m/f (Año, 2015)	71 / 79	Medio	Positivo	Importante	74 / 79	Medio	Positivo	Importante	73 / 78	Medio	Positivo	Desconocido
Social	Gasto total en salud por habitante (\$int, 2014)	1318	Alto	Positivo	Importante	1040	Medio	Negativo	Importante	656	Medio	Negativo	Importante
	Gasto total en salud como porcentaje del PIB (2014)	8,30%	Alto	Positivo	Importante	9,20%	Alto	Positivo	Importante	5,50%	Alto	Negativo	Importante
	Disponibilidad media de medicamentos genéricos seleccionados 2015	76,70%	Alto	Positivo	Importante	71,70%	Alto	Positivo	Importante	83,70%	Alto	Positivo	Importante
	Puntaje		2	5	10		14	2	12		14	1	8

Fuente: Autores.

D. Factores tecnológicos asociados al mercado farmacéutico

Factor	Categoría	Brasil				Ecuador				Perú			
		Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa
Tecnológico	Directrices, políticas o recomendaciones nacionales sobre la adquisición de dispositivos médicos	SI	Medio	Positivo	Sin importancia	SI	Medio	Positivo	Sin importancia	SI	Medio	Positivo	Sin importancia
	Health Technology Policy	Sí, y es parte de la política nacional de salud	Medio	Positivo	Importante	Sí, y es parte de la política nacional de salud	Medio	Positivo	Importante	No existe	Medio	Negativo	Importante
	Puntaje		4	2	2		4	2	2		4	1	2

Fuente: Autores.

E. Factores ecológicos asociados al mercado farmacéutico brasileño

Factor	Categoría	Brasil				Ecuador				Perú			
		Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa
Ecológico	Gestión ambiental	Brasil está comprometido con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el desarrollo de la Agenda 2030. Estas políticas se ejecutan a través del Grupo de Trabajo Interministerial el cual coordina el Poder Ejecutivo Federal, Municipios, sociedad civil, sector privado y academia.	Medio	Positivo	Importante	Sistema de gestión de sustancias químicas y desechos peligrosos especiales: es parte de los convenios Basilea, Estocolmo, Rotterdam y Enfoque Estratégico para la gestión de Sustancias Químicas a Nivel Internacional (SAICM). Calculadora de huella ecológica personal para medir el impacto de las actividades sobre el medioambiente. Desarrollo del Plan de Implementación para la Gestión de Contaminantes Orgánicos Persistentes en el Ecuador	Medio	Positivo	Importante	Sistema Nacional de Gestión Ambiental para promover organizar funciones y competencias ambientales en las entidades para implementar la política nacional de ambiente.	Medio	Desconocido	Desconocido
	Política ambiental	Ley Nacional de Política Ambiental. Sistema Nacional Ambiental Sinama. Política ambiental de economía verde: se está trabajando en una política de integración entre el sector productivo y el medio ambiente promoviendo la adecuación del país las exigencias de competitividad en comercio internacional.	Medio	Positivo	Importante	Articular el acuerdo nacional para la sustentabilidad económica ambiental que permite poner en marcha las políticas ambientales del Estado.	Bajo	Desconocido	Desconocido	Adopción del Acuerdo Global en París con el objeto de luchar con el cambio climático. Política Nacional del Ambiente (Diversidad biológica, cambio climático y manejo de suelos)	Bajo	Desconocido	Desconocido
	Problemas ambientales	Alta contaminación del aire, agua y degradación del suelo y los residuos. Deforestación y Minería	Medio	Negativo	Importante	La explotación de la reserva petrolera Yasuni ITI, conflicto minero al sur de la Amazonia, Tratamiento de aguas, contaminación del aire, deforestación.	Medio	Negativo	Importante	Caos ambiental urbano, minería ilegal, minería formal, sector eléctrico insostenible, industria pesquera malsana, agricultura insostenible, deterioro de fuentes de agua, impactos ambientales sobre la calidad de vida y la salud	Medio	Negativo	Importante
	Puntaje		6	1	6		5	0	4		5	-1	2

Fuente: Autores.

F. Factores legales asociados al mercado farmacéutico

Factor	Categoría	Brasil			Ecuador			Perú					
		Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa	Descripción de la categoría	Impacto potencial	Tipo de impacto	Importancia relativa
	IHR capacity score: Legislation (15)	96,50%	Medio	Positivo	Importante	88,70%	Medio	Positivo	Importante	89%	Medio	Positivo	Importante
	IHR capacity score: Points of entry (15)	67	Alto	Positivo	Importante	86	Alto	Positivo	Importante	27	Alto	Negativo	Importante
Legal	Acuerdos comerciales	Acuerdo de Complementación Económica N° 72. ACE-72 (6). Hay un mecanismo informativo para la inversión llamado SECOMs o Sectores de Promoción Comercial ubicado en los consulados y embajadas de numerosos países para orientar y dar asistencia a empresas que deseen invertir en Brasil (13).	Alto	Positivo	Crítico	Acuerdo de Cartagena (Comunidad Andina), TLC con Colombia en el marco de Mercosur, crédito Bancoldex para empresarios colombianos y ecuatorianos, Se han aprobado leyes para detectar y prevenir el lavado de dinero.	Alto	Positivo	Crítico	Acuerdos comerciales vigentes: Comunidad Andina de Naciones, Mercosur, Organización Mundial de Comercio, Foro de Cooperación Económica del Asia - Pacífico. Acuerdo comercial entre UE, Colombia y Perú. Acuerdo comercial Perú Colombia del 23 de octubre de 1993. POLITICA NACIONAL DE MEDICAMENTOS (R.M. N° 1240-2004/MINSA). POLITICA ANDINA DE MEDICAMENTOS Marzo del 2009. Ley N° 29459 de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios- 2009	Alto	Positivo	Crítico
	Legislación laboral	Enmienda constitucional de 2012 prohíbe prácticas laborales de esclavitud. El gobierno multó a más de 340 empresas por estas prácticas de trabajo forzado.	Medio	Desconocido	Sin importancia	Existe discriminación en el empleo y se considera común dentro del mercado laboral.	Medio	Desc onocido	Sin importancia	Reforma laboral que busca reducir informalidad en el sector económico, simplificación administrativa en materia laboral para facilitar la contratación formal de trabajadores, ordenar los ceses de despidos masivos justificados, limitar las opciones de arbitraje potestativo y ordenar inspección laboral.	Medio	Positivo	Importante
Puntaje			10	3	8		10	3	8		10	2	8

Fuente: Autores.