

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS
DE PROGRAMAS DE APOYO A PACIENTES HACIA EL
MERCADO PERUANO POR UNA EMPRESA ECUATORIANA
ESPECIALIZADA EN ESTOS SERVICIOS PARA EL PERÍODO
2016-2017**

AUTORA: Cristina Vanessa Leiva Atiaga

DIRECTOR: Mgt. Saúl Castillo

2017

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, CRISTINA VANESSA LEIVA ATIAGA, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



CRISTINA VANESSA LEIVA ATIAGA

Yo, SAÚL CASTILLO, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señorita CRISTINA VANESSA LEIVA ATIAGA, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



MGT. SAÚL CASTILLO

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi hija, Julieta, mi inspiración, mi motor y fuerzas para querer alcanzar objetivos cada vez más grandes y retadores. Dios siempre le guarde y le respalde para hacer realidad todos sus sueños, viva siempre feliz y llena de FE. Le pido a Dios, me ilumine para ser una guía y un ejemplo de amor, de justicia y de perseverancia para mi enanita. ¡Te amo tantísimo, mi Juli, mi Bendición!

De manera muy sentida y especial, también dedico este trabajo a mi primo, Esteban, te me adelantaste... Te encontrabas en medio de terminar tu propia tesis de una Maestría internacional pero Dios decidió que te necesitaba de manera urgente con Él. Por favor, cuida siempre de tus hijos hermosos y de tu excelente esposa. ¡Te amamos y recordamos siempre!

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por sus bendiciones y enseñanzas diarias. Porque sus planes son perfectos y me da la paz y porque aun cuando me alejo, Él en su misericordia busca la manera de enrumbarme nuevamente, avivar mi Fe y tomarme en sus brazos como a su hija amada.

Agradezco a mi esposo, por ser el compañero de vida que Dios puso para mí, por su ayuda y entrega, porque en los puntos altos y bajos no ha soltado mi mano y me ha enseñado el verdadero significado del amor. Gracias, esposo, porque conocerte cambio mi vida, siento que hemos crecido juntos y, con la Bendición de Dios, lo seguiremos haciendo con nuestra familia. ¡Amo muchísimo!

Agradezco a mis padres, por ser mis primeros amigos y confidentes, porque su apoyo, su sacrificio y su ejemplo han formado quien soy ahora y ésta cosecha es parte de todo lo que sembraron en mí y en mis hermanos. Les agradezco por todo su amor para mí y mi Juli, no sé qué sería de mí sin su amor, su apoyo y su motivación constante. ¡Dios les pague! ¡Les amo!

Agradezco a mis hermanos, por ser mis amigos, mis consejeros y mis cómplices. Gracias ñañitos por ser esos seres humanos inigualables de los cuales aprendo cada día. ¡Les amo y admiro muchísimo!

Agradezco a mis abuelitas y abuelitos, en la Tierra y en el cielo, han seguido cuidando de mí y enseñándome con el ejemplo. A mi abuelita, Enmita, por su amor y generosidad desde mi primer día en este mundo.

Un agradecimiento especial al Magister Saúl Castillo, Director de Tesis, un excelente catedrático quien ha sido una guía enorme y ha estado presto a ayudarme en todo momento para la consecución del presente trabajo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4 METODOLOGÍA.....	8
1.4.1 Método Hipotético-Deductivo	8
1.4.2 Método Analítico – Sintético.....	9
1.4.3 Método de Investigación Cualitativa y Cuantitativa	10
1.4.3.1 Tipo Exploratorio.....	11
1.4.3.2 Tipo Descriptiva.....	11
1.4.3.3 La Información Primaria.....	12
1.4.3.4 Las Fuentes de Información Secundaria	12
1.5 MARCO REFERENCIAL	13
1.5.1 Marco Teórico.....	13
1.5.1.1 Enfermedades Crónicas.....	13
1.5.1.2 Enfermedades Catastróficas	15
1.5.1.3 Internacionalización de Empresas.....	17
1.5.1.4 Teorías Tradicionales de la Internacionalización de las Empresas.....	18
1.5.1.5 Teorías Modernas de la Internacionalización de las Empresas	24
1.5.1.6 Internacionalización de Servicios	26
1.5.1.7 Modelos de Internalización.....	28
1.5.1.8 Franquicias	32

1.5.1.9 Contrato de Gerencia	33
1.5.1.10 Modelo Uppsala de Internacionalización.....	33
1.5.1.11 Beneficios, Ventajas y Riesgos de la Internacionalización	36
1.5.1.12 Proceso de Internacionalización.....	38
1.5.1.13 Factores Claves para la Internacionalización.....	40

CAPÍTULO II

2. DEMANDA INSATISFECHA.....	42
2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO PSPS (PROGRAMAS DE APOYO PARA PACIENTES) ECUATORIANO	42
2.1.1 Demanda del Servicio.....	42
2.1.2 Oferta del servicio.....	45
2.1.3 Demanda insatisfecha	47
2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO PSPS (PROGRAMAS DE APOYO PARA PACIENTES) PERUANO	49
2.2.1 Demanda del Servicio.....	49
2.2.2 Oferta del Servicio	49
2.2.3 Demanda Insatisfecha	51

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO	53
3.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	53
3.3 PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO.....	54
3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.5 DETERMINACIÓN DE GRUPO DE ESTUDIO.....	54
3.5.1 Entrevistados.....	54
3.6 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.....	55
3.6.1 Cuestionario	56
3.6.1.1 Preguntas generales.....	56

3.6.1.2	Preguntas específicas Perú	57
3.6.1.3	Preguntas específicas Ecuador	58
3.6.1.4	Resultados de la entrevistas	59
3.7	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	63
3.7.1	Análisis PEST	63
3.7.1.1	Factores Políticos	63
3.7.1.2	Factores Económicos	65
3.7.1.3	Factores Sociales	74
3.7.1.4	Factores Tecnológicos	81
3.8	ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	83
3.8.1	Entrada de Nuevos Participantes	84
3.8.2	Poder de Negociación de los Clientes	86
3.8.3	Poder de Negociación de los Proveedores	87
3.8.4	Productos Sustitutos	88
3.8.5	Rivalidad entre Competidores	89
3.9	FODA	90
3.10	MARKETING MIX DEL SERVICIO	92
3.10.1	Producto / Servicio	92
3.10.2	Plaza	93
3.10.3	Promoción	94
3.10.4	Precio	95

CAPÍTULO IV

4.	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	97
4.1	PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	97
4.2	REQUISITOS LEGALES	99
4.2.1	Disposiciones Legales para la apertura de sucursales	99
4.2.1.1	Disposiciones Legales Administrativas	100
4.2.1.2	Documentación requerida	101
4.3	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	104

4.4	TAMAÑO DEL PROYECTO EN BASE A INDICADORES DEL ESTUDIO DE MERCADO	105
4.4.1	Estructura Organizacional.....	105
4.4.2	Requerimiento de personal	106
4.4.3	Perfiles de los cargos requeridos	107
4.5	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	110
4.5.1	Adaptación de Procesos a la Realidad del Mercado Peruano.....	111
4.5.1.1	Cuantificación de la Inversión	111
4.6	PLAN DE MARKETING	114
4.6.1	Misión	114
4.6.2	Visión.....	115
4.6.3	Valores Corporativos	115
4.6.4	Segmentación de Mercado.....	116
4.6.5	Descripción del Producto.....	117
4.6.5.1	Ciclo de Vida	118
4.6.5.2	Estrategias	122
4.6.6	Metas y Objetivos	124
4.6.6.1	Estrategia del Producto	125
4.6.6.2	Estrategia de Precio.....	127
4.6.6.3	Estrategias de Promoción.....	130
4.6.6.4	Estrategia de Distribución.....	134
4.6.6.5	Estrategias de Marketing Online.....	136
4.7	CONTRASTACIÓN DE SERVICIO OFERTADO QUE CUMPLA CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL ESPECIALIZADOS	142

CAPÍTULO V

5.	ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	144
5.1	INVERSIÓN.....	144
5.1.1	Equipos y Herramientas.....	146
5.1.2	Depreciaciones, Mantenimiento y Seguro	148

5.2	INGRESOS DEL PROYECTO.....	149
5.3	EGRESOS DEL PROYECTO.....	151
5.4	FINANCIAMIENTO.....	152
5.5	ESTADO DE RESULTADOS.....	154
5.6	FLUJO DE CAJA.....	155
5.7	ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL.....	155
5.8	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	156
5.9	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	158
5.9.1	Tasa de Descuento.....	158
5.9.2	Valor Actual Neto – VAN.....	159
5.9.3	Tasa Interna de Retorno – TIR.....	160
5.9.4	Periodo de Recuperación de la Inversión – PRI.....	161
5.9.5	Costo – Beneficio.....	162
5.10	ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	162

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
6.1	CONCLUSIONES.....	166
6.2	RECOMENDACIONES.....	168
	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	170
	BIBLIOGRAFÍA.....	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Muertes ENT (2012).....	5
Figura 2. Mecanismo básico de la internacionalización	35
Figura 3. Comparación PIB per cápita EC-PE.....	67
Figura 4. Comparación Crecimiento del PIB EC-PE.....	67
Figura 5. Inflación Ecuador	68
Figura 6. Tasas de Interés – (PER)	73
Figura 7. Crecimiento de la Población – (ECU)	75
Figura 8. Tasa de Crecimiento Población – (ECU).....	75
Figura 9. Tasa de Crecimiento Población – (PER)	76
Figura 10. Evolución de Empleo y Desempleo – (ECU).....	77
Figura 11. Evolución de Empleo y Desempleo – (PER).....	78
Figura 12. Acceso a Internet – (ECU).....	82
Figura 13. Fuerzas de Porter	84
Figura 14. Relación Laboratorio – Programa Apoyo a Pacientes – Paciente	85
Figura 15. FODA	91
Figura 16. Proceso Administrativo de registro en ProInversión.....	101
Figura 17. Ubicación de la empresa.....	104
Figura 18. Organigrama de la empresa en Perú.....	105
Figura 19. Procesos de la Empresa	111
Figura 20. Servicios de la Empresa.....	118
Figura 21. Página Web.....	138
Figura 22. Página Web.....	139
Figura 23. Características de la Funcionalidad de la Página Web	140
Figura 24. Características de la Funcionalidad de la Página Web	140
Figura 25. Punto de Equilibrio	157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y Desventajas Maquilas	30
Tabla 2. Ventajas y Desventajas del Licenciamiento	31
Tabla 3. Ventajas y Desventajas de las Franquicias	32
Tabla 4. Ventajas y Desventajas del Contrato de Gerencia.....	33
Tabla 5. Etapas de la Internacionalización	39
Tabla 6. Causas de muerte 2014	44
Tabla 7. Demanda del Servicio Ecuador	44
Tabla 8. Demanda Insatisfecha Ecuador	47
Tabla 9. Demanda del Servicio Perú	49
Tabla 10. Demanda Insatisfecha Perú	51
Tabla 11. Información de los entrevistados.....	55
Tabla 12. Entrevista Gerente Nuevos Negocios – (ECU)	59
Tabla 13. Entrevista Gerente General – (ECU).....	60
Tabla 14. Entrevista Gerente de Estrategia – (PER).....	61
Tabla 15. Entrevista Médico Gerente Aseguramiento de Calidad – (PER)	62
Tabla 16. Inversión Pública en Salud - Ecuador	64
Tabla 17. Índice Bloomberg de Eficiencia del Sistema de Salud 2016.....	65
Tabla 18. Riesgo País Ecuador	70
Tabla 19. Riesgo País Perú	70
Tabla 20. Tasas de Interés – (ECU).....	72
Tabla 21. Comparación Tasa de Interés Activa Consumo EC-PE	74
Tabla 22. Personas que acuden a un establecimiento de salud – (ECU)	79
Tabla 23. Personas que acuden a un establecimiento de salud – (PER).....	80
Tabla 24. Características Diferenciadoras	85
Tabla 25. Precios Servicios Ofrecidos.....	93
Tabla 26. Cantidad de Personal (PER)	106
Tabla 27. Perfil Rep. Legal.....	107
Tabla 28. Perfil Coordinación de Programas.....	108
Tabla 29. Gestor – Asesor de Salud – Nutricionista - Educadora	109
Tabla 30. Back Office - Teleoperador	110

Tabla 31. Sueldos a Personal Interno	112
Tabla 32. Herramientas.....	113
Tabla 33. Muebles y Enseres	113
Tabla 34. Equipos de Oficina	113
Tabla 35. Equipos de Computación.....	113
Tabla 36. Empresas Farmacéuticas Multinacionales Perú	117
Tabla 37. Objetivos.....	124
Tabla 38. Actividades de Estrategias - Producto	127
Tabla 39. Actividades de Estrategias – Precio 1	128
Tabla 40. Actividades de Estrategias – Precio 2	129
Tabla 41. Precios Servicios Ofrecidos.....	130
Tabla 42. Actividades de Estrategias – Promoción 1	132
Tabla 43. Actividades de Estrategias – Promoción 2	133
Tabla 44. Presupuesto de Promoción	133
Tabla 45. Actividades Estrategias – Distribución 1	135
Tabla 46. Actividades Estrategia – Distribución 2	136
Tabla 47. Resumen de Estrategias Online según 4 Fs.....	142
Tabla 48. Inversión Total Proyecto	145
Tabla 49. Cuadro de Fuentes y Usos	145
Tabla 50. Maquinaria y Equipo	146
Tabla 51. Muebles y Enseres	147
Tabla 52. Herramientas.....	147
Tabla 53. Equipos de Oficina	147
Tabla 54. Equipos de Computación.....	148
Tabla 55. Depreciaciones	148
Tabla 56. Mantenimiento.....	149
Tabla 57. Seguros	149
Tabla 58. Proyección de Ingresos.....	150
Tabla 59. Egresos del Proyecto	151
Tabla 60. Tabla de Amortización Crédito	153
Tabla 61. Resumen Gastos Financieros anuales.....	153
Tabla 62. Estado de Resultados	154

Tabla 63. Flujo de Caja.....	155
Tabla 64. Estado de Situación Inicial	156
Tabla 65. Punto de Equilibrio.....	157
Tabla 66. Tasa de Descuento	159
Tabla 67. VAN	160
Tabla 68. TIR.....	160
Tabla 69. PRI.....	161
Tabla 70. Costo – Beneficio	162
Tabla 71. Comparación de Escenarios	164

SÍNTESIS

Debido a la necesidad de los laboratorios farmacéuticos por apoyar a los pacientes, generar mayor acceso a sus medicamentos y la restricción legal que tienen con respecto a abordaje y promoción directos al consumidor, nacen los Programas de Apoyo para Pacientes. Los Programas de Apoyo para Pacientes tienen como objetivos principales: la adherencia al tratamiento, o su cumplimiento en frecuencia y dosis (posología), así como el mejorar la calidad de vida de los pacientes a través de: concienciación, educación, valores agregados y beneficios (bonificaciones o descuentos en la compra del medicamento, medicamento gratis, exámenes de laboratorio o consultas médicas gratis, entre otros), seguimiento o soporte vía telefónica y presencial.

Este proyecto pretende apoyar el desarrollo de las PYMES en el Ecuador y su internacionalización hacia otros mercados. El presente trabajo trata sobre una empresa ecuatoriana especializada en servicios de Programas de Apoyo a Pacientes, la cual desde sus inicios y como resultado de varios años de experiencia en la industria farmacéutica ha venido incursionando en este ámbito y, en la actualidad, provee al mercado ecuatoriano de servicios de salud que ayudan a obtener un adecuado manejo y cuidado de las Enfermedades No Transmisibles (ENT) o enfermedades crónicas y este servicio se lo quiere ofrecer a la población peruana para colaborar en sus diferentes tratamientos.

La empresa, como consecuencia de la situación económica mundial y no ajena para el Ecuador, ha visto disminuida su participación de mercado y es por esto que ha decidido poner la mirada en nuevos horizontes, llegando a decidir internacionalizar la empresa hacia mercados internacionales inmediatos como el vecino país de Perú.

Con la finalidad de analizar la factibilidad de internacionalizar la empresa hacia Perú, se realizó un análisis microeconómico, entrevistas a profundidad con expertos en la industria farmacéutica en Ecuador y Perú. Asimismo, se establecieron los pasos básicos para la internacionalización de los servicios, el requerimiento de personal en el país destino, el diseño estratégico, la adaptación de procesos, la cuantificación de la inversión y el plan

de marketing. Finalmente, con el análisis financiero se pudo determinar la viabilidad del proyecto de internacionalización al Perú y la comprobación de la hipótesis, al ser rentable en más del 18%. Este trabajo puede servir de base para estructurar otros proyectos de estrategias de internacionalización de servicios.

ABSTRACT

Due to the need of pharmaceutical laboratories of providing support to their patients, creating access to their products and the legal restriction they have with regard to direct approach and promotion to consumers, Patient Support Programs were born. Patient Support Programs have as main objectives the following: adherence to treatment, or compliance in frequency and dosage, as well as improving patients' quality of life through: awareness, education, value added benefits (bonus or discounts when purchasing medication, free medication, laboratory tests or free medical consultations, among others), follow-up or support via telephone and in person.

This project aims to support the development of SMEs in Ecuador and its internationalization towards other markets. This paper is about an Ecuadorian company specializing in Patient Support Program services, which has been part of its portfolio since its beginning and has entered in this area as a result of several years of experience in the pharmaceutical industry. The Ecuadorian company, currently, provides health services that help to obtain an adequate management and care of Noncommunicable Diseases (NCD) or chronic diseases, and this service will be offered to the Peruvian population to cooperate with their different treatments.

The company, as a result of the global economic situation and not strange to Ecuador's circumstances, has seen its market share decline and has decided to look at new horizons and to internationalize the company towards immediate international markets such as neighbouring country of Peru.

In order to analyse the feasibility of internationalizing the company to Peru, a microeconomic analysis was conducted, in-depth interviews were done to experts in the pharmaceutical industry in Ecuador and Peru. Furthermore, the basic steps for the internationalization of services were stated, as well as personnel requirements in the target country, strategic design, process adaptation, quantification of the investment and a marketing plan was laid out. Finally, thanks to the financial evaluation, it was possible

to determine the feasibility of internationalizing this services to Peru and the hypothesis of being profitable in more than 18% was verified. This paper can be used as a basis for structuring other projects concerning internationalization strategies for services.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Planteamiento del Problema

El Ecuador a través de la historia económica del país, se ha caracterizado por ser exportador de bienes primarios carentes de algún tipo de industrialización, creando una absoluta dependencia de la venta de productos sin ningún tipo de valor agregado, limitándolo totalmente en la obtención de mayores y mejores ingresos, así como el de poder crear plazas de trabajo.

En la actualidad, gracias a la afamada *Globalización Mundial*, todas las empresas se han visto en la necesidad de utilizar todo tipo de estrategias, tanto operativas-financieras, así como de marketing y de expansión, mismas que se han convertido en las principales y más demandadas por las empresas de los diferentes sectores, para que les permitan a las organizaciones, mantenerse en el mercado tanto interno como externo y, poder obtener una mejor participación de éste.

Dentro de las estrategias de crecimiento y expansión que ha tomado fuerza en la actualidad por parte de los expertos, se encuentra la de Internacionalización de las Empresas. De acuerdo a lo considerado por el autor Oskar Villarreal (2011), indica que:

La internacionalización de la empresa es una estrategia empresarial que, como hecho económico que es, debemos encuadrarla en la ciencia económica en general y en la economía internacional en particular, como primera acotación científica; ya que ésta aborda las relaciones económicas que se establecen entre estados soberanos. (pág. 34)

Por el concepto propuesto anteriormente sobre la Internacionalización de las empresas, se puede entender que dicha estrategia, permite acceder a nuevos mercados fuera del mercado natural de cada empresa, en este caso es pertinente hablar de mercados internacionales, por medio de los cuales, las diferentes organizaciones que decidan incursionar en éstos, buscarán posicionarse en dichos mercados mediante la oferta de sus diferentes productos y/o servicios.

Se trata de una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados, misma que fue fundada en el año 2012; dedicada a la prestación de servicios de salud, con énfasis en el manejo integral de tratamientos ambulatorios de alta complejidad para enfermedades crónicas y catastróficas como cáncer, artritis, entre otras patologías.

Debido a la necesidad de los laboratorios farmacéuticos por apoyar a los pacientes, generar mayor acceso a sus medicamentos y, la restricción legal que tienen con respecto a abordaje y promoción directos al consumidor, nacen los Programas de Apoyo para Pacientes. Desde sus inicios y como resultado de varios años de experiencia en la industria farmacéutica, ésta empresa ha venido incursionando en el ámbito de Programas de Apoyo para Pacientes en Ecuador.

La empresa, como consecuencia de la situación económica mundial y no ajena para el Ecuador, ha visto frenada su participación del mercado y, es por esto que ha decidido

poner la mirada en nuevos horizontes, llegando a decidir internacionalizar sus servicios técnicos especializados en el ámbito de Programas de Apoyo para Pacientes hacia mercados internacionales inmediatos como los de los países vecinos. Es el caso puntual de analizar la posibilidad de hacerlo inicialmente hacia el vecino país de Perú.

Adicional a esto, se debe mencionar que existen pocos proyectos que proponen estrategias de internacionalización para empresas que presten servicios de programas de apoyo para pacientes con enfermedades crónicas y/o catastróficas, por lo cual, el presente estudio será de gran beneficio para el desarrollo de proyectos similares en el futuro.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar una estrategia de internacionalización de servicios de Programas de Apoyo para Pacientes ofertados por una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados hacia el mercado peruano para el período 2016-2017.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir un marco referencial que permita conocer todos los términos y procesos necesarios para la correcta internacionalización de una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados para Programas de Apoyo a Pacientes hacia el mercado peruano.

- Establecer el mercado objetivo en el cual va a incursionar una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados para Programas de Apoyo a Pacientes con base en la demanda insatisfecha definida en el estudio de mercado.
- Conocer todos los procesos y requisitos legales necesarios para la correcta internacionalización de una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados para Programas de Apoyo a Pacientes hacia el mercado peruano.
- Establecer los índices de rentabilidad en el mercado peruano para la internacionalización de servicios técnicos especializados para Programas de Apoyo a Pacientes, a través de la operación apalancada en dos programas de apoyo a pacientes.
- Establecer el entorno de negocios del mercado peruano.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS), al ser la encargada de toda la gestión de las políticas de salud en el mundo, indica que tanto las enfermedades crónicas como las enfermedades catastróficas, se encuentran enmarcadas dentro del grupo llamado *Enfermedades No Transmisibles (ENT)*, sobre las cuales la OMS indica que, dichas enfermedades son las principales causas de muerte a nivel mundial, ocasionando 38 millones de muertes, correspondiente al 68% de las 56 millones de defunciones producidas en el año 2012 (Organización Mundial de la Salud, 2014, pág. 6).

El hermano país del Perú, no es ajeno a estas estadísticas ofrecidas por la OMS, es así que, de acuerdo a la información ofrecida por la misma entidad al año 2012, se registraron 132.000 defunciones en dicho país, siendo el 66% de éstas, ocasionadas por las ENT. Así se lo puede observar en la Figura 1, mismo que se comparte a continuación.

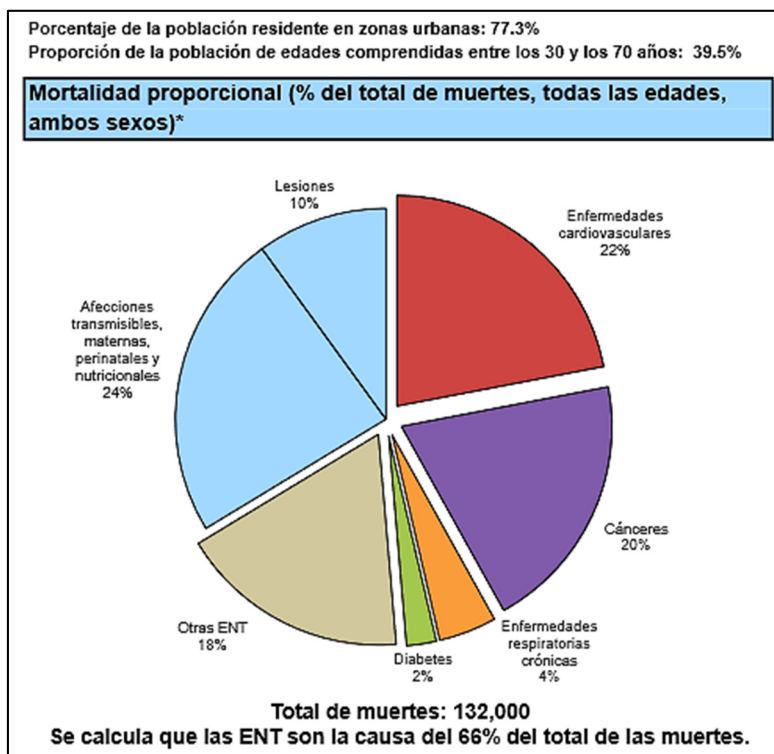


Figura 1. Muertes ENT (2012)

Fuente: (Organización Mundial de la Salud, 2014, pág. 1)

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, es importante indicar que este proyecto pretende apoyar el desarrollo de las PYMES en el Ecuador y su internacionalización hacia otros mercados. Dicha empresa ecuatoriana brinda servicios técnicos especializados en la actualidad y, provee al mercado ecuatoriano de servicios de salud que ayudan a obtener un adecuado manejo y cuidado de las ENT, por lo tanto, este servicio se lo quiere ofrecer a la población peruana para colaborar en sus diferentes tratamientos.

Es importante indicar que este proyecto está identificado con la propuesta del gobierno actual acerca de la transformación de la matriz productiva del Ecuador, ya que por medio de la internacionalización de una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados hacia el mercado peruano, se colabora y apoya con dicho cambio.

El sector terciario o de los servicios, incluye entre sus actividades el comercio, la educación, la salud, la banca, el transporte y las comunicaciones. Este sector suele estar mayormente avanzado en países desarrollados, mientras que en los países en desarrollo su impacto es menor. Según cifras del Banco Central del Ecuador en 2015, los servicios aportaron en 60% al Producto Interno Bruto Nacional. En el mismo año, el sector generó aproximadamente 19 millones de plazas de empleo. Además, en este sector existe mayor potencial de desarrollo de la tecnología y del talento humano. Este sector es uno de los más rentables de la economía, debido a que la inversión que se requiere para la implementación de una empresa de este tipo es más baja que la requerida en otros sectores.

Adicional a lo indicado anteriormente, gracias a la decisión del actual gobierno de cambiar la matriz productiva del país y de haber desarrollado el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) para el periodo 2013 - 2017, este proyecto se encuentra identificado plenamente con el siguiente objetivo, política y meta del PNBV 2013-2017 (SENPLADES, 2013, pág. 80) descrito a continuación:

Objetivo # 10:

“Impulsar la transformación de la matriz productiva”

Política 10.1:

“Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.”

Meta 10.1

“Incrementar la participación de exportaciones de productos con intensidad tecnológica alta, media, baja y basado en recursos naturales al 50,0%.”

Es por esto que la autora de este proyecto, mantiene la hipótesis de que la internacionalización de una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados para Programas de Apoyo a Pacientes hacia el vecino país del Perú será exitosa. Para su aceptación, se investigará y analizarán las variables involucradas en este tipo de desarrollo, siendo posible a través del adecuado análisis de objetivos, competencia, características del mercado, logística, costos, adaptaciones y financiamiento.

Los principales diferenciadores de una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados, radican en su experticia en la conducción de Programas de Apoyo para pacientes, asesoría en estrategias de valor agregado y fidelización, el manejo de políticas internas de la industria farmacéutica de investigación, desarrollo y levantamiento de procesos a la medida de cada cliente, factores que con el paso del tiempo le han permitido a la compañía tener una presencia importante en el mercado farmacéutico nacional.

Es por esto que, la empresa considera importante el extender sus horizontes mediante la internacionalización de la misma, no sólo centrada en la búsqueda de mejoras

organizacionales y réditos económicos, sino también buscando una mejora y aporte sobre la matriz productiva del Ecuador, al poder ofrecer tanto interna como externamente, un servicio de calidad y alta tecnología, que será puesto al servicio de la sociedad, buscando colaborar en facilitar el acceso a medicamentos, incrementar la adherencia y cumplimiento a los tratamientos médicos y, mejorar la calidad de vida de los pacientes.

Adicionalmente, se debe indicar que al momento de poder iniciar operaciones en el vecino país del Perú, una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados., será generadora de nuevas plazas de trabajo tanto en Perú como en Ecuador, colaborando directamente en la mejora socio-económica de las personas que colaboren con la empresa en este proyecto.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Método Hipotético-Deductivo

Dicho método será utilizado en este proyecto ya que al ser un nuevo tema por analizar será basado, en parte, en hipótesis.

“Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.” (Bernal, 2010, pág. 60)

1.4.2 Método Analítico – Sintético

El método analítico-sintético también será ocupado por este estudio, ya que será de gran importancia el poder estudiar los hechos y sus partes de manera individual y, luego de esto poder sintetizarlos.

“Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).” (Bernal, 2010, pág. 60)

Parte importante de escoger dicho método será también el poder desarrollar el marketing mix del producto en base a las 4p y, de esta manera definir la mejor manera de poder ingresar al mercado objetivo. Dentro de las 4Ps a desarrollar están:

- Producto.
- Precio.
- Plaza.
- Promoción.

De igual forma, se aplicarán las 4Fs del marketing online, mismas que se detallan a continuación:

- Flujo.
- Funcionalidad.

- Feedback.
- Fidelización.

1.4.3 Método de Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Dichos métodos serán de gran relevancia en este proyecto, ya que por medio de ellos y la adecuada utilización de las herramientas de recolección de información, permitirán conocer los gustos, preferencias y frecuencias de consumo de los productos que prevé ofertar en dicho mercado.

Método cuantitativo o método tradicional: Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Método cualitativo o método no tradicional: De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Bernal, 2010, pág. 60)

Observación: En la presente investigación se prevé observar cómo se realiza el procedimiento de la prestación del servicio, sus procesos, entre otros.

“Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a una situación con el fin de estudiarlos tal como se presentan en la realidad” (Díaz, 2010, pág. 130).

Los tipos de estudio que se aplicarán en este proyecto serán los siguientes:

1.4.3.1 Tipo Exploratorio

Este tipo de investigación exploratoria servirá para este proyecto, ya que dicho tema no ha sido todavía estudiado ni desarrollado anteriormente. Por tanto, permitirá hacerlo como primer acercamiento al tema en desarrollo, ya que las condiciones existentes no son determinantes.

1.4.3.2 Tipo Descriptiva

La investigación descriptiva permite conocer y exponer de manera cuantitativa - cualitativa la realidad dentro de sus componentes esenciales, mediante la utilización de herramientas para la respectiva recolección de información como las que se detallan a continuación:

- Encuesta.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.

Dichas herramientas permitirán obtener información con un alto porcentaje de detalle sobre el comportamiento del mercado escogido para este proyecto. Para el presente estudio, se realizarán encuestas a profundidad a ejecutivos de laboratorios farmacéuticos que cuentan con Programas de Apoyo para Pacientes. Asimismo, es importante indicar

que para poder obtener el mayor provecho posible de las herramientas de recolección de información escogidas, será de gran importancia realizar una adecuada segmentación del mercado y, así poder dirigir todos los esfuerzos hacia el mercado objetivo del proyecto.

Las fuentes de investigación a utilizar serán las siguientes:

1.4.3.3 La Información Primaria

Se obtiene mediante la observación, realización de encuestas y la investigación de mercado.

Como ya se indicó anteriormente, la principal fuente de información primaria será la observación para mediante la misma poder conocer los procedimientos de la prestación del servicio, este tipo de información se utilizará para la estrategia de internacionalización de la empresa hacia la población peruana y su localización.

1.4.3.4 Las Fuentes de Información Secundaria

La información secundaria será la proveniente de los libros, revistas especializadas en el tema, publicaciones de entidades oficiales, enciclopedias y comentarios.

Este tipo de fuentes se utilizarán para recolectar información necesaria sobre el servicio que oferta una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados, ingeniería del proyecto, planificación de estrategias de internacionalización de la empresa

hacia el vecino país del Perú, su respectivo estudio financiero y evaluación y, así obtener una adecuada propuesta de estrategia de internacionalización.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Marco Teórico

1.5.1.1 Enfermedades Crónicas

El cuerpo humano aun cuando por su concepción y creación se dice es perfecto, amerita cuidados permanentes para poder mantenerlo sano y saludable, mismos que deberán ser enmarcados en mantener buenos hábitos alimenticios, prácticas frecuentes de actividad física, controlar el nivel de estrés, mantener un horario y tiempo de descanso adecuados, entre otros.

En la actualidad, debido al ritmo acelerado de vida, en algunos casos, muchas personas ya no pueden mantener un adecuado cuidado de su salud, situación que origina que hayan ido en aumento la cantidad de personas que padecen de algún tipo de enfermedad, incluso llegando a convertirse en una enfermedad crónica. La Organización Mundial de la Salud ofrece el siguiente concepto de este tipo de enfermedades:

Las enfermedades no transmisibles (ENT), también conocidas como enfermedades crónicas, no se transmiten de persona a persona. Son de larga duración y por lo general evolucionan lentamente. Los cuatro tipos principales de enfermedades no transmisibles son las enfermedades cardiovasculares (como ataques cardíacos y accidentes cerebrovasculares), el

cáncer, las enfermedades respiratorias crónicas (como la enfermedad pulmonar obstructiva crónica y el asma) y la diabetes. Las ENT afectan ya desproporcionadamente a los países de ingresos bajos y medios, donde se registran casi el 75% de las muertes por ENT, 28 millones. (OMS, 2014)

Como se puede observar, lo propuesto por la OMS dentro del grupo de las Enfermedades No Transmisibles (ENT), se encuentran las enfermedades crónicas, mismas que debido a su incremento han cobrado muchos millones de vidas humanas.

Este tipo de enfermedades ataca a todos los grupos de edades niños, adultos y ancianos pertenecientes a todas las regiones a nivel mundial, caracterizándose por ser afecciones de larga duración y que tienen una progresión lenta generalmente. Gran cantidad de las personas que fallecen debido a las ENT se dice que son muertes prematuras, esto de acuerdo a lo indicado por la OMS (2014) y, frecuentemente se presentan mayor cantidad de casos en países con ingresos bajos y medianos.

De igual manera, es de relevancia el poder indicar que las ENT tienen identificados dos tipos de factores de riesgo, mismos que se detalla a continuación:

Factores de riesgo comportamentales modificables

Dentro de los Factores de riesgo catalogados como comportamentales modificables, la OMS (2014) sostiene que son los siguientes:

- El consumo de tabaco, ya que éste alcanza un total de 6 millones de muertes anuales.

- La inactividad física, la falta de ésta o poca actividad física alcanza un total de 3,2 millones de muertes anuales.
- Uso nocivo del alcohol, éste alcanza 3,3 millones de muertes al año.
- El consumo excesivo de sodio (sal) ocasiona que 1,7 millones de personas mueran al año debido a problemas cardiovasculares. (OMS, 2014)

Factores de riesgo metabólicos/fisiológicos

Este tipo de factores de riesgo como su nombre lo indica, son los ocasionados de manera metabólica y/o fisiológica, aumentando considerablemente los riesgos de las ENT. Entre éstos se puede considerar los siguientes:

- La hipertensión arterial.
- El sobre peso y/u obesidad.
- Los niveles elevados de glucosa en la sangre (hiperglucemia).
- Los niveles elevados de lípidos en la sangre (hiperlipidemia) (OMS, 2014).

1.5.1.2 Enfermedades Catastróficas

Luego de conocer de mejor manera qué son las enfermedades crónicas o ENT y sus diferentes tipos de factores de riesgo, es importante también el poder identificar un concepto de las enfermedades catastróficas y poder tener los argumentos necesarios para poderlas diferenciar. Es por esto que a continuación se propone el siguiente concepto:

Las enfermedades catastróficas según consta en la nueva Ley Orgánica de Salud, se configuran en aquellos conflictos en la salud de las personas, que amenazan la vida, provocándoles una discapacidad a largo plazo y cuyos costos de atención médica, comprometen la independencia financiera; es decir que el valor de su tratamiento mensual, es mayor al de una canasta familiar básica según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (Guerrero, 2014, pág. 37)

Como se observa, sin dejar de centrarse en una patología, este tipo de enfermedad trata de analizar adicionalmente el entorno familiar, social y económico del paciente. Es por esto que una enfermedad de este tipo, muchas veces puede llegar a ser devastadora, no sólo para el paciente al terminar con su vida, sino que, afecta principal y directamente a la familia del paciente a nivel emocional, psicológico y económico, al verse imposibilitados de poder colaborar en una posible mejora en la salud del paciente y familiar.

Dentro de las enfermedades catastróficas se pueden identificar las siguientes:

- Pacientes con cáncer terminal.
- Pacientes cuadripléjicos por accidentes.
- Pacientes por trasplantes de médula y otros órganos sólidos.
- Pacientes con algún tratamiento de cáncer.
- Pacientes con enfermedad renal terminal en programa de hemodiálisis. (Benítez, 2013).

Es importante indicar que una enfermedad catastrófica involucra la necesidad de muchos cuidados médicos y del desembolso periódico de muchos recursos económicos, aun

cuando en su mayoría este tipo de enfermedad sea incurable, se trata de prolongar un tiempo más la vida del paciente, tratando de mejorar su calidad de vida durante este tiempo.

1.5.1.3 Internacionalización de Empresas

La internacionalización de las empresas, visto desde la óptica histórica, viene a ser el inicio natural de la globalización mundial que se vive actualmente. Para poder comprender de mejor manera el concepto de este término se propone el siguiente concepto:

(..) Es todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma; esto es, un proceso amplio y complejo de definición del grado de compromiso internacional adoptado por la organización. (Martínez, 2010, pág. 39)

De acuerdo a la autora Piedad Martínez (2010) citada anteriormente, se vuelve más comprensible el entender que la internacionalización amerita realizar un análisis profundo tanto del mercado al cual se desea incursionar, así como del entorno general que va a influir en el buen desempeño de la empresa.

Para esto, la misma autora comparte un concepto adicional del término que puede complementar lo dicho en párrafos anteriores:

(...) la internacionalización empresarial es como un proceso gradual y secuencial a través de diferentes etapas durante las cuales la empresa incrementa su compromiso con las operaciones internacionales, proyectándose inicialmente hacia los mercados menos distantes psíquicamente para extender gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes (...) la internacionalización de las empresas comporta la explotación de tres tipos de ventajas en los mercados internacionales: las ventajas de propiedad, las ventajas de localización y las ventajas de internalización. (Martínez, 2010, pág. 39)

Con esta ampliación al concepto de internacionalización, queda muy claro que las empresas pioneras en optar por esta herramienta gerencial de expansión y crecimiento, serán beneficiadas ampliamente en muchos ámbitos, por sobre aquellas empresas que decidan permanecer en sus mercados naturales sin asumir el riesgo de crecer.

1.5.1.4 Teorías Tradicionales de la Internacionalización de las Empresas

Alrededor de la internacionalización de las empresas han sido creadas algunas teorías, mismas que serán brevemente detalladas y analizadas a continuación:

a. Teoría de la ventaja monopolística

Las diferentes organizaciones al momento de tomar la decisión de internacionalizar y buscar nuevos horizontes fuera de las fronteras que tengan en su momento, podrán obtener ciertas ventajas dependiendo hacia cual mercado decidan incursionar.

(...) las empresas se internacionalizan cuando puedan usar sus ventajas de propiedad en los mercados exteriores sin relevantes costes adicionales. Así, para esta teoría, las multinacionales existen porque una empresa tiene fuentes de superioridad únicas sobre las empresas extranjeras incluso en sus propios mercados (...). Estas ventajas específicas se basan en la posibilidad de las empresas de disponer de un

conocimiento superior así como de técnicas de producción superiores, marca o reputación, productos diferenciados, talentos organizacionales o tecnología patentada. Esta teoría de la ventaja monopolística sostiene que una vez que una empresa ha desarrollado ese superior conocimiento, puede explotar esta ventaja más allá de sus fronteras sin costes adicionales superiores a la explotación de éstas en el mercado doméstico. Por tanto, la posesión de dichas ventajas específicas determinará la decisión de las empresas de introducirse en los mercados internacionales. (Rodríguez A. , 2011, págs. 10-11)

Se puede observar que sí se podrían obtener ventajas económicas, pero principalmente la de conseguir el conocimiento y la experiencia de poder incursionar en mercados internacionales y, en un futuro mediano, se podría tomar la decisión de seguir expandiendo e internacionalizando la empresa en un nuevo mercado internacional, gracias a la experiencia adquirida en su primera incursión.

b. Teoría de la reacción oligopolística

Dicha teoría se la puede relacionar directamente con el término *oligopolio*¹ ya que tiene una gran similitud, así lo sostiene el siguiente concepto:

Esta teoría tiene en consideración aspectos relativos a la estructura del mercado para explicar el fenómeno de internacionalización de las empresas (...). En concreto, este planteamiento teórico viene a relacionar la estructura oligopolística de un mercado con las decisiones de las empresas para entrar en los países extranjeros. En este sentido, postula que, como consecuencia de la interdependencia estratégica de las empresas en estos mercados, la internacionalización de una de ellas lleva a las rivales a optar por la misma estrategia para mantener su posición relativa en el mercado. Así con el objetivo de minimizar el riesgo, las empresas competidoras tienden a imitar la entrada en mercados extranjeros de empresas competidoras. En esta línea, algunos

¹ Oligopolio: Un grupo reducido de empresas que controlan y acaparan la venta de un producto o productos específicos en un determinado mercado

autores han sugerido que, en los años 80, el seguimiento de la conducta del líder era una de las causas de los flujos de inversiones extranjeras. (Rodríguez A. , 2011, pág. 11)

Se puede comprender de mejor manera que, ésta teoría indica que las empresas de la competencia deciden también incursionar en la internacionalización de sus empresas para garantizar su permanencia en el mercado, emulando a aquella organización que decida hacerlo primero.

c. Teoría del ciclo de vida del producto

Para poder entender esta teoría, es necesario tener claro el ciclo de vida de un producto en el mercado, ya sea mercado nacional o internacional. Así se lo puede observar en el concepto que se comparte a continuación:

(...) relaciona la fase de vida del producto de la empresa y su posibilidad de estandarización con la ubicación de la producción y/o venta de dicho producto. Cualquier teoría que descuide el papel de la innovación, las economías de escala, la ignorancia e incertidumbre sería incompleta. Por ello, hay que poner más énfasis en estos aspectos (...) el empresario innovador tiene cierto monopolio inicial en la fabricación y venta de dicho producto, lo que le supone una ventaja competitiva frente al resto de competidores. (Rodríguez A. , 2011, págs. 11-12)

Esta teoría invita a que la empresa que decida internacionalizarse, tenga siempre presente que todo producto y/o servicio debe cumplir un ciclo de vida, independientemente del mercado al cual se encuentre dirigido.

Adicional a lo expuesto, Rodríguez diferencia 3 etapas para esta teoría.

Fase de Introducción.- es aquella fase en la cual se desea posicionar al producto y/o servicio en un mercado.

En la primera fase de introducción en la que se ofrece al mercado un producto innovador, difícil de estandarizar, la fabricación del producto se localizará en el país de origen de la empresa (donde se ha desarrollado la innovación). Esta localización viene determinada por factores económicos como el coste de los transportes internacionales y los impuestos o aranceles de importación, que de ser elevados refuerzan la opción de fabricación en el país de origen; así como, la necesidad de modificar los nuevos productos hasta que éstos alcancen su configuración definitiva para lo que es más deseable que la producción de los nuevos productos se lleve a cabo en localizaciones próximas al mercado (los consumidores). (Rodríguez A. , 2011, pág. 12)

Etapa de madurez.- Esta etapa se caracteriza por desarrollarse el momento que el producto y/o servicio ofertado empieza a generar demanda del mercado.

En la etapa de madurez del producto, conforme la demanda del producto se expande, tiene lugar cierto grado de estandarización de éste. En efecto, en esta fase, aunque las sub-categorías de los productos podrían multiplicarse y los esfuerzos en diferenciación incrementarse, parece normal aceptar que surgen ciertos estándares generales. Ello tiene implicaciones para la localización. En este sentido, los estándares del producto abren posibilidades técnicas para lograr economías de escala a través de la producción y los costes de producción comienzan a tener mayor peso o importancia que las características del producto (incluso aunque aún no esté presente la competencia en precios). En esta etapa, si el coste del transporte y las barreras arancelarias (del país de destino) son lo suficientemente altos como para justificar la descentralización de la producción, puede producirse un desplazamiento parcial de la fabricación del producto a países extranjeros. (Rodríguez A. , 2011, pág. 13)

Etapa de estandarización del producto.- Esta etapa sostiene que el monopolio que se pudo haber generado, empieza a desaparecer así como las ventajas que se obtuvieron en un inicio.

En la última etapa de estandarización del producto, la producción de éste se estandariza y desaparecen las ventajas monopolísticas del primer productor. La mayor competencia y la consecuente reducción de beneficios llevan a las empresas a la búsqueda de localizaciones más rentables. Por ello se plantean el traslado de la producción a países en vías de desarrollo como una alternativa susceptible de generar ventajas competitivas en costes. (Rodríguez A. , 2011, pág. 13)

d. Teoría de la internalización

Dicha teoría radica en el análisis de todos los costos por transacción, a continuación se comparte el siguiente concepto buscando aclarar este tema:

La escuela de internalización y el enfoque de los costes de transacción vienen a ser lo mismo. Ambas ven la empresa como una respuesta a los fallos del mercado. Así, la teoría de la internalización consiste básicamente en trasladar el enfoque de los costes de transacción a los mercados internacionales.

La unidad de análisis primaria es la transacción, respecto a la que se cuestiona por qué la empresa internaliza transacciones que podría realizar en el mercado, planteando la decisión de “comprar” o “hacer” (o “aliarse”). Más específicamente, se preocupa de la cuantificación de los costes asociados a los intercambios y la determinación de la estructura de gobierno más apropiada o la matriz institucional dentro de la cual las transacciones deberían ser negociadas y ejecutadas. Se sugiere que una transacción ocurre cuando un bien o servicio es transferido, e identifica la racionalidad limitada aparejada con la incertidumbre y complejidad, la información asimétrica y el oportunismo como condiciones bajo las cuales las transacciones son ineficientes. En definitiva, la teoría de los costes de transacción está preocupada por explicar la elección más eficiente de forma de gobierno dada una transacción en un determinado contexto económico específico. (Rodríguez A. , 2011, pág. 14)

e. Teoría del Paradigma Ecléctico

La teoría del paradigma ecléctico indica que las empresas que decidan internacionalizarse, lo hacen gracias a realizar una inversión directa en el mercado extranjero.

En esta teoría ecléctica se funden las principales corrientes teóricas y se ofrece una visión integradora de los factores que influyen en la internacionalización de las empresas; sobre todo, lo referente a la elección de la modalidad de entrada en los mercados extranjeros de las empresas. Para la determinación de tal modalidad se establece que deben concurrir factores internos y externos. Estos factores son integrados en lo que se denomina como modelo OLI (Propiedad/Internalización/Localización). Según este modelo, para que una empresa decida internacionalizarse mediante inversión directa deberán satisfacerse tres condiciones necesarias. En primer lugar, debe concurrir algún tipo de ventaja de propiedad, las cuales son específicas de la empresa y están relacionadas con la acumulación de activos intangibles (tecnología, marca, know-how,...), la intensidad investigadora de la empresa, la estrategia de negocio, de crecimiento, el tamaño de la organización, así como la experiencia de sus directivos. En segundo lugar, deben existir ventajas de internalización procedentes de la capacidad de la empresa para manejar y coordinar las actividades de su cadena de valor internamente en lugar de cederlas a otras empresas en el país de destino. Estas ventajas están relacionadas con los menores costes de transacción como consecuencia de la integración en la empresa de las transacciones a través de la inversión directa. En tercer y último lugar, deben concurrir ventajas de localización referidas a factores institucionales y productivos presentes en el país de destino. En otras palabras, debe resultar ventajoso para la empresa localizar sus actividades en dicho país como consecuencia de factores como el coste de la mano de obra, del transporte, etc. (Rodríguez A. , 2011, págs. 14-15)

f. Teoría de los Modelos Secuenciales

Dicha teoría sostiene que la internacionalización de una empresa debe seguir un proceso gradual. Así lo sostiene el siguiente concepto:

Según esta teoría, las empresas incrementan su compromiso con los mercados extranjeros gradualmente (tanto en términos de los modos de operar, la diversidad de modos usada, así como el grado de penetración en los mercados) en función del conocimiento que va adquiriendo. La presunción básica del modelo desarrollado por la escuela de Uppsala (U-M) es que la falta de ese conocimiento es un obstáculo fundamental para el desarrollo de las operaciones internacionales y que el conocimiento necesario puede ser adquirido principalmente a través de las operaciones en el extranjero. En este sentido, se establece que las empresas en su proceso de internacionalización van aumentando su compromiso de recursos en los mercados extranjeros de manera progresiva y secuencial. (Rodríguez A. , 2011, págs. 16-17)

1.5.1.5 Teorías Modernas de la Internacionalización de las Empresas

A continuación, se comparten las siguientes teorías modernas sobre la internacionalización de las empresas.

a. Teoría de redes de la internacionalización

Uno de los principales inconvenientes que ya se presentaba en la década de los años 80's, era la falta en las relaciones entre las diferentes empresas, de poder manejar procesos y modelos de estrategias para las redes.

La teoría de redes plantea la internacionalización en función de las relaciones de la empresa con su tejido empresarial y social. En particular, considera que la participación de las empresas en redes de cooperación permite a éstas acceder a determinados recursos, información, clientes e ideas de productos o servicios que resultan ser más determinantes para su internacionalización que sus ventajas específicas. Una presunción básica en el modelo de redes es que la empresa individual depende de los recursos controlados por otras empresas. El acceso a estos recursos externos es posible mediante las relaciones de intercambio establecidas entre las empresas. (Rodríguez A. , 2011, págs. 18-19)

b. Teoría de la empresa basada en el conocimiento

Bajo la óptica de esta teoría, las empresas son consideradas como comunidades sociales que se encargan de crear y de transferir internamente su conocimiento.

Para esta teoría basada en el conocimiento, la transferencia de éste a través de las fronteras es más eficiente si se realiza mediante subsidiarias propias, pues considera que las empresas son más eficientes en dicha transferencia que los mercados. Esta teoría tiene cierto paralelismo con la teoría de la internalización, con la particularidad, en este caso, de que la internacionalización, en lugar de fundamentarse en los fallos del mercado y los costes de transacción, se fundamenta en la naturaleza de las habilidades y conocimientos de la empresa. El conocimiento puede ser considerado en términos de know-how e información. En este sentido, las empresas compiten sobre la base de la superioridad de su información y know-how y sus capacidades para el desarrollo de nuevo conocimiento por el aprendizaje experimental. (Rodríguez A. , 2011, págs. 22-23)

c. Teoría del Enfoque de la internacionalización precoz

Esta teoría se basa en que las empresas intentan internacionalizarse de forma muy temprana, en algunos casos incluso muy cerca de su misma fundación. Para este propósito se utiliza conjuntamente la teoría de redes.

Este enfoque enfatiza la figura del empresario y su papel fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas. Sus objetivos personales, características y, sobre todo, su experiencia tienen un impacto crucial en el desarrollo de la empresa. En este sentido, aspectos importantes de la personalidad del emprendedor, tales como la necesidad de realización y la propensión a asumir riesgos, pueden suponer un impedimento o un impulso para la internacionalización de las empresas recién creadas, además de la pertenencia a redes y la experiencia y orientación emprendedora internacional del fundador, se considera importante la posesión de determinados recursos como el conocimiento. (Rodríguez A. , 2011, págs. 23-24)

d. Teoría de los recursos y capacidades

Esta última teoría acerca de la internacionalización de las empresas sostiene que, al generar un grupo de recursos clave para la empresa, éstos se convierten en una ventaja competitiva sostenible.

El pensamiento central descansa en la existencia de heterogeneidad entre las empresas. Respecto a ello, hay dos presunciones esenciales en esta teoría que consideran (i) que las empresas son heterogéneas en términos de sus conjuntos de recursos y capacidades, y (ii) que dicha heterogeneidad podría hacer que las empresas tengan resultados diferentes. Por tanto, se reconoce el hecho de que los recursos son heterogéneos entre las empresas y gozan de una movilidad imperfecta. (Rodríguez A. , 2011, pág. 24)

1.5.1.6 Internacionalización de Servicios

La internacionalización de las empresas, principal e inicialmente de empresas manufactureras, al convertirse en una herramienta gerencial muy útil al momento de crecer, ha generado y captado la atención de muchos investigadores que han dedicado tiempo para analizarla. Curiosamente, este fenómeno no ha resultado igual al analizar la internacionalización de servicios, por tanto, viene a resultar un tanto nuevo dicho análisis.

La internacionalización de servicios posee características bien definidas, mismas que marcan la diferencia entre el sector manufacturero y el de servicios. Entre estas se encuentran las siguientes:

- Intangibilidad.
- Caducidad.

- Inseparabilidad.
- Heterogeneidad.
- Titularidad y/o Propiedad.

I. Intangibilidad

La característica de Intangibilidad, para la autora Alicia Rodríguez (2011, pág. 31) se caracteriza por ser la principal característica de la internacionalización de los servicios, ya que hace referencia directamente a los aspectos que no son materiales y que conforman un servicio. Al ser la principal característica del servicio es también considerada, por obvias razones, como la definitoria entre bienes y servicios.

II. Caducidad

La mayor particularidad de esta característica radica en que, los servicios al no poder ser almacenados y tener la obligación de ser consumidos el mismo momento de su adquisición, se convierten inmediatamente en perecederos. De tal forma que, resulta literalmente imposible que puedan ser utilizados sin la necesidad de estar en contacto con el consumidor de dicho servicio. (Rodríguez A. , 2011, pág. 32)

III. Inseparabilidad

No puede ser separado el servicio del cliente, ya que si llegase a faltar uno de los dos, no podría completarse el proceso de consumo de un servicio. Como información complementaria, es importante recordar que, un bien primero es producido, luego vendido y posterior a esto será consumido; mientras que los

servicios primero son vendidos, luego producidos y simultáneamente consumidos.

(Rodríguez A. , 2011, pág. 32)

IV. Heterogeneidad

Dicha característica de los servicios hace referencia a que en el mercado se van a encontrar muchas variedades de un mismo servicio, esto debido a que, cada productor puede ofrecer el mismo servicio pero con una calidad diferente e incluso podría variar con el paso del tiempo. Por tanto, el intentar estandarizar un servicio contiene un alto grado de dificultad, siendo más marcada dicha característica en la prestación de servicios de mano de obra. (Rodríguez A. , 2011, pág. 32)

V. Titularidad y/o Propiedad

La característica de Titularidad y/o Propiedad se basa en que la adquisición de un servicio, no puede ser transferido a otra persona que no sea la persona que compra el derecho a utilizar dicho servicio. (Rodríguez A. , 2011, pág. 33)

El marco teórico está basado en metodologías, procesos y definiciones de la Organización Mundial de la Salud.

1.5.1.7 Modelos de Internalización

Exportación

La exportación es la forma más simple de internacionalización para una empresa, debido a que consiste únicamente en vender sus productos en un país diferente. Se puede

exportar por tierra, mar o aire, siempre y cuando se cumplan con todos los trámites legales.

La exportación puede ser directa o indirecta. Es directa cuando la empresa se hace cargo del contacto con los clientes en el exterior, así como de todos los trámites en que se incurre al exportar. La indirecta se hace por medio de intermediarios que se encargan de contactar a los clientes, es decir, la empresa se encarga únicamente de producir y entregarle al intermediario los productos. (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012)

Contrato de manufactura

“Un contrato de manufactura, o maquila, le permite a las empresas obtener centros de producción en otros países sin comprometerse a invertir en operaciones de manufactura o ventas” (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012, pág. 75). Aquí las empresas, hacen cargo a terceros del proceso de producción pero son las encargadas de las ventas, la distribución y la creación de nuevos productos. Las principales razones para elegir esta forma de internacionalización son las siguientes:

- El costo de la mano de obra es más barato en el país donde se quiere instalar la maquila.
- Los costos de transportación hacia el país son más elevados que los de producción en el país seleccionado.
- Se tiene un mayor acercamiento con los clientes internacionales

- Los países donde se ubican las maquilas pueden incrementar los impuestos para proteger la producción nacional (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012)

En la siguiente tabla se muestran las ventajas y desventajas de emplear este modelo de internacionalización en una empresa.

Tabla 1. Ventajas y Desventajas Maquilas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Permite la entrada en los mercados extranjeros con bajo riesgo. - Se mantiene el control sobre la investigación y desarrollo, el mercadeo, las ventas y el servicio posventa. - Ayuda en la entrada a mercados protegidos por aranceles. - El producto adquiere imagen de ser hecho localmente, lo que puede impulsar las ventas, especialmente frente a los ojos del gobierno. - Se evitan riesgos causados por la variación en las tasas de cambio. - Los costos de manufactura son menores en el país del maquilador. - No hay riesgos de expropiación. - No es necesaria la inversión local. 	<ul style="list-style-type: none"> - La transferencia del conocimiento del producto puede ser difícil. - El maquilador se puede convertir en un competidor una vez finalice el contrato. - Es necesario proveer al productor de un extenso entrenamiento técnico sobre el producto. - Los contratos de manufactura solo son posibles cuando se encuentra un productor confiable, tarea que no es sencilla. - El control sobre la calidad del producto es difícil de lograr o mantener

Fuente: (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012)

Licenciamiento

“En este modelo, el licenciador le otorga valor al licenciado con el fin de obtener desempeño o regalías de dicha licencia.” (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012, pág. 79).

La diferencia con la internacionalización por medio de maquilas es que la empresa se hace cargo del mercadeo y los servicios de postventa.

Aquí el licenciador puede entregar a otro la patente de un producto o servicio. A continuación, se detallan algunos de los motivos para elegir esta forma de internacionalización.

- La empresa quiere concentrarse en el desarrollo de nuevos productos.
- La empresa es pequeña y no cuenta con los recursos suficientes para producir y vender sus productos en un país extranjero.
- El país extranjero en que se quiere ingresar, mantiene fuertes barreras para la inversión extranjera. (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012)

En la siguiente tabla se muestran las ventajas y desventajas de este modelo.

Tabla 2. Ventajas y Desventajas del Licenciamiento

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- Incrementa los ingresos de productos ya existentes.	- El licenciador cede mercados potenciales al licenciado por la duración del contrato.
- Ayuda a ingresar a países con economías cerradas.	- El licenciado se puede convertir en un competidor una vez el contrato termina.
- Permite acercarse a los clientes de otros países.	- Falta de control sobre las operaciones del licenciado.
- Protege la propiedad intelectual de manera indirecta, especialmente en países donde no se protegen los productos extranjeros.	- El licenciado puede no explotar el mercado al máximo y permitir la entrada de la competencia.
- Los nuevos productos pueden ser explotados con facilidad, porque no se necesita una alta inversión de capital.	- Las negociaciones con los licenciados y gobiernos locales pueden llegar a ser costosas.
- No hay riesgos de expropiación	- El licenciado puede no ser tan competente como se esperaba en el momento de iniciar el contrato.

Fuente: (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012)

1.5.1.8 Franquicias

La franquicia es un formato de negocio con posicionamiento de marca, permite la explotación del desarrollado. Aquí el franquiciante, otorga derechos de su producto o servicio a otro emprendedor inversionista denominado franquiciado, cuya unión o alianza se estipula bajo las cláusulas de un contrato de franquicia. Bajo este modelo, el franquiciante es el encargado del desarrollo y mercadeo de los productos, mientras que el franquiciado se hace cargo de la producción y de la venta del producto. (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012)

En la siguiente tabla se muestran las ventajas y desventajas de este modelo de internacionalización.

Tabla 3. Ventajas y Desventajas de las Franquicias

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo costo de entrada para el licenciador, ya que el licenciado es el que invierte en adquirir el conocimiento y el equipo. - Facilita el desarrollo de nuevos mercados internacionales de forma más rápida. - La franquicia es la precursora para posible inversión extranjera directa en un mercado extranjero. - Hay mayor control sobre el franquiciado que en el licenciamiento, porque se controla el mercadeo de la marca y el producto. - Con la franquicia se pueden generar economías de escala al hacer mercadeo con clientes internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas con la legislación local del país del franquiciado, que pueden incluir restricciones políticas en acuerdos de franquicias. - La búsqueda de franquiciados competentes puede ser larga y costosa. - El conocimiento que se le ofrece al franquiciado puede generar que este se convierta en un futuro competidor. - Riesgo de dañar la reputación de la compañía a nivel internacional si el desempeño de la franquicia no es el adecuado. - Altos costos para proteger la marca y el goodwill. - Falta de control sobre las operaciones del franquiciado. - Crear y mercadear una marca y/o paquete de productos que sean reconocidos internacionalmente es muy costoso.

Fuente: (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012)

1.5.1.9 Contrato de Gerencia

“Se enfoca en la exportación de servicios y no de productos. En este caso, una empresa internacional con experiencia en el manejo de cierto tipo de negocios le ofrece el servicio a una empresa local a cambio de honorarios” (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012, pág. 81).

Tabla 4. Ventajas y Desventajas del Contrato de Gerencia

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Es una buena alternativa cuando las exportaciones son riesgosas. - Permite que las empresas estén involucradas con otros mercados, para así poder explotar las oportunidades que surjan. - Las empresas que contratan los servicios obtienen conocimiento sobre mercados y negocios internacionales. - Facilita la expansión sin necesidad de invertir capital. 	<ul style="list-style-type: none"> - El contratista corre el peligro de entrenar personal que se puede convertir en un futuro competidor. - Se requiere una alta demanda de personal clave, que no siempre está disponible, especialmente para las pyme. - Puede haber conflictos entre el contratante y el gobierno local sobre las políticas para ejecutar este tipo de contratos. - Poco control que limita el desarrollo de la empresa.

Fuente: (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012)

1.5.1.10 Modelo Uppsala de Internacionalización

Este modelo nace como resultado del estudio realizado en 1975, por Johanson & Wiedersheim-Paul y cuatro multinacionales suecas. A partir de los resultados del estudio, se desarrolló un modelo dinámico explicativo del proceso de internacionalización de las empresas. El modelo determina que el compromiso internacional de las empresas va aumentando en la misma medida en que la empresa amplía sus conocimientos sobre los mercados extranjeros (Leyva, Parra, & Trujillo, 2011).

“El modelo Uppsala, describe la internacionalización de las empresas como un proceso gradual, debido a que las empresas adquieren progresivamente conocimiento y habilidades que les dan la posibilidad de aumentar su compromiso internacional.” (Leyva, Parra, & Trujilo, 2011, pág. 2)

Los autores del modelo Uppsala, mencionan que antes de que la empresa se internacionalice debe enfocarse en dos variables iniciales. La primera variable es la elección del país a donde se quiere acercar internacionalmente, a fin de conocer a profundidad la realidad política, económica, social y cultural del país al que se desea abordar. La segunda variable son los recursos con que se debe contar para poder acceder al mercado objetivo.

El modelo Uppsala indica que “(...) la empresa incrementará de manera gradual los recursos que ha comprometido en un país de destino específico, a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado.” (Leyva, Parra, & Trujilo, 2011, pág. 3). Razón por la cual, el desarrollo de la empresa en el exterior va a depender de una serie de fases por las que debe atravesar la empresa, a fin de mostrar un mayor compromiso con sus operaciones en el mercado extranjero elegido.

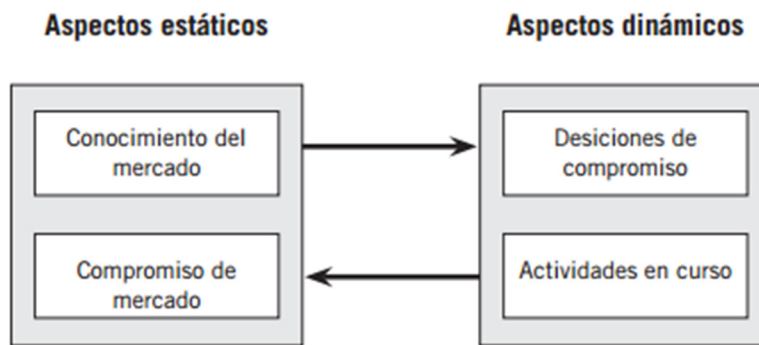


Figura 2. Mecanismo básico de la internacionalización

Fuente: (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2011)

Según (Leyva, Parra, & Trujillo, 2011) el modelo Uppsala debe seguir los siguientes pasos en cada establecimiento, mismos que se encuentran divididos en cuatro etapas:

Actividades esporádicas o no regulares de exportación

Este punto hace referencia a las exportaciones directas o indirectas no habituales.

Exportaciones a través de representantes Independientes

En esta etapa ya se considera una comercializadora internacional, se aumenta el conocimiento del mercado extranjero.

Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero

En la tercera etapa ya existe una presencia comercial, donde la decisión de la empresa con visión internacional está en establecer licencias o franquicias, haciendo también un análisis de costos, ventajas del mercado y ventajas de la compañía.

Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero

En esta última etapa existe ya un mayor compromiso por parte de la empresa debido a que se empieza a producir, en este punto la empresa también debe realizar un análisis de costos, ventajas del mercado y ventajas de la empresa.

1.5.1.11 Beneficios, Ventajas y Riesgos de la Internacionalización

Beneficios de la Internacionalización

Los beneficios que puede generar el entrar dentro de un proceso de internacionalización son los siguientes:

Reducción de costos operativos: es decir, que los costos en que se incurre al producir y comercializar en un país extranjero son más bajos. La reducción de costos se da principalmente en el valor de la mano de obra, transporte y aranceles. (Rueda, 2010)

Aprovechamiento de las ventajas competitivas: los recursos económicos, tecnológicos, humanos y naturales son claves al momento de decidir internacionalizarse, debido a que de ellos va a depender la calidad, el tiempo y precio de la producción. Por tal razón, según (Rueda, 2010) “para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. Una empresa con ventajas competitivas pueden competir con otras empresas extranjeras en sus propios mercados” (pág. 53).

Condiciones económicas y jurídicas más favorables: es decir, en un país extranjero suelen existir menores costos de financiamiento, la legislación protege los derechos de propiedad, se incentiva la inversión y sobre todo existe estabilidad económica y política. (Rueda, 2010)

Necesidad de crecimiento a través de mercados emergentes: al elegir a un país en vías de desarrollo para la internacionalización de una empresa, no se debe lidiar con un mercado saturado, donde el ingreso de nuevos competidores tiene muchas barreras. Lo que permite a la empresa poder convertirse en líder en el mercado extranjero. (Rueda, 2010)

Ventajas de la Internacionalización

A continuación se mencionan las principales ventajas que trae consigo la internacionalización de una empresa.

- Diversificación del riesgo.
- Mercados menos competitivos.
- Mercados más atractivos y amplios.
- Economía a escala.
- Se especializa el proceso de producción.
- Perfeccionamiento gerencial.
- No se depende solamente del mercado local.

- Se delegan actividad y la empresa se vuelve más competitiva.
- Aprendizaje de los deseos de nuevos clientes (Mir, 2012).

Riesgos de la Internacionalización

A continuación se mencionan los principales riesgos que podría traer consigo la internacionalización de una empresa.

- Dificultades financieras.
- Mala actitud por parte de los directivos de la empresa.
- No se definen correctamente las nuevas oportunidades en el mercado extranjero.
- Los directivos no conocen de la cultura y formas de negociación en el país extranjero.
- Procesos burocráticos y pérdidas de tiempo por parte del equipo directivo.
- No se eligen a distribuidores fiables.
- No se entiende la legislación del mercado extranjero.
- Personal no calificado y sin la experiencia necesaria (Mir, 2012).

1.5.1.12 Proceso de Internacionalización

Según el modelo del ciclo de vida del producto de Vernon (1966), la internacionalización de una empresa se basa en la combinación del comercio internacional y en el funcionamiento individual de cada empresa, es decir, no considera a la teoría de la ventaja competitiva y en su reemplazo coloca a la innovación del producto, los efectos de la

economía de escala y la incertidumbre en los negocios internacionales. (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2011)

En la siguiente tabla se muestran las etapas de la internacionalización según Vernon, autor que toma como base para su análisis al producto, la innovación y los mercados.

Tabla 5. Etapas de la Internacionalización

Etapas del ciclo de vida	Etapas de la internacionalización	Descripción
Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión.
Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Fuente: (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2011)

Según el modelo de Jordi Canals (1994), el proceso de internacionalización cuenta con tres etapas, mismas que se describen a continuación.

Etapa 1: Inicio

En esta fase se da una exportación pasiva o coyuntural, sobre todo son exportaciones experimentales.

Etapa 2: Desarrollo

En esta etapa ya se exporta en mayores cantidades y se crean alianzas. La empresa empieza a evaluar la forma óptima de ingresar al mercado extranjero.

Etapa 3: Consolidación

Ya en esta etapa la exportación es masiva, se tienen establecidas alianzas estratégicas en el país extranjero, existe inversión directa y adquisiciones. Las actividades internacionales ya están posicionadas.

1.5.1.13 Factores Claves para la Internacionalización

Para algunos autores, los factores claves para un exitoso proceso de internacionalización, requiere del conocimiento y compromiso de las compañías, mismo que les servirá para poder llegar a internacionalizarse. Entre los factores clave se mencionan a los siguientes:

Motivación y Planeación Estratégica: “Este es el paso previo al proceso de internacionalización. La búsqueda de información relevante es vital para dirigir el proceso. Debido a esto, la compañía elabora continuamente una planeación estratégica.”

(Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2011)

Investigación de mercados: “Se intensifica la investigación de mercados para seleccionar el mejor destino. El conocimiento para medir la relación entre el atractivo del mercado objetivo y la capacidad de la empresa cuenta en este momento.” (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2011)

Selección de mercados: “De la información obtenida se selecciona un mercado específico, el cual concuerde con la estrategia total de la firma. La información se centra en características del país, competencias de la firma, posibles sinergias y características de la demanda.” (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2011)

Selección del modo de entrada: “. Factores como el grado de control, recursos, capacidades y preferencias de riesgo influyen directamente, constituyéndose varios grados de operación que difieren en forma y contenido.” (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2011)

Planeación de problemas y contingencias: “Los inconvenientes en la internacionalización pueden disminuirse mediante una investigación más profunda acerca de las características del mercado.” (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2011)

Estrategia de post entrada y vinculación de recursos: “Involucra la destinación, movilización y ejecución de recursos, requiriendo estrategias diseñadas cuidadosamente para cada mercado.”

CAPÍTULO II

2. DEMANDA INSATISFECHA

2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO PSPS (PROGRAMAS DE APOYO PARA PACIENTES) ECUATORIANO

2.1.1 Demanda del Servicio

La salud en la población ecuatoriana ha ido mejorando de manera progresiva y dinámica, debido a la implementación de nuevos centros de salud, programas de salud enfocados en la nutrición y alimentación; además, servicios de salud gratuita a personas de bajos recursos, con el objeto de mejorar la calidad de vida y de satisfacer las necesidades de la población. Adicionalmente, según datos del Ministerio de Salud Pública, el gobierno ha invertido una suma de dinero importante, para lograr que el sector de salud mejore y sea eficaz en todos los servicios que brinden a la población. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

A continuación, se definen algunos aspectos importantes que se han implementado en el sector de la salud:

- Remodelación, construcción y la ampliación de la infraestructura de los centros de salud a nivel nacional, con el fin de garantizar la atención médica a la ciudadanía. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

- Donación de becas con postgrados a profesionales, para la formación continua en nuevos conocimientos, con el objeto de la ampliación de las horas de la jornada laboral y el incremento de las remuneración a los profesionales públicos. (Ministerio de Salud Pública, 2016)
- Avance del 100% en la vacunación de niños menores de un año; 95% de avance en la vacunación de niños de 1 a 11 años, 80% vacunación a mujeres embarazadas y, varias campañas de vacunación que han logrado reducir el 35% de la mortalidad por diarrea y notablemente el número de hospitalizaciones. (Ministerio de Salud Pública, 2016)
- Disminución de la tasa de desnutrición con un porcentaje del 3,2% desde 2007 hasta el 2010, además se redujo las enfermedades producidas a causa del dengue. (Ministerio de Salud Pública, 2016)
- Dentro de las actividades de prevención sexual se encuentran los programas de tamizaje neonatal, por lo que se puede diagnosticar enfermedades genéticas; programas de nutrición infantil, con espacios libre del consumo de tabaco. Toda la población tiene el acceso gratuito para tener más información en cuanto a la salud sexual y reproductiva en los centros de salud a nivel nacional, con la ayuda de la Estrategia Nacional Intersectorial de Planificación Familiar (ENIPLA). (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Para determinar la demanda del servicio de Programas de Apoyo para Pacientes en el Ecuador, fueron consideradas las enfermedades crónicas que afectan a los habitantes del Ecuador. Además, datos sobre las principales causas de muerte en el país.

Según cifras presentadas por el INEC (2014), las principales causas de muerte fueron las enfermedades isquémicas del corazón, la diabetes mellitus, las enfermedades cerebrovasculares, las enfermedades hipertensivas, la influenza y neumonía, los accidentes de tránsito terrestre, las enfermedades del hígado, entre otras.

Tabla 6. Causas de muerte 2014

CAUSA DE MUERTE	NÚMERO DE CASOS 2014
Enfermedades isquémicas del corazón	4.430
Diabetes Mellitus	4.401
Enfermedades cerebrovasculares	3.777
Enfermedades hipertensivas	3.572
Influenza y neumonía	3.418
Accidentes de transporte terrestre	3.059
Cirrosis y otras enfermedades del hígado	2.039

Fuente: Ministerio de Salud Pública (MSP)

En la siguiente tabla se muestra el número de habitantes que padecen alguna enfermedad crónica. La información se basa en un artículo emitido por (OPM/OMS, 2014) sobre las enfermedades crónicas en el Ecuador.

Tabla 7. Demanda del Servicio Ecuador

ENFERMEDAD	CASOS (2013)
Cáncer (mujeres: mama, cérvix cuello uterino, tiroides, estomago, colon recto y pulmón. Hombres: próstata, estomago, colon recto y pulmón)	20.585
Hipertensión arterial	151.821
Diabetes	68.635
Hiperlipidemia	13.827
Sobrepeso y obesidad	377.508
TOTAL DE CASOS	632.376

Fuente: Ministerio de Salud Pública (MSP)

2.1.2 Oferta del servicio

“El gasto privado en salud en 2008 representó 60.5% del gasto total. El gasto en seguros privados representó sólo 4.8% del gasto privado total en salud.” (Ministerio de Salud Pública, 2010)

El Ecuador cuenta con dos sistemas de salud: privado y público. El sector de salud privado está formado por entidades con fines de lucro como hospitales, clínicas, consultorios, dispensarios, empresas de medicina prepagada, así como también, entidades sin fines de lucro de la sociedad civil y de servicio social. Todas las empresas de medicina prepagada y seguros privados cubren aproximadamente el 3% de la población que tiene ingresos medios y altos. (Lucio, Villacrés, & Henríquez, 2011)

Asimismo, se cuenta con 10000 consultorios médicos particulares, los cuales tienen equipos de alta tecnología, la infraestructura y las instalaciones está en buenas condiciones; los consultorios se encuentran ubicados en las principales ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, con el objetivo de que la población tenga acceso de manera rápida e inmediata. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

La oferta de Programas de Apoyo al Paciente en Ecuador, está compuesta por las empresas NESEC y Life & Hope, quienes prestan este servicio a quienes padecen alguna enfermedad crónica.

Negocios y Servicios del Ecuador S.A NESEC, es una empresa radicada en la ciudad de Guayaquil, dedicada a las actividades de administración y operación de servicios médicos

(SRI, 2016). Presta servicios de administración a pacientes, opera y auspicia “servicios especializados para pacientes en clínicas y hospitales a nivel nacional” (NESEC, 2016).

Durante el año 2015 prestó aproximadamente 10.000 servicios a sus clientes, incluyendo asistencia en mercadeo masivo, banca de asistencia, banca de seguros, servicios a compañías de seguros y medicina prepagada, autoseguro para compañías, coordinación, acompañamiento y atención domiciliaria a pacientes y, servicios de contact center (NESEC, 2016). Según Almeida (2014; citado en Gómez, 2014) las ventas de la compañía en 2014 fueron de USD\$ 183.600.

La empresa Life & Hope Speciality Care, ofrece cobertura en el tratamiento de enfermedades catastróficas y crónicas, asegurando calidad, seguridad e innovación científico-tecnológica. Se encarga de la administración de medicamentos de manejo especial luego de que el paciente ha sido diagnosticado por un médico especialista. Entre los servicios que brindan a sus clientes está la administración ambulatoria de quimioterapias, terapias biológicas, antibióticos intravenosos, hemoderivados, hierro intravenoso, parenteral de vitaminas; servicios integrales de psico-oncología, nutrición, rehabilitación, cuidados paulatinos, terapia del dolor, atención de consultas de especialidad, enfermería a domicilio, suministro de medicamentos (Life & Hope, 2016).

Según información presentada por el Servicio de Rentas Internas en 2015, la empresa declaró por impuesto a la renta \$26.390,41. Además, atendió a 6.286 personas con diferentes padecimientos crónicos.

2.1.3 Demanda insatisfecha

La OPM/OMS (2014) proyectó un aumento del 6,6% al número de personas que padecen alguna enfermedad crónica en el Ecuador. Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a la población ecuatoriana en el año 2013, se determinó que, el número de enfermos podría llegar a crecer a causa de la mala alimentación, incumplimiento del tratamiento médico y no asistencia a controles médicos de rutina principalmente.

Además, de la información presentada sobre NESEC S.A se asume que, de los 10.000 servicios prestados en 2015, el 65% fueron de atención al paciente, puesto que es la principal actividad de la empresa. De LIFE & HOPE SPECIALITY CARE se consideran los 6.286 pacientes atendidos en 2015.

Tabla 8. Demanda Insatisfecha Ecuador

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2014	632.376	12.786	619.590
2015	674.113	13.630	660.483
2016	718.604	14.529	704.075
2017	766.032	15.488	750.544
2018	816.590	16.511	800.080

Fuente: Ministerio de Salud Pública (MSP)

$$Demanda\ Insatisfecha = Demanda\ Futura - Oferta\ optimizada$$

A través de este cálculo, se busca determinar la demanda insatisfecha del servicio o producto a ofrecer al mercado.

Demanda normal: es la demanda futura que el servicio o producto tendrá sin la intervención del proyecto (demanda sin proyecto), y se consideran variables de información histórica y otras complementarias.

Demanda generada: por la intervención del proyecto (demanda con proyecto), y se consideran variables adicionales que reflejen el incentivo por el uso de un servicio diferente.

Oferta optimizada: capacidad de servicio resultado de mejoras en términos de optimización de la situación actual (oferta sin proyecto).

A través de este cálculo, se busca determinar la demanda futura y posteriormente calcular la demanda insatisfecha.

$$Demanda Futura = Demanda normal + Demanda generada$$

2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO PSPS (PROGRAMAS DE APOYO PARA PACIENTES) PERUANO

2.2.1 Demanda del Servicio

Para determinar la demanda del servicio en Perú, fue considerada la información presentada por el MINSA - Ministerio de Salud del Perú (2013), donde se presentan datos sobre el número de personas que padecen alguna enfermedad crónica no transmisible y las proyecciones del porcentaje de enfermos, considerando los programas de prevención emitidos por el Ministerio.

Tabla 9. Demanda del Servicio Perú

ENFERMEDAD	CASOS (2013)
Cáncer (mujeres: mama, cérvix cuello uterino, tiroides, estomago, colon recto y pulmón. Hombres: próstata, estomago, colon recto y pulmón)	42.770
Hipertensión arterial	232.652
Diabetes	113.249
Sobrepeso y obesidad	461.915
TOTAL DE CASOS	850.586

Fuente: Ministerio de Salud del Perú (MINSA)

2.2.2 Oferta del Servicio

En Perú, existen tres empresas que se dedican a la prestación de servicios de atención a pacientes, entre ellas se encuentran OVERALL y el Consorcio HBO. También el estado peruano ofrece servicios de atención al paciente, por medio del Programa de Atención Domiciliaria PADOMI.

Corporativo Overall inicia sus actividades en 1988, proveyendo de talento humano permanente y temporal a sus clientes. En la actualidad, la empresa se dedica a la prestación de servicios especializados en recursos humanos, tercerización y marketing. La empresa emplea a 12.500 personas, y atiende a 65.094 clientes (Corporación Orevall, 2016).

Una parte importante de los clientes de Overall corresponden al sector de la salud y farmacéuticas, que buscan contratar servicios especializados para mejorar la calidad de vida de sus pacientes, tratar problemas de salud, con la finalidad de que los mismos realicen sus actividades y rutinas diarias normalmente.

Consorcio HBO es una empresa con diez años de experiencia en el mercado de la salud, proporcionando una gran variedad de servicios y soluciones integrales a la industria farmacéutica. Además, ofrece a sus clientes soporte de diagnósticos, por medio de evaluaciones médicas, físicas, aplicación de cuestionarios y exámenes de laboratorio, que permitan detectar problemas de salud potenciales. Servicios complementarios orientados a pacientes, familiares y cuidadores, cubriendo los efectos secundarios que se puedan presentar. En la actualidad atiende a 200.000 pacientes y realiza 50.000 transacciones mensuales (Consorcio HBO, 2016).

PADOMI es una iniciativa de ESSalud, empresa de seguro social del Perú, para atender a pacientes con algún tipo de discapacidad que no les permita desplazarse de su domicilio, para personas mayores de 80 años, pacientes con dependencia temporal o permanente y con enfermedades terminales (EsSalud, 2016).

Entre los servicios que presta este programa a los pacientes se encuentran: asignación de médico de cabecera, programación de visitas, servicios de ayuda al diagnóstico y farmacia (EsSalud, 2016).

El programa atiende a aproximadamente 25 mil asegurados, de los cuales el 95% son adultos mayores, prestando un 5% de cobertura al resto de casos (EsSalud, 2016).

2.2.3 Demanda Insatisfecha

El MINSA (Ministerio de Salud del Perú, 2013) proyectó que el número de personas que padezcan alguna enfermedad crónica en el país crecerá en 4,32%, considerando las campañas de prevención para este tipo de enfermedades que se mantienen actualmente en el país. Además, fue considerado el número de pacientes atendidos por las empresas OREVALL (45% de los clientes, puesto que el outsourcing es la principal actividad de la empresa), Corporación HBO y PADOMI.

Tabla 10. Demanda Insatisfecha Perú

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2014	850.586	249.055	601.531
2015	887.331	265.493	621.838
2016	945.895	283.015	662.880
2017	1.008.324	301.695	706.630
2018	1.074.874	321.606	753.267

Fuente: Ministerio de Salud del Perú (MINSA)

$$Demanda\ Insatisfecha = Demanda\ Futura - Oferta\ optimizada$$

A través de este cálculo, se busca determinar la demanda insatisfecha del servicio o producto a ofrecer al mercado.

Demanda normal: es la demanda futura que el servicio o producto tendrá sin la intervención del proyecto (demanda sin proyecto), y se consideran variables de información histórica y otras complementarias.

Demanda generada: por la intervención del proyecto (demanda con proyecto), y se consideran variables adicionales que reflejen el incentivo por el uso de un servicio diferente.

Oferta optimizada: capacidad de servicio resultado de mejoras en términos de optimización de la situación actual (oferta sin proyecto).

A través de este cálculo, se busca determinar la demanda futura y posteriormente calcular la demanda insatisfecha.

$$Demanda Futura = Demanda normal + Demanda generada$$

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de mercado está dirigido a expertos en el manejo de Programas de Apoyo a Pacientes de la industria farmacéutica y, en la prestación de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes en el Ecuador y Perú, quienes proveen información valiosa para la identificación de estrategias que debe emplear la empresa en la internacionalización del servicio. La información se recolecta por medio de entrevistas a profundidad a expertos en los ámbitos mencionados.

3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El desconocimiento del mercado de los servicios de Programas de Apoyo para Pacientes en Perú, es la principal dificultad que enfrenta una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados y que busca internacionalizarlos. La inexperiencia limita a la empresa a la hora de establecer las estrategias adecuadas que le permitan cumplir con su cometido.

3.3 PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO

Identificar estrategias de internacionalización adecuadas para una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados para Programas de Apoyo a Pacientes, mediante la identificación del mercado objetivo y un análisis de competencia.

3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es básicamente cualitativa, ya que se realizan entrevistas a expertos en este tema. El método analítico – sintético es de gran utilidad para desarrollar la mezcla de marketing del servicio en base a las 4Ps del marketing mix y las 4Fs del marketing online.

3.5 DETERMINACIÓN DE GRUPO DE ESTUDIO

Entrevistas a Profundidad a personas expertas tanto de Ecuador como de Perú

3.5.1 Entrevistados

Se procede a realizar la entrevista a los siguientes profesionales expertos en el sector farmacéutico y Programas de Apoyo a Pacientes.

Tabla 11. Información de los entrevistados

Género	Edad	Nacionalidad	Sector	Cargo
Masculino	42	Ecuatoriana	Asistencia y Redes Médicas / Servicios Técnicos Especializados / Asegurador	Gerente de Nuevos Negocios
Masculino	43	Ecuatoriana	Servicios Técnicos Especializados / Farmacéutica / Salud	Socio Fundador. Gerente General
Femenino	38	Peruana	Farmacéutica	Gerente de Estrategia Gerente Médico de
Masculino	44	Peruana	Farmacéutica	Aseguramiento de Calidad

3.6 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS DE PROGRAMAS DE APOYO A PACIENTES HACIA EL MERCADO PERUANO POR UNA EMPRESA ECUATORIANA ESPECIALIZADA EN ESTOS SERVICIOS PARA EL PERÍODO 2016-2017.

Hipótesis: La estrategia de internacionalización de una empresa ecuatoriana que brinda servicios técnicos especializados para Programas de Apoyo a Pacientes hacia el mercado peruano es rentable en un 18%.

3.6.1 Cuestionario

3.6.1.1 Preguntas generales

1. ¿Con qué tipo de recursos considera debe contar una empresa para iniciar la expansión a nivel internacional?
2. En su opinión, ¿cuál es la diferencia entre participar con Programas de Apoyo a Pacientes en mercados de países emergentes y en países desarrollados?
3. ¿En qué aspectos debe trabajar una empresa que brinda servicios de Programas de Apoyo a Pacientes a nivel nacional antes de optar por internacionalizar sus servicios?
4. ¿Qué impactos genera un proceso de internacionalización de servicios?
5. ¿Cuál considera usted es el factor clave para la internacionalización de una empresa que brinde programas de atención al paciente?
6. ¿Cuál es la estrategia que diferencia una empresa de otras que ofrecen programas de apoyo a pacientes?

3.6.1.2 Preguntas específicas Perú

1. ¿Quiénes son los competidores más fuertes en el mercado peruano, en términos de servicios para Programas de Apoyo a pacientes?
2. ¿Cuál es la situación actual del mercado peruano en la prestación de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes?
3. En los últimos años, ¿Cómo ha evolucionado el mercado de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes en su país?
4. ¿En qué sector (público o privado) del sistema de salud del Perú, piensa usted que los Programas para Pacientes son más necesarios?
5. ¿Cuál ha sido el aporte del gobierno para impulsar el sector de la prestación de servicios médicos y apoyo a pacientes?
6. ¿Qué especifica la legislación peruana sobre los servicios de Programas de Apoyo o Abordaje a Pacientes?
7. Tomando en cuenta las políticas y legislación local, ¿Existen beneficios o bonificaciones gubernamentales por parte del MINSA o de alguna otra entidad pública en su país, para el desarrollo de Programas de Apoyo a Pacientes?

3.6.1.3 Preguntas específicas Ecuador

1. ¿Quiénes son los competidores más fuertes en el mercado ecuatoriano?
2. En Ecuador, ¿cuál ha sido el aporte del gobierno para impulsar el sector de la prestación de servicios médicos y apoyo a pacientes?
3. ¿Qué especifica la legislación ecuatoriana sobre los servicios de Programas de Apoyo a Pacientes?
4. ¿Cuál es la situación actual del mercado ecuatoriano en la prestación de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes?
5. En los últimos años, ¿Cómo ha evolucionado el mercado de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes en su país?
6. ¿En qué sector (público o privado) del sistema de salud de Ecuador, piensa usted que los Programas de Apoyo a Pacientes son más necesarios?
7. ¿Existen en Ecuador algún beneficio o bonificación gubernamentales por parte del Ministerio de salud Pública?

3.6.1.4 Resultados de la entrevistas

Nacionalidad: Ecuatoriano

Cargo: Gerente de Nuevos Negocios

Tabla 12. Entrevista Gerente Nuevos Negocios – (ECU)

No Pregunta	Pregunta	Resumen relevante de respuesta
1	¿Con qué tipo de recursos considera debe contar una empresa para iniciar la expansión a nivel internacional?	Se deberá considerar estudiar detenidamente y a fondo el sector de salud, con el fin de conocer las necesidades del mercado objetivo, también determinar el nivel de demanda insatisfecha de este nuevo mercado internacional.
2	En su opinión, ¿cuál es la diferencia entre participar con Programas de Apoyo a Pacientes en mercados de países emergentes y en países desarrollados?	Sí existe diferencia en participar en un mercado emergente, en el cual se va iniciar la implementación de una empresa con un servicio nuevo, mientras que en los mercados de países desarrollados ya existen empresas con los mismos servicios o más innovadores que se brindan a pacientes.
3	¿En qué aspectos debe trabajar una empresa que brinda servicios de Programas de Apoyo a Pacientes a nivel nacional antes de optar por internacionalizar sus servicios?	Una correcta promoción de los servicios es lo más factible, con el objeto de captar un mayor porcentaje del mercado local que aún desconocen sobre la existencia de este servicio y luego buscar nuevos mercados internacionales.
4	¿Qué impactos genera un proceso de internacionalización de servicios?	La generación de tener cobertura del servicio en diferentes países, de tal manera que exista una aceptación de los servicios que se ofrece, también un impacto en el posicionamiento de la empresa en el mercado, ya que permitirá que sea conocida y reconocida no solo en el mercado local sino en el nuevo mercado internacional en el que está incursionando.
5	¿Cuál considera usted es el factor clave para la internacionalización de una empresa que brinde programas de atención al paciente?	El de establecer alianzas estratégicas con empresas reconocidas, brindar servicios de calidad e innovadores, a fin de ofrecer un servicio integral a todos los clientes, para que sientan un alto nivel de confianza con los servicios que brinda la empresa.
6	¿Cuál es la estrategia que diferencia una empresa de otras que ofrecen programas de apoyo a pacientes?	La estrategia que lo diferencia es que los servicios que se brinden estén bien direccionados, enfocados a los clientes, logrando que estén satisfechos y cubra sus necesidades, además el servicio sea de calidad y la empresa esté comprometida con todos sus clientes.
7	¿Quiénes son los competidores más fuertes en el mercado ecuatoriano?	<ul style="list-style-type: none"> • Life and Hope S.A. • Nesc • Vantive
8	En Ecuador, ¿cuál ha sido el aporte del gobierno para impulsar el sector de la prestación de servicios médicos y apoyo a pacientes?	El gobierno actual apoya a los emprendimientos nacionales, lo cual permite que las empresas extranjeras se limiten a tener ingresos, por lo tanto poder lograr posicionar la empresa en el mercado en el menor tiempo posible.
9	¿Qué especifica la legislación ecuatoriana sobre los servicios de Programas de Apoyo a Pacientes?	Al momento, no existe nada estipulado; sin embargo, a nivel del sector público de salud se dice que se debe crear y fortalecer los programas y servicios a nivel nacional, regional, provincial y local de servicios de detección, diagnóstico y tratamiento de las deficiencias, con participación de la comunidad, como un componente de los servicios generales.
10	¿Cuál es la situación actual del mercado ecuatoriano en la prestación de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes?	Los servicios de Programas de Apoyo a Pacientes han ido en aumento, ya que han ayudado a que los pacientes tengan una mejor calidad de vida, de tal manera que satisfaga sus necesidades.
11	En los últimos años, ¿Cómo ha evolucionado el mercado de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes en su país?	Los servicios de salud han tenido una aceptación positiva en el mercado y esto ha permitido que esta línea de servicios pueda crecer, con la intención de que existan más empresas nacionales, que puedan ofrecer servicios de salud y en este caso programas de atención al paciente con cobertura para todo el país.
12	¿En qué sector (público o privado) del sistema de salud de Ecuador, piensa usted que los Programas de Apoyo a Pacientes son más necesarios?	Para los Programas de Apoyo a Pacientes el sector que se ha visto involucrado es más el privado, no obstante el mejor sector sería el público, porque el sector de salud ha mejorado y se ha innovado, además se enfoca en el bienestar de la comunidad.
13	¿Existen en Ecuador algún beneficio o bonificación gubernamentales por parte del Ministerio de salud Pública?	Como beneficio o bonificación, no. El MSP (Ministerio de Salud Pública) ejerce la rectoría de las entidades de salud, mediante el otorgamiento del permiso de funcionamiento a las empresas de salud públicas y privadas y de medicina prepagada.

Nacionalidad: Ecuatoriano

Cargo: Socio Fundador. Gerente General

Tabla 13. Entrevista Gerente General – (ECU)

No Pregunta	Pregunta	Resumen relevante de respuesta
1	¿Con qué tipo de recursos considera debe contar una empresa para iniciar la expansión a nivel internacional?	La implementación de una empresa requiere la planificación adecuada, posteriormente tener un direccionamiento eficaz y estar comprometido con brindar servicios de calidad para mejorar la calidad de vida de la sociedad. Por último con equipos tecnológicos y personal adecuado con amplio expertise, de tal manera que trabajen conjuntamente.
2	En su opinión, ¿cuál es la diferencia entre participar con Programas de Apoyo a Pacientes en mercados de países emergentes y en países desarrollados?	El mercado de países emergentes está formando por pocas empresas de diferentes servicios sin un foco tan específico en lo que a Programas de Apoyo a Pacientes se refiere; en países desarrollados están, sin duda, mucho más avanzados en servicios, fidelización, educación a pacientes, valores agregados y seguimiento al tratamiento.
3	¿En qué aspectos debe trabajar una empresa que brinda servicios de Programas de Apoyo a Pacientes a nivel nacional antes de optar por internacionalizar sus servicios?	El aspecto más importante es el de lograr el posicionamiento; es decir, lograr que sea reconocida a nivel nacional y después a nivel internacional, de poco a poco ir captando la aceptación de la industria, pero sobre todo la confianza en los servicios que brinda la empresa.
4	¿Qué impactos genera un proceso de internacionalización de servicios?	Un impacto bastante fuerte, se puede mencionar como punto importante el hacer conocer a la empresa en mercados extranjeros, logrando el reconocimiento de los servicios prestados, que da como resultado rentabilidad de ingresos económicos a la empresa. Asimismo, el llegar a posicionarse en nuevos mercados con la marca y alcanzar una mayor cobertura, hará que la empresa siga creciendo regionalmente.
5	¿Cuál considera usted es el factor clave para la internacionalización de una empresa que brinde programas de atención al paciente?	Una adecuada planificación y mapeo de oportunidades en el nuevo mercado, así como ir desarrollando estrategias factibles y puntuales que vayan de la mano con las necesidades que van presentando nuestros clientes y mercado objetivo, con una plataforma de amplia experiencia que permita alcanzar los resultados esperados de manera óptima.
6	¿Cuál es la estrategia que diferencia una empresa de otras que ofrecen programas de apoyo a pacientes?	Nuestra empresa ha marcado una diferenciación estratégica a través de la creatividad, innovación y alto nivel de experiencia en las necesidades que la industria farmacéutica puede llegar a tener, siempre comprometidos con manejar un nivel de detalle en todos los procesos que permitan cumplir los objetivos y metas tanto del paciente, como del cliente y los nuestros.
7	¿Quiénes son los competidores más fuertes en el mercado ecuatoriano?	<ul style="list-style-type: none"> • Life and Hope S.A. • Nesc • Vantive
8	En Ecuador, ¿cuál ha sido el aporte del gobierno para impulsar el sector de la prestación de servicios médicos y apoyo a pacientes?	Del gobierno, ninguno.
9	¿Qué especifica la legislación ecuatoriana sobre los servicios de Programas de Apoyo a Pacientes?	En el país no existe ninguna legislación respecto a Programas de Apoyo a Pacientes como tal. Algunos países vecinos se encuentran mucho más avanzados en cuanto a la regulación de este tipo de servicios en beneficio de los pacientes, su educación, su adherencia al tratamiento y su calidad de vida.
10	¿Cuál es la situación actual del mercado ecuatoriano en la prestación de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes?	Hoy en día, la industria farmacéutica tiene la necesidad de un tercero que pueda tocar al paciente dentro de un marco claro de políticas, con total alineación a su "compliance", farmacovigilancia y con procesos adecuados.
11	En los últimos años, ¿Cómo ha evolucionado el mercado de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes en su país?	En sí, el mercado como tal ha sido muy receptivo y este tipo de servicios ha reflejado un crecimiento importante ya que cada vez se ve más la necesidad de los laboratorios farmacéuticos por educar a los pacientes con respecto a su patología, la importancia en el cumplimiento de su tratamiento y como mejorar su calidad de vida, dando preferencia a estos servicios con valores agregados.
12	¿En qué sector (público o privado) del sistema de salud de Ecuador, piensa usted que los Programas de Apoyo a Pacientes son más necesarios?	Los Programas de Apoyo a Pacientes, en realidad, son necesarios tanto en el sector público como en el sector privado. El sector público en términos de salud y farmacoeconomía, debería procurar un mejor seguimiento a los pacientes con la finalidad de asegurar el correcto cumplimiento con el tratamiento médico prescrito por el especialista ya que esto permitirá que el paciente no empeore con su patología y no incurra en gastos más elevados en tratamientos y hospitalización. De igual manera, en el sector privado se ha visto la necesidad de dar servicios personalizados con valores agregados que permitan educar al paciente, mantenerlo adherido a su tratamiento, ayudarlo a tener un mejor manejo de su patología y, eventualmente, ayudarlo con acceso a su medicamento.
13	¿Existen en Ecuador algún beneficio o bonificación gubernamentales por parte del Ministerio de salud Pública?	No, definitivamente no conozco de ningún beneficio ni bonificación gubernamental para estos servicios.

Nacionalidad: Peruana
Cargo: Gerente de Estrategia

Tabla 14. Entrevista Gerente de Estrategia – (PER)

No Pregunta	Pregunta	Resumen relevante de respuesta
1	¿Con qué tipo de recursos considera debe contar una empresa para iniciar la expansión a nivel internacional?	La investigación del mercado de destino, estudio de factibilidad, definición del segmento meta para brindar servicios de calidad, y posteriormente contar con recursos materiales y financieros para apalancar el inicio de operaciones en el nuevo país. Finalmente, contar con una sólida imagen en el mercado local.
2	En su opinión, ¿cuál es la diferencia entre participar con Programas de Apoyo a Pacientes en mercados de países emergentes y en países desarrollados?	Si existe diferencia en participar en un mercado emergente, donde se busca tener acceso a medicamentos, mientras que los países desarrollados tienen las herramientas para incrementar la adherencia.
3	¿En qué aspectos debe trabajar una empresa que brinda servicios de Programas de Apoyo a Pacientes a nivel nacional antes de optar por internacionalizar sus servicios?	Los principales aspectos en los cuales deben trabajar este tipo de empresas son: - Sólido y auditable sistema de soporte / plataforma para ejecutar los programas de pacientes. - Innovación en servicios de comercialización. - Sólida imagen local en ofrecer servicios de calidad a nivel.
4	¿Qué impactos genera un proceso de internacionalización de servicios?	El impacto se lo puede abordar desde las siguientes perspectivas: - Incremento de funciones y responsabilidades para la casa matriz. - Riesgo financiero. - Riesgo en el nivel de servicio de los contratos locales.
5	¿Cuál considera usted es el factor clave para la internacionalización de una empresa que brinde programas de atención al paciente?	- Sólida imagen local, sobre todo por la clusterización de laboratorios transnacionales - Oportunidades en el mercado - Cartera de Clientes - Respaldo económico - RRHH adecuado
6	¿Cuál es la estrategia que diferencia una empresa de otras que ofrecen programas de apoyo a pacientes?	El diseñar otro concepto para incrementar la adherencia del paciente, cumplir con los objetivos de venta y asegurar la rentabilidad de la línea. Contar con personal comprometido para brindar un servicio diferente y único.
7	¿Quiénes son los competidores más fuertes en el mercado peruano, en términos de servicios para Programas de Apoyo a pacientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Consorcio HBO • Vanttive
8	¿Cuál es la situación actual del mercado peruano en la prestación de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes?	En el sector de salud se presenta un gran problema al no contar con presupuesto para financiar programas de salud, distribución de recursos materiales entre otros. Debido a estos problemas no hay muchos servicios de programas de salud. En lo que respecta a Programas de Apoyo a Pacientes, casi monopolio de Consorcio HBO.
9	En los últimos años, ¿Cómo ha evolucionado el mercado de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes en su país?	A nivel de cumplimiento de compliance por el factor riesgo de eventos adversos. Poca diferenciación de servicios o motivadores de adherencia.
10	¿En qué sector (público o privado) del sistema de salud del Perú, piensa usted que los Programas para Pacientes son más necesarios?	Como acceso en el sector privado y en la población sin seguro. Como educativo y con valor agregado en ambos sectores.
11	¿Cuál ha sido el aporte del gobierno para impulsar el sector de la prestación de servicios médicos y apoyo a pacientes?	El gobierno no ha brindado ningún aporte en el tema de servicios de salud.
12	¿Qué especifica la legislación peruana sobre los servicios de Programas de Apoyo o Abordaje a Pacientes?	En el Perú no se cuenta con ninguna regulación sobre los servicios de programas de apoyo a pacientes, es más son parte de un “área gris”.
13	Tomando en cuenta las políticas y legislación local, ¿Existen beneficios o bonificaciones gubernamentales por parte del MINSA o de alguna otra entidad pública en su país, para el desarrollo de Programas de Apoyo a Pacientes?	El presupuesto para la salud en Perú es bajo por lo que no hay ningún aporte para Programas de Apoyo a Pacientes.

Nacionalidad: Peruana

Cargo: Gerente Médico de Aseguramiento de Calidad

Tabla 15. Entrevista Médico Gerente Aseguramiento de Calidad – (PER)

No Pregunta	Pregunta	Resumen relevante de respuesta
1	¿Con qué tipo de recursos considera debe contar una empresa para iniciar la expansión a nivel internacional?	Lo principal es tener clara la idea, cuál será el enfoque, sobre todo una idónea planificación y poco a poco ir adquiriendo los recursos materiales y económicos que generen resultados positivos a corto y mediano plazo.
2	En su opinión, ¿cuál es la diferencia entre participar con Programas de Apoyo a Pacientes en mercados de países emergentes y en países desarrollados?	Se entiende por países emergentes: mercados en crecimiento y difieren ampliamente de mercados desarrollados y más maduros en este tipo de servicios. En mercados emergentes los Programas de Apoyo a Pacientes giran alrededor del acceso al medicamento, mientras que en países desarrollados van encaminados a coadyuvar a que el paciente tenga una mejor calidad de vida.
3	¿En qué aspectos debe trabajar una empresa que brinda servicios de Programas de Apoyo a Pacientes a nivel nacional antes de optar por internacionalizar sus servicios?	Es fundamental que las actividades y procedimientos funcionen adecuadamente para obtener los resultados esperados, complementados y alineados a las necesidades y políticas internas del cliente, que sean realizados a tiempo y garantizando un proceso adecuado, dentro del marco legal.
4	¿Qué impactos genera un proceso de internacionalización de servicios?	Por supuesto conlleva un riesgo financiero, pero si los servicios han sido bien diseñados y tienen una alineación puntual a las necesidades de la industria farmacéutica, en este caso, se lograrán los resultados buscados con el rédito económico respectivo. Esto traerá consigo la confianza y posicionamiento de la empresa a nivel nacional e internacional.
5	¿Cuál considera usted es el factor clave para la internacionalización de una empresa que brinde programas de atención al paciente?	Principalmente conocer las necesidades de los clientes, lograr programas de fidelización con verdaderos valores agregados para los pacientes.
6	¿Cuál es la estrategia que diferencia una empresa de otras que ofrecen programas de apoyo a pacientes?	La estrategia que hace que una empresa que oferta programas para pacientes se distinga del resto es como conceptualice y diseñe los beneficios para el paciente con la finalidad de lograr la adherencia al tratamiento, dentro del marco del compliance, calidad y farmacovigilancia.
7	¿Quiénes son los competidores más fuertes en el mercado peruano, en términos de servicios para Programas de Apoyo a pacientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Consorcio HBO • Vanttive
8	¿Cuál es la situación actual del mercado peruano en la prestación de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes?	Actualmente, uno de los principales obstáculos es el bajo presupuesto con el que cuenta la industria farmacéutica y la atención que se ha llamado en cuanto al reporte de eventos adversos por lo que hay más auditorías e inspecciones para este tipo de programas por el contacto y comunicación de doble vía que hay con el paciente.
9	En los últimos años, ¿Cómo ha evolucionado el mercado de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes en su país?	Como mencioné anteriormente, hay más atención por parte de los entes regulatorios locales e internacionales en cuanto a farmacovigilancia y el reporte de eventos adversos. Los programas, en sí, no veo que hayan dado un vuelco importante en innovación de estrategias.
10	¿En qué sector (público o privado) del sistema de salud del Perú, piensa usted que los Programas para Pacientes son más necesarios?	Lo que más se ve es en el sector privado, ya que este tipo de programas son de mucha ayuda para los pacientes prescritos sobre todo con productos de especialidad porque les apoyan para que cumplan con su tratamiento médico, se logran los objetivos médicos esperados y se le educa al paciente sobre su enfermedad y la manera de llevar un estilo de vida de calidad, es un gran apoyo para el médico también porque complementan la información y seguimiento de lo que él por tiempo en consulta no lo puede dar. El gobierno peruano no invierte mucho en el sector público y lograr que los nuevos emprendimientos de programas de salud tengan espacio dentro del sistema de salud.
11	¿Cuál ha sido el aporte del gobierno para impulsar el sector de la prestación de servicios médicos y apoyo a pacientes?	Ninguno.
12	¿Qué específica la legislación peruana sobre los servicios de Programas de Apoyo o Abordaje a Pacientes?	En el Perú no existe regulación específica y hay un poco de ambigüedad en lo que respecta a este tipo de programas. La legislación está a nivel de farmacovigilancia, manejo de bases de datos y de privacidad de datos personales.
13	Tomando en cuenta las políticas y legislación local, ¿Existen beneficios o bonificaciones gubernamentales por parte del MINSA o de alguna otra entidad pública en su país, para el desarrollo de Programas de Apoyo a Pacientes?	No.

3.7 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

3.7.1 Análisis PEST

Con el fin de conocer cuáles son las condiciones del macroentorno que rodean a la situación del proyecto, se hace uso del análisis PEST, que conforme a sus siglas se desarrollan los temas **Políticos**, **Económicos**, **Sociales** y **Tecnológicos**.

3.7.1.1 Factores Políticos

Al respecto cabe indicar la etapa de transición de gobierno que vive el país, por las próximas elecciones en las cuales se nombrarán presidente y asambleístas, este factor a considerar es importante en la medida que representa un cambio de tendencia política, nuevas propuestas y genera un cierto grado de incertidumbre.

Sin embargo, como parte de la política exterior con el país vecino de Perú, a raíz de la firma del tratado de paz en el año de 1998, producto de una serie de negociaciones (Bonilla, 1999, pág. 13), se vienen generando políticas y acuerdos de toda índole, siendo un panorama favorable para ambos países. Por este motivo, la coyuntura representa una oportunidad para el proyecto a ser aprovechada.

Continuando con lo que se menciona en el capítulo dos, ha existido un progreso importante del sector salud en Ecuador. Según información del Ministerio de Salud Pública, al ser este sector un eje estratégico del desarrollo del país, ha habido avances

significativos en la normativa de Salud en Ecuador partiendo desde la Constitución, hasta políticas públicas, manuales y protocolos en temas de farmacovigilancia, manejo de desechos hospitalarios, confidencialidad, atención integral de salud, entre otros. De acuerdo con el Ministerio de Salud, los logros han sido: el apoyo de enfermedades catastróficas y de alta complejidad, mejoramiento de la infraestructura, equipamiento, recursos humanos, dotación de medicamentos e insumos a las unidades de salud del MSP, con la finalidad de incrementar la cobertura de atención y disminuir el gasto de las familias ecuatorianas. (Ministerio de Salud Pública, 2013)

Según cifras de la ex ministra de Salud, Margarita Guevara, del 2006 al 2015, hubo un incremento de 2.117 millones de dólares como se muestra en la tabla que se encuentra a continuación:

Tabla 16. Inversión Pública en Salud - Ecuador

AÑO	INVERSIÓN EN MILLONES USDS	% INCREMENTO vs 2006
2006	400,00	-
2007	586,00	47%
2014	2.408,00	502%
2015	2.517,00	529%

Fuente: (Ministerio de Salud Pública, 2016)

No obstante, aún hay mucho trabajo por hacer ya que, de acuerdo con datos de Bloomberg respecto a la eficiencia de los sistemas de salud de 55 países, el sistema de salud de Ecuador pasó de tener un nivel de eficiencia ubicado en el puesto 17 en el 2009 al puesto 44 en el 2015. (Bloomberg, 2016)

Tabla 17. Índice Bloomberg de Eficiencia del Sistema de Salud 2016

Most Efficient Health Care							
Current Rank	2009 Rank	Change	Country/Region	Efficiency Score	Life Expectancy	Relative Cost %	Absolute Cost \$
1	1	—	Hong Kong	88.9	83.98	5.40	2,021
2	2	—	Singapore	84.2	82.65	4.92	2,752
3	8	5	Spain	72.2	83.80	9.03	2,658
42	46	4	Denmark	40.7	80.55	10.80	6,463
43	32	-11	Venezuela	40.6	74.24	5.26	873
44	17	-27	Ecuador	40.5	75.87	9.16	579
45	45	—	Kazakhstan	39.1	71.62	4.36	539
46	43	-3	Bulgaria	38.3	75.41	8.44	662
46	12	-34	Libya	38.3	71.72	4.97	372
48	49	1	Belarus	35.2	72.98	5.69	450
49	51	2	Serbia	34.0	75.53	10.37	633
50	49	-1	U.S.	32.6	78.94	17.14	9,403
51	53	2	Jordan	32.2	74.50	7.45	359
52	47	-5	Colombia	31.9	73.99	7.20	569

Fuente: (Bloomberg, 2016)

3.7.1.2 Factores Económicos

En este factor se determinan las condiciones económicas en las que se encuentra Ecuador y, para este caso también se analizará en este sentido a Perú, por medio del diagnóstico de diferentes variables que ofrecerán datos y conclusiones valiosas para conocer el desempeño económico de cada país y, a su vez establecer una comparativa. Cabe recalcar que este aspecto a analizar tiene una relación directa con las empresas, debido a que un país en crisis brindará escasas posibilidades de desarrollo y crecimiento, sucediendo lo contrario cuando existen circunstancias de auge que brindan beneficios y rentabilidad.

Producto Interno Bruto (PIB)

“Es la suma del valor agregado bruto de todas las unidades de producción residentes más los otros elementos del PIB conformados por: impuestos indirectos sobre productos, subsidios sobre productos, derechos arancelarios, impuestos netos sobre importaciones, e impuesto al valor agregado (IVA)” (Banco Central del Ecuador, 2011, pág. 136).

La economía peruana en el año 2015 obtuvo un crecimiento del 3,3% (Banco Central de Reserva del Perú, 2016, pág. 2), mientras que Ecuador para el mismo periodo registró un crecimiento del 0.2% (Banco Mundial, 2016).

Se aprecia que existe una diferencia significativa del 3,1% a favor de Perú, motivo por el cual, es evidente que este país genera mayor riqueza, en base a su industria y explotación de recursos mineros a gran escala, por otra parte, en Ecuador la caída del precio de barril de petróleo a nivel internacional, la disminución de la demanda interna y las inversiones, afectaron gravemente a la economía, como consecuencia se contrajo drásticamente este indicador.

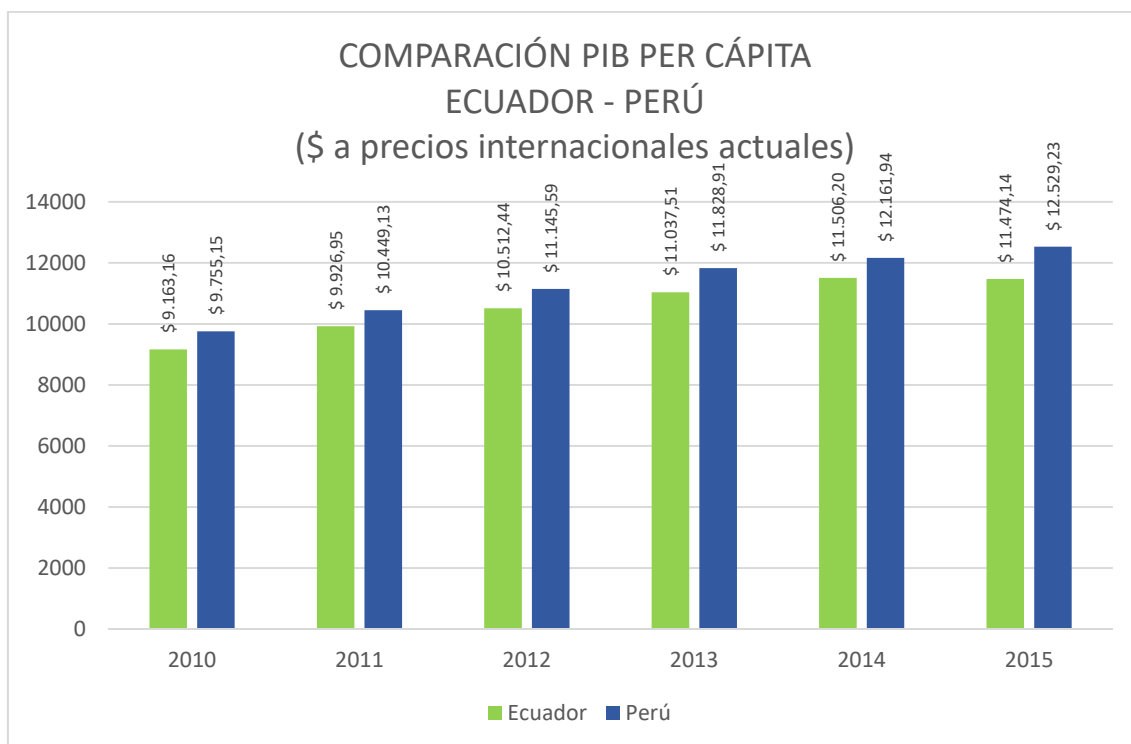


Figura 3. Comparación PIB per cápita EC-PE

Fuente: (Banco Mundial, 2016)

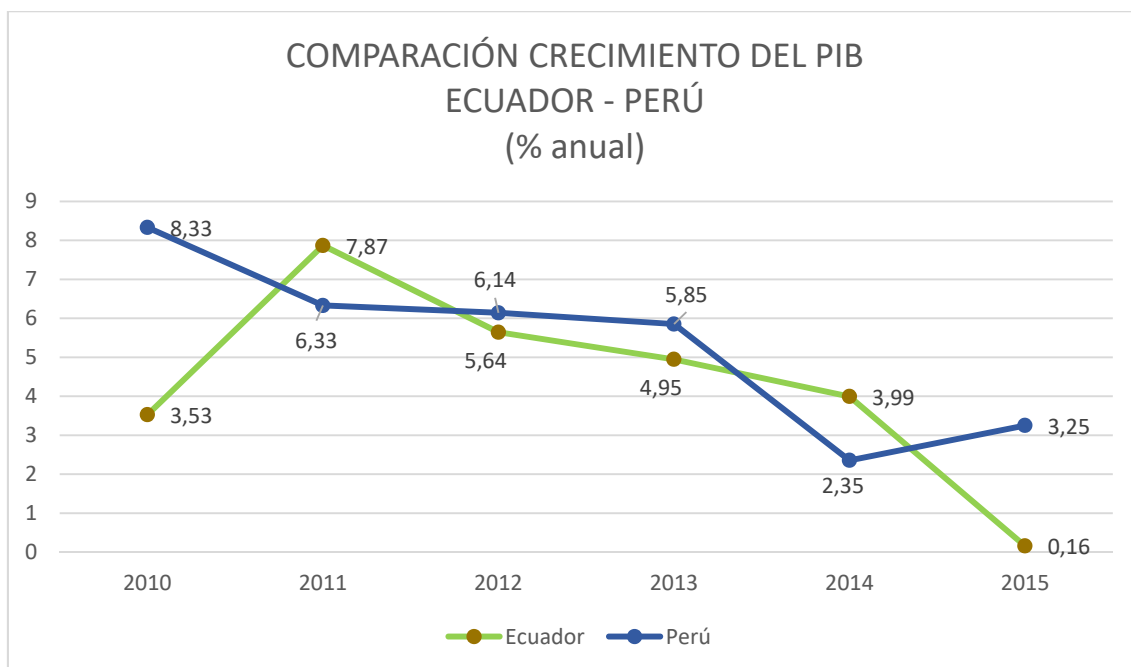


Figura 4. Comparación Crecimiento del PIB EC-PE

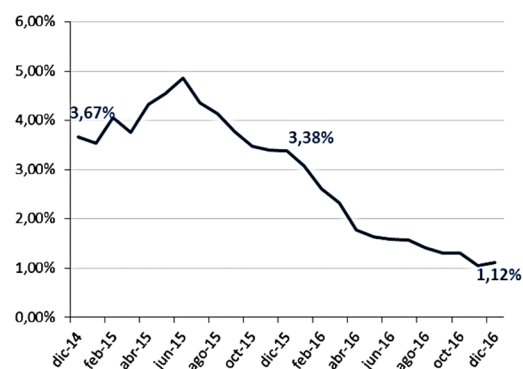
Fuente: (Banco Mundial, 2016)

Inflación

La inflación tiene correlación con las variaciones en los precios, es así que se manifiesta en una pérdida del valor adquisitivo de una moneda que se refleja en un incremento de los precios en un tiempo determinado (Urquijo & Bonilla, 2008, pág. 56).

Para el año 2016, conforme a los datos otorgados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Ecuador cerró el año con una inflación acumulada del 1.12%, como producto del siguiente comportamiento durante el año:

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
dic-15	104,05	0,09%	3,38%	3,38%
ene-16	104,37	0,31%	3,09%	0,31%
feb-16	104,51	0,14%	2,60%	0,45%
mar-16	104,65	0,14%	2,32%	0,58%
abr-16	104,97	0,31%	1,78%	0,89%
may-16	105,01	0,03%	1,63%	0,92%
jun-16	105,38	0,36%	1,59%	1,29%
jul-16	105,29	-0,09%	1,58%	1,20%
ago-16	105,12	-0,16%	1,42%	1,04%
sep-16	105,28	0,15%	1,30%	1,19%
oct-16	105,20	-0,08%	1,31%	1,11%
nov-16	105,04	-0,15%	1,05%	0,96%
dic-16	105,21	0,16%	1,12%	1,12%



Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Gráfico 3. Inflación anual en los meses de diciembre

Figura 5. Inflación Ecuador

Fuente: (INEC, 2016, pág. 6)

Como se observa durante el año en mención este indicador, ha tenido una tendencia a la baja, siendo uno de los porcentajes más bajos desde que se adoptó al dólar como moneda nacional, esto se debe a que su comportamiento depende de factores externos, que anulan la posibilidad de manejar una política monetaria.

Perú cuya unidad monetaria es el sol, registró al cierre del año 2016 una inflación acumulada de 3.23% (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016), focalizándose el aumento de precios en las hortalizas y legumbres secas ocasionada por la escasez de agua en las zonas productoras del norte del país, otra causa fue el alza de precios que experimentaron las tarifas de electricidad y combustibles para el hogar.

Riesgo País

El Riesgo País se pudiera definir como el riesgo a una pérdida a la que está expuesto el inversionista por razones relacionadas con la soberanía y la situación económica del país, componiéndose este por el Riesgo Político y el de Transferencias. (Sánchez, 2006, pág. 2).

Este indicador ha sido abordado académica y empíricamente, a través de la aplicación de varias metodologías, desde la utilización de índices de mercado como el EMBI de países emergentes de JPMorgan Chase, hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. El EMBI (Emerging Markets Bond Index, por sus siglas en inglés) se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos (Banco Central del Ecuador, 2017).

Tabla 18. Riesgo País Ecuador

FECHA	VALOR
Enero-19-2017	619.00
Enero-18-2017	616.00
Enero-17-2017	614.00
Enero-16-2017	610.00
Enero-15-2017	610.00
Enero-14-2017	610.00
Enero-13-2017	610.00
Enero-12-2017	614.00
Enero-11-2017	615.00
Enero-10-2017	608.00
Enero-09-2017	595.00
Enero-08-2017	601.00
Enero-07-2017	601.00
Enero-06-2017	601.00
Enero-05-2017	609.00
Enero-04-2017	614.00
Enero-03-2017	639.00
Enero-02-2017	647.00
Enero-01-2017	647.00
Diciembre-31-2016	647.00
Diciembre-30-2016	647.00
Diciembre-29-2016	636.00
Diciembre-28-2016	631.00
Diciembre-27-2016	632.00
Diciembre-26-2016	650.00
Diciembre-25-2016	650.00
Diciembre-24-2016	650.00
Diciembre-23-2016	650.00

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Tabla 19. Riesgo País Perú

FECHA	VALOR
19/01/2017	158
18/01/2017	154
17/01/2017	158
16/01/2017	157
13/01/2017	157
12/01/2017	162
11/01/2017	167
10/01/2017	168
09/01/2017	169
06/01/2017	166
05/01/2017	169
04/01/2017	173
03/01/2017	177
02/01/2017	175
30/12/2016	175
29/12/2016	174
28/12/2016	171
27/12/2016	166
26/12/2016	169
23/12/2016	169

Fuente: (Ámbito.com, 2008)

Realizando una comparativa entre las cifras obtenidas de ambos países, se observa que el riesgo país de Perú entre el periodo diciembre 2016 a enero del 2017, tiene una tendencia a la baja, siendo este un indicador atractivo para el capital extranjero, lo cual es favorable al determinar la factibilidad del presente proyecto. Para el caso ecuatoriano, tomando como referencia los valores del 19 de enero del 2017 (619 puntos Ecuador y 158 Perú), se determina que existe una diferencia de 461 puntos, concluyendo que existen desventajas competitivas para el Ecuador, lo cual determina que los inversionistas se abstengan y eviten poner su capital en riesgo.

Tasa de interés referenciales

La tasa de interés de referencia es aquella que determina el Banco Central del Ecuador, entre cuyas atribuciones están el manejo de la política monetaria de cada país, con la finalidad de fijar entre las diferentes entidades bancarias, el precio de las operaciones crediticias de corto plazo. (Instituto Peruano de Economía, 2016)

Tabla 20. Tasas de Interés – (ECU)

Tasas de Interés			
diciembre - 2016			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.48	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.84	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.15	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.35	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.10	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.92	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.00	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.77	Consumo Ordinario*	17.30
Consumo Prioritario	16.69	Consumo Prioritario **	17.30
Educativo	9.50	Educativo **	9.50
Inmobiliario	10.86	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.26	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	25.15	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.48	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.19	Inversión Pública	9.33

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Por acuerdo del Directorio del Banco Central de Reserva del Perú, la tasa de interés de referencia se mantiene en 4,25%. Debido a una inflación proyectada en base al rango meta de mediados del 2017. (Banco Central de Reserva del Perú, 2017)

INFORMACIÓN GENERAL					
	2014	2015	2016		
			I Trim.	II Trim.	III Trim.
Área : 1 285 216 kilómetros cuadrados					
Población y empleo					
Miliones de habitantes 1/	30,8	31,2	31,5	31,5	31,5
Desempleo Lima Metropolitana (%) 2/	5,9	6,5	7,2	7,0	6,5
Producto bruto interno					
Tasa de crecimiento (%)	2,4	3,3	4,5	3,7	4,4
Composición porcentual por sectores:					
- Agropecuario	5,3	5,3	4,9	6,8	4,7
- Pesca	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4
- Minería e hidrocarburos	11,7	12,4	13,5	14,1	13,9
- Manufactura	14,1	13,5	13,0	12,2	12,9
- Electricidad y agua	1,8	1,8	2,0	1,8	1,8
- Construcción	6,8	6,2	5,5	5,5	5,7
- Comercio	11,2	11,2	11,0	10,9	11,4
- Otros servicios	48,7	49,2	49,8	48,4	49,2
Producción de los sectores primarios	20,3	21,0	21,4	23,7	21,8
Producción de los sectores no primarios	79,7	79,0	78,6	76,3	78,2
Inflación últimos 12 meses (%)					
Inflación sin alimentos y energía, últimos 12 meses (%)	3,2	4,4	4,3	3,3	3,1
Tipo de cambio (variación porcentual del periodo)					
	6,4	14,2	0,7	-2,7	2,0
Tipo de cambio (promedio del periodo)					
S/ por US\$	2,84	3,19	3,45	3,32	3,34
S/ por canasta de monedas	0,52	0,53	0,55	0,54	0,55
Tasas de interés (promedio del periodo)					
Moneda nacional					
- Preferencial corporativa a 90 días	4,7	4,5	5,2	5,4	5,2
- Ahorros	0,5	0,5	0,7	0,5	0,6
- Interbancaria	3,9	3,5	4,5	4,4	4,2
Moneda extranjera					
- Preferencial corporativa a 90 días	0,7	0,9	1,0	1,1	1,2
- Ahorros	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
- Interbancaria	0,2	0,2	0,4	0,4	0,5

Figura 6. Tasas de Interés – (PER)

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

Se observa que las tasas de interés en Perú son más bajas en comparación con las de Ecuador, lo cual implica un costo menor por concepto de intereses al momento de optar por un crédito. Es importante tener estos datos de referencia debido a que las empresas recurren a financiación externa.

Tabla 21. Comparación Tasa de Interés Activa Consumo EC-PE

FECHA	ECUADOR	PERU
31/12/2011	15,91	10,30
31/12/2012	15,91	10,60
31/12/2013	15,91	11,00
31/12/2014	15,96	11,20
31/12/2015	16,21	10,90

Fuente: (BCE, 2016), (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

En la tabla anterior, se muestra una tabla comparativa en la tasa de interés activa de consumo tanto en Ecuador como en Perú en los últimos cinco años. Este indicador es de vital importancia, ya que a una mayor tasa de interés activa, menor será el endeudamiento de la población y, por ende su capacidad de consumo. En el caso de Perú, la tasa de interés es mucho más baja, lo que permite que la población tenga un mayor poder adquisitivo, factor que apoya la factibilidad del presente proyecto.

3.7.1.3 Factores Sociales

En este aspecto se hará una reflexión sobre los elementos de tipo social que afectan al proyecto.

Población

En Ecuador, según los resultados obtenidos por el Censo Nacional de Población y Vivienda 2010, el país contaba con una población de 14'483.499 habitantes autenticados en su mayoría como mestizos, en base a este estudio se proyectan al año

2016 una población de 16.528.730 de habitantes (2010), como se puede observar en la siguiente figura.

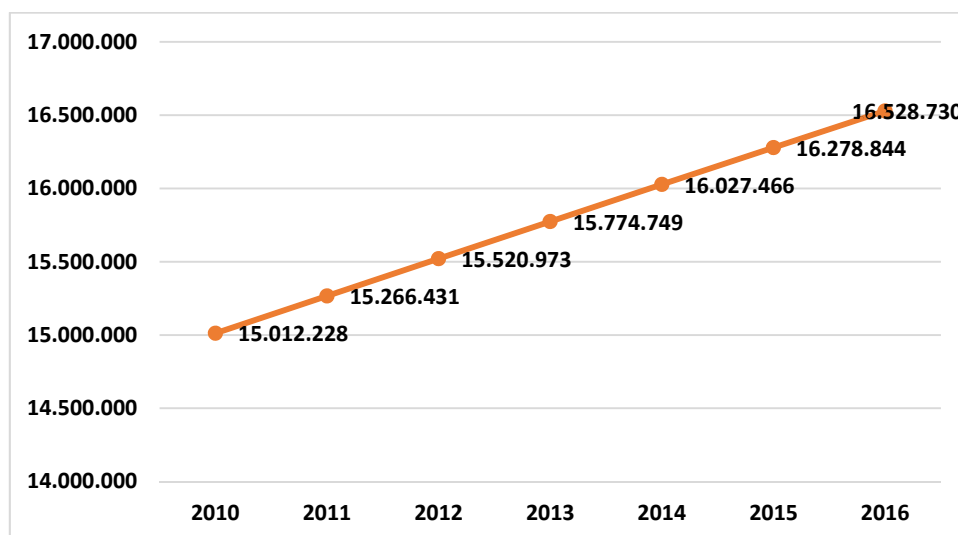


Figura 7. Crecimiento de la Población – (ECU)

Fuente: (INEC, 2010)

El comportamiento y variación de la tasa de crecimiento está dado de la siguiente manera, observándose a partir del año de 1982 una tendencia negativa, lo cual surge de una reducción en el número de integrantes del hogar:

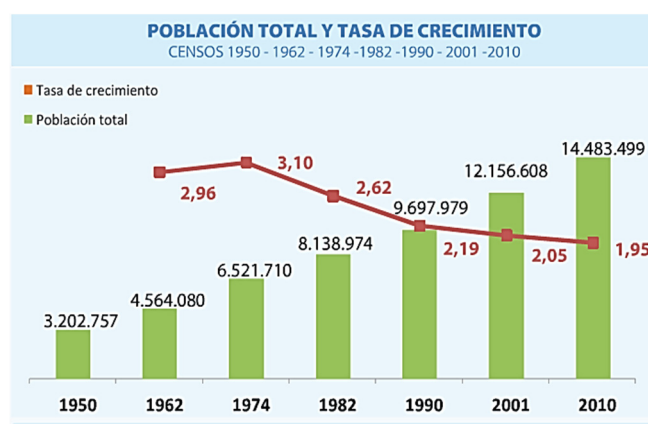


Figura 8. Tasa de Crecimiento Población – (ECU)

Fuente: (INEC, 2010)

Perú tiene una mayor extensión territorial de 1'285.215,6 km², por lo tanto, cuenta con un mayor número de habitantes, lo cual posibilita al proyecto tener una mayor demanda y por ende más probabilidades de éxito, es así que para el año 2015 se estimó una población de 31'151.643 de habitantes.



Figura 9. Tasa de Crecimiento Población – (PER)

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015, pág. 9)

Estableciendo una comparación entre la información obtenida de cada país, se observa que la población de Perú casi duplica a la de Ecuador, los servicios de salud son considerados de primera necesidad para el ser humano, es por ello que se prevé que una empresa dedicada a esta actividad será bien aceptada en el medio.

Empleo y Desempleo

Empleado.- “Persona, que generalmente precisa de cierta cualificación, que realiza una actividad laboral por cuenta de un particular, una empresa o el Estado y por la que recibe una contraprestación económica”. (Enciclopedia de Economía, 2009)

Desempleado.- Persona de 15 años y más que no estaba empleado, estuvo buscando empleo o instalando un negocio en un periodo determinado. (INEC, 2016, pág. 6)

En Ecuador durante diciembre del año 2016, el 70 % del total de la población está en edad de trabajar, de ese porcentaje el 67,3% de la población se encuentra económicamente activa, del cual el 94,8% son personas con empleo. (INEC, 2016, pág. 10)

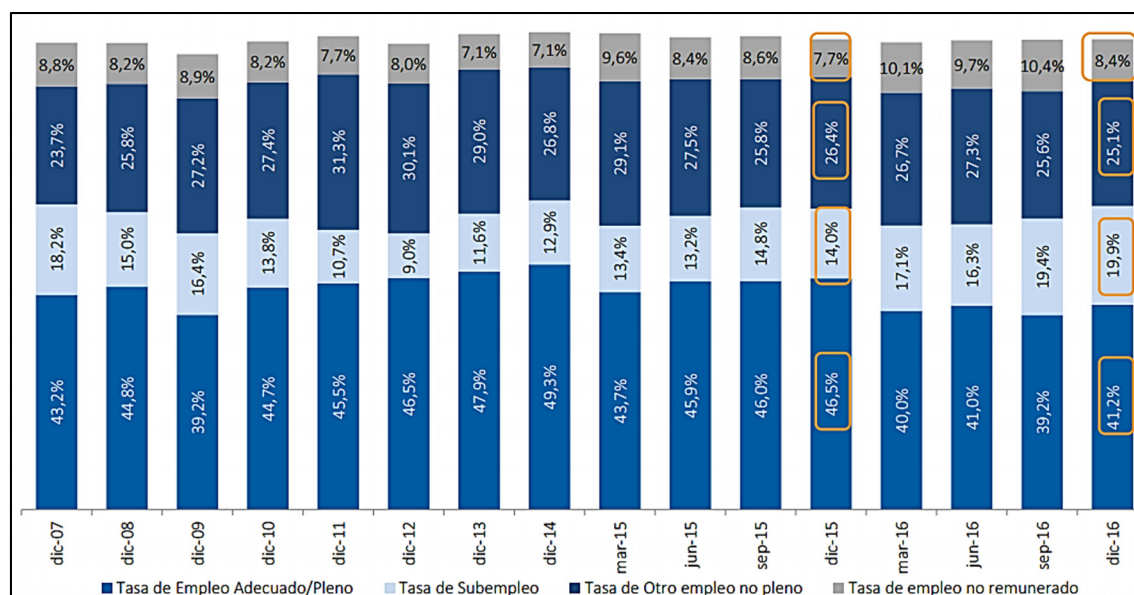


Figura 10. Evolución de Empleo y Desempleo – (ECU)

Fuente: (INEC, 2016)

Tomando como referencia el mes de diciembre de los años 2015 y 2016, se observa que la tasa de empleo disminuye en un 5,3%, manifestándose en un incremento del subempleo y el empleo no remunerado, se considera una situación preocupante a nivel nacional debido a que se reduce la capacidad adquisitiva de las personas, lo que trae como consecuencia una contracción de la demanda interna lo cual perjudica a las empresas del país.

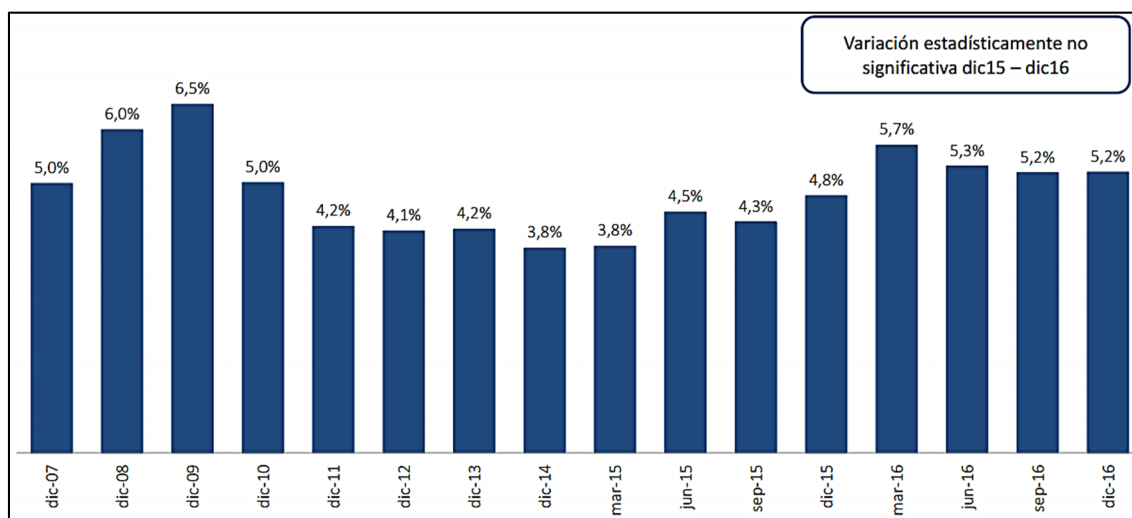


Figura 11. Evolución de Empleo y Desempleo – (PER)

Fuente: (INEC, 2016, pág. 14)

Como se puede apreciar, en el año 2016 existe una tendencia creciente de este indicador, que al mes de diciembre se estableció en el 5,2%, como muestra de que la economía del país está en una etapa de recesión, en la cual las empresas se han visto obligadas a prescindir de personal, frente a una demanda en caída, con la finalidad de reducir costos.

Para analizar el empleo y desempleo en Perú, se toma en consideración la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), según el cual en un estudio realizado en el último trimestre del año 2016, la población económicamente activa representa el 68,9%, de la cual el 93,8% se encuentra ocupada y el 6,2% desocupada. (2016, pág. 1)

El empleo adecuado creció 1,3% en comparación al 2015, así también lo hizo el subempleo en un 3,2% que obedece al incremento del trabajo por horas. En Perú de cada 100 personas en condiciones de trabajar 94 tienen empleo y 6 personas buscan trabajo

activamente (Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana, 2016, pág. 9). Cifras favorables para el panorama del proyecto debido que un empleo brinda las posibilidades de tener acceso a bienes y servicios en este caso al de la salud, además de disminuir las tasas de delincuencia.

Salud

Tabla 22. Personas que acuden a un establecimiento de salud – (ECU)

País - Lugar de atención	Número de personas que acuden a un determinado lugar o establecimiento de salud
Ecuador	5,107,184
Hospital público	1,182,957
Hospital privado y clínica	229,802
Centro de salud público	510,998
Centro de salud privado o consultorio privado	1,333,862
Subcentro o dispensario público	1,343,972
Botica o farmacia	394,580
Domicilio	59,428
Otro sitio	51,585

Fuente: (Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador, 2014)

Según la Encuesta de Condiciones de Vida realizada por el INEC en el año 2014, el 26% de personas que acuden a un lugar de atención de salud lo hacen en un subcentro o dispensario de salud pública, siendo sitios masivos de atención de primera instancia, en los que se tratan emergencias y enfermedades de escasa gravedad, sin embargo un porcentaje similar nos ofrece la atención recibida en los centros o consultorios de salud privados, debido a la saturación que tienen los primeros niveles de atención pública. Por otra parte, el 1% de personas acudieron a otro sitio entendiéndose esto como un centro naturista o de medicina alternativa. Aquí se observa el comportamiento de la población

atendida, con respecto a su salud, en gran medida prefieren acudir a un profesional de la medicina.

Tabla 23. Personas que acuden a un establecimiento de salud – (PER)

Lugar o establecimiento	Perú	Perú Urbano	Perú Rural
Establecimientos del MINSA o Gob. Reg.*	16.8	12.8	30.2
Farmacia o Botica	14.4	16.1	10.6
Establecimientos Particulares**	7.5	9.1	3.2
Establecimientos del EsSalud***	6.0	7.7	1.2
Establecimientos de la FFAA y/o Policia Nacional	0.3	0.4	0.0
Domicilio	0.2	0.2	0.1
Establecimientos de MINSA y EsSalud	0.1	0.1	0.0
Otros	0.6	0.6	0.6
No buscó atención	54.1	53.0	54.1

Fuente: (Ministerio de Salud del Perú, 2006)

Conforme a los datos proporcionados por el MINSA, en el cuarto trimestre del año 2013, se conoce que en el área rural los establecimientos del MINSA ocupan el principal lugar de consulta, mientras que en el área rural acuden en su mayoría a las droguerías o boticas, por lo general en estas áreas existen escasos lugares de atención saturándose el servicio, sin embargo, llama la atención que en ambas áreas la mitad de los hogares consultados no busca atención para algún tipo de dolencia.

Estableciendo una comparativa entre ambos países, se aprecia que los hogares ecuatorianos, tienden a buscar una atención profesionalizada en cuanto presentan alguna molestia o enfermedad.

Este factor resulta importante para el proyecto, ya que se deberá poner énfasis en la educación al paciente, haciéndole conocer los riesgos y complicaciones a futuro que conlleva una enfermedad no atendida en la forma y en el tiempo adecuado.

3.7.1.4 Factores Tecnológicos

Este aspecto es de importancia debido a que determina el nivel de desarrollo alcanzado por los países, se observan a las grandes potencias mundiales liderar este tema, haciendo contribuciones útiles en los avances científicos, los cuales tienen gran impacto en la vida del ser humano.

De este manera, en el área de la medicina este aspecto es importante por el uso de máquinas y equipos en las diferentes especialidades de esta rama, contar con tecnología de punta permite resultados y, por lo tanto diagnósticos más precisos sobre la salud de los pacientes, esto a su vez se traduce en un tratamiento y medicación adecuada, que permita restablecer la salud y, por ende la calidad de vida de las personas.

Por otro lado, dentro de este aspecto tecnológico están las comunicaciones, las cuales han experimentado un desarrollo notorio gracias al internet.

Para el año 2015 tomando como base el año 2011, el INEC informa que el 27,7% y el 24,8% de los hogares encuestados, tienen computadoras de escritorio y portátiles respectivamente, así también el 89,5% tienen al menos un teléfono celular. (2015, págs. 5,6)

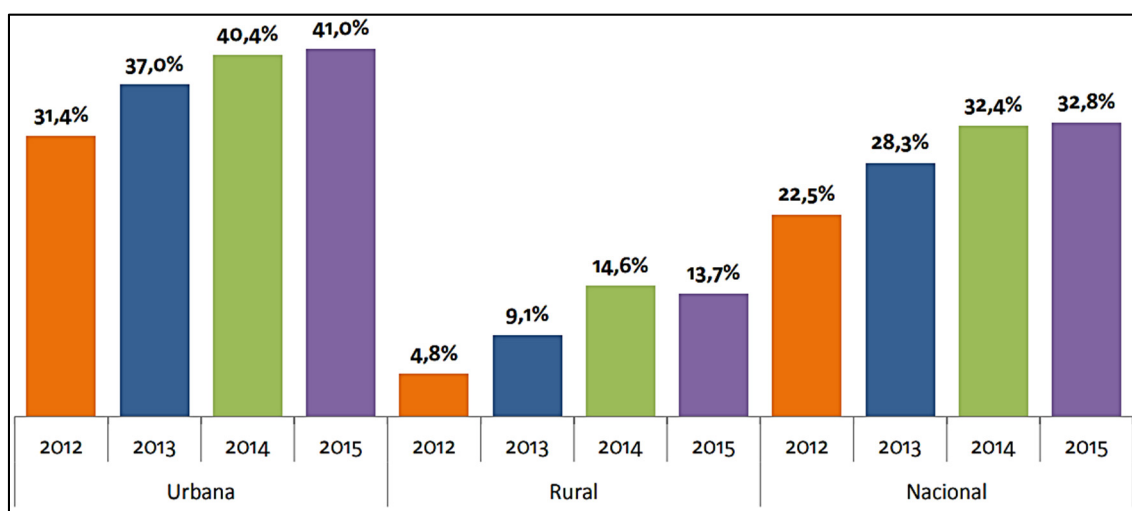


Figura 12. Acceso a Internet – (ECU)

Fuente: (INEC, 2015)

El área urbana está caracterizada por prestar mayores servicios a sus habitantes, debido a una concentración de la mayoría de la población, las áreas rurales por lo general son sitios extensos de producción industrial y agrícola, es así que la tendencia en el uso de internet es más notorio en el área rural, en la cual las empresas dedicadas a este servicio buscan ampliarse, muestra de ello es que el 2015 el 41% de los hogares encuestados tiene acceso a internet.

Con un comportamiento creciente en el año 2015, en el Perú, el 36,2% de los hogares encuestados tienen al menos una computadora, el 87,2% tienen al menos un teléfono celular, en cuanto al acceso a internet el 30,2% de los hogares del área urbana tienen este servicio y apenas el 1% en el área rural. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

Las comunicaciones permiten transferir información y mantenerse actualizados en temas del cuidado de la salud, siendo de gran importancia el dar a conocer a través de internet

sítios o empresas que ofrezcan este servicio. Ambos países en este aspecto tienden a crecer, lo cual es favorable y tiene notorio impacto en las comunicaciones, siendo un punto a favor para el proyecto. Las comunicaciones e internet son un puntal fundamental para el proyecto, ya que la matriz de la empresa se encuentra en Ecuador y se mantendrá contacto con Perú a través de llamadas telefónicas, aplicaciones web y correo electrónico. Adicionalmente, el seguimiento que se realice a pacientes vía telefónica, se realizará sobre una plataforma de teleoperación con servidores en la nube y, el seguimiento presencial a pacientes será registrado en línea en una herramienta o aplicativo CRM en la nube, los cuales requieren de internet para operar. La empresa tiene que ir acorde con el movimiento tecnológico de su segmento objetivo, el cual es intensivo en tecnología de punta. De igual manera, la empresa debe alinearse a las mismas políticas y estándares de seguridad, confidencialidad de la información, encriptación y privacidad de datos que maneja la industria farmacéutica.

3.8 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

A continuación, se analizan los factores internos que determinarán los aspectos que impactan los servicios de Programas de Apoyo a Pacientes en el mercado peruano, para lo cual se emplea el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Dentro del análisis se determinan los competidores, la influencia de los clientes, los proveedores, los productos similares a los que se pretende ofertar y las barreras de ingreso a nuevos participantes.

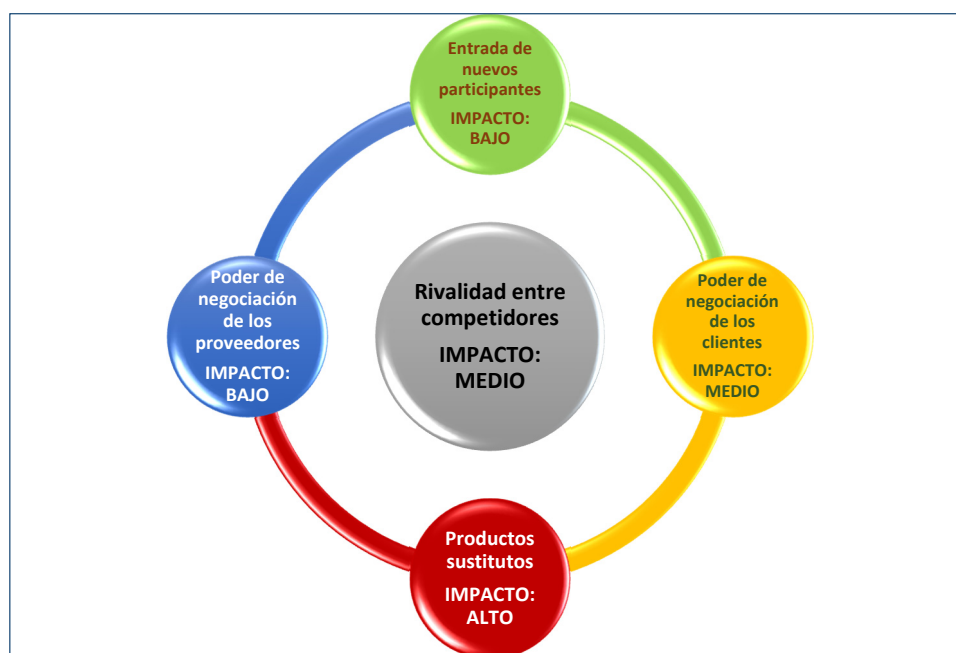


Figura 13. Fuerzas de Porter

Fuente: (David, 2013, pág. 76)

3.8.1 Entrada de Nuevos Participantes

Este factor debe ser analizado desde el punto de vista de que la empresa que desee ingresar al mercado peruano con la oferta de los mismos servicios que se ofrece mediante este proyecto, deberá en primera instancia generar la confianza necesaria en las diferentes farmacéuticas creando alianzas estratégicas, demostrando la capacidad, experiencia y compromiso para ejecutar todo lo concerniente a este tipo de servicios en el mercado peruano. Únicamente con una imagen y trayectoria sólidas, las farmacéuticas podrán confiar el que un tercero realice el seguimiento a los pacientes prescritos con las medicinas que ellos fabrican y distribuyen. Adicional a esto, se debe tomar en cuenta el nivel de inversión que requerirá el nuevo participante para poder iniciar sus actividades, misma que es de nivel medio. De igual manera, se debe considerar qué tan atractivo

resulta el país y el tamaño de su mercado de salud para la entrada de empresas multinacionales. Es por esto que este factor tiene un impacto Bajo.

De acuerdo con Michael Porter, en su libro Estrategia Competitiva, la ventaja competitiva se alcanza cuando la empresa obtiene rendimientos superiores a los rendimientos de su sector. (Noboa, 2006)

En el caso de la empresa materia del presente proyecto, la empresa ha logrado una ventaja competitiva a través de las siguientes características diferenciadoras que le permiten contrarrestar el ingreso y existencia de competidores:

Tabla 24. Características Diferenciadoras

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
Alto grado de especialización
Know-how de la industria farmacéutica y sus políticas
Dinamizador de la relación laboratorio farmacéutico - pacientes
Conocimiento del mercado ecuatoriano y del manejo de Programas de Apoyo a Pacientes en farmacéuticas bajo el clúster Andino (Ecuador, Colombia, Perú, Bolivia)



Figura 14. Relación Laboratorio – Programa Apoyo a Pacientes – Paciente

3.8.2 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes al momento de adquirir un servicio de programa de apoyo a pacientes, buscan a un aliado estratégico que provea un servicio profesional, con manejo de procesos de calidad, enmarcados en las políticas farmacovigilancia, seguridad de la información y compliance, pero siempre enfocado a resultados positivos en cuanto a mantener e incrementar la adherencia de los pacientes a su tratamiento. A pesar de no tener muchas opciones para proveedores de programas de apoyo a pacientes, las empresas que se mencionó anteriormente se encuentran posicionadas en el mercado, debido a que ofrecen diferentes servicios, programas de visitas, servicios de ayuda al diagnóstico y tratamiento, entre otros.

La ventaja que ofrece la empresa, es la amplia experiencia que tiene en servicios de programas de pacientes y en la industria farmacéutica, por lo que cuida el cumplimiento de políticas, regulación y cobertura en el abanico de actividades y valores agregados que un Programa de Apoyo a Pacientes puede llegar a tener. Asimismo, asesora al cliente, brinda información específica y oportuna, con la finalidad de que éste pueda tomar la mejor decisión y consiga los objetivos planteados.

Este factor tiene un impacto Medio, dado que el servicio brindado es altamente diferenciado, especializado y construido estratégicamente a la medida de las necesidades de cada cliente, por lo que el cliente tendrá total y absoluta confianza con respecto al servicio y, prácticamente, se queda sin mayor poder de negociación frente a la oferta existente.

Debido a lo que se mencionó en el análisis PEST y dada la cultura de salud existente en el Perú, se vuelve imperioso que el Gobierno, mediante alianzas estratégicas o convenios, ejecute campañas de difusión y de educación intensas, así como el desarrollo de acciones encaminadas a la promoción de la salud, al empoderamiento social y a mejorar la calidad de vida en la población. Por este motivo, el MINSA ha desarrollado el Modelo de Abordaje de Promoción de la Salud, el cual “ha considerado como estrategias claves a: 1) Abogacía y generación de políticas públicas saludables; 2) Educación y comunicación para la salud; y 3) Participación comunitaria y empoderamiento social.” (MINSA, 2006)

3.8.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores son un factor importante dentro de la creación de un nuevo negocio, debido a que son los encargados de garantizar que la empresa ofrezca un producto o servicio de calidad ya que requiere que sus proveedores guarden el compromiso inicial de entregar insumos y/o servicios de calidad. En el caso de la nueva empresa, ésta debe crear alianzas estratégicas con proveedores como empresas proveedoras de insumos en general, suministros de oficina, equipos tecnológicos, servicios de telefonía y teleoperación e internet y así, poder iniciar adecuadamente los programas de apoyo a pacientes.

Este factor presenta un Bajo impacto, ya que al no existir competencia directa fuerte para la nueva empresa, a los proveedores les interesaría mucho cubrir los requerimientos de la nueva empresa y son servicios comunes que no requieren de especialización. El impacto de este factor es Bajo también, porque los proveedores no necesariamente deben tener

conocimientos específicos y especializados en lo que a Programas de Apoyo a Pacientes se refiere, solo se limitan a captar los requerimientos de la empresa y construir las soluciones correspondientes, ya que la empresa de servicios técnicos especializados es la que tiene el conocimiento sobre el diseño, manejo y ejecución de estos servicios.

3.8.4 Productos Sustitutos

El sector de salud tiene varios servicios sustitutos, de los cuales el precio de servicio puede ser diferente, siendo en su mayoría competitivos a los de otras empresas, también el servicio personalizado con el trato a los clientes.

En este proyecto, el factor de productos sustitutos presenta un impacto Alto. En el mercado peruano actual, los Programas de Apoyo a Pacientes se enfocan en los valores agregados y actividades que permitan cumplir los objetivos del cliente de acuerdo con la estrategia que ellos hayan planteado; sin embargo, debido al presupuesto que tienen para el pago de estos servicios, no siempre buscan un proveedor especializado y optan por contratar seguimiento telefónico con un call center tradicional o el seguimiento presencial con empresas que manejen nómina o tienen un pool de enfermeras y/o profesionales de la salud, que se limitarán con cumplir lo que el cliente visiona para su programa sin darle una retroalimentación estratégica y a tiempo, sin especialización o enfoque y, en su mayoría, sin sentido de cumplimiento de las políticas internas del cliente. Por este motivo, se posiciona a la empresa, su staff y los servicios que ofrece como de alto nivel de especialización en Programas de Apoyo a Pacientes para la industria farmacéutica.

3.8.5 Rivalidad entre Competidores

Como se había mencionado anteriormente, en el Perú no existen muchas empresas que ofrezcan programas de apoyo a pacientes; sin embargo, es importante que se consideren estrategias que ayuden a atacar la entrada de nuevos competidores y el fortalecimiento de los ya existentes.

Esta es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. (5 Fuerzas de Porter, 2016).

La amenaza de nuevos competidores tiene un impacto Medio en este proyecto, ya que en el caso de la apertura de la empresa en el Perú, como ya se había mencionado, existen pocas empresas dedicadas a proveer estos servicios en el Perú y no son especialistas en el manejo del compliance o cumplimiento de las políticas y normativa estándar de la industria farmacéutica, factor clave para la ejecución de este tipo de programas. No obstante, es importante identificar a la competencia manifestada para este mercado.

En el Perú existen tres empresas dedicadas a programas de apoyo a pacientes, por lo que se convierte en una idea atractiva e interesante el insertarse en este nuevo mercado.

A pesar de que no existen muchas empresas que brinden servicios de programas de apoyo a pacientes, es necesario mencionar las más relevantes como competencia directa:

- Consorcio HBO: distribuidor farmacéutico, especialista en delivery y canjes.
- Vantive: distribuidor farmacéutico y venta de medicamentos especiales.
- OVERALL: empresa tercerizadora encargada del manejo de nómina.

3.9 FODA

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permite conocer a una empresa en un momento dado, tanto en su ambiente interno como externo. Con la finalidad de potenciar las fortalezas, mitigar las debilidades encontradas, aprovechar pertinentemente las oportunidades y tomar medidas preventivas con respecto a las amenazas.

Para este efecto, el análisis del macro y micro entorno ha resultado de gran utilidad, debido a que se obtuvo información con respecto al proyecto.



Figura 15. FODA

En función de la amenaza que existe en el Perú debido a la devaluación del sol, se decide establecer los precios de los servicios ofertados en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica. Esta decisión puede volver menos competitiva a la empresa dentro del mercado peruano; sin embargo, se busca contrarrestar eso con el grado de especialización, conocimiento, larga y sólida trayectoria, así como imagen que tiene la compañía dentro de la industria farmacéutica.

3.10 MARKETING MIX DEL SERVICIO

3.10.1 Producto / Servicio

Se visiona que la empresa ecuatoriana, materia de este proyecto, brinde servicios de Programas de Apoyo a Pacientes en el mercado peruano, debido a la necesidad de los laboratorios farmacéuticos en cuanto a la educación del paciente sobre su patología y la importancia de cumplir con el tratamiento prescrito por su médico tratante, necesidad de acceso a medicamentos y sobre todo, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los pacientes.

Los servicios técnicos especializados en Programas de Apoyo para Pacientes permiten mantener y mejorar la adherencia y cumplimiento a la terapia prescrita por el médico tratante. Por otro lado, la empresa busca estrategias de internacionalización en los servicios que ofrece, por lo cual cuenta procesos claramente definidos, alineados a las políticas internas, código de ética del cliente y al marco regulatorio local y mundial, que permitan ejecutar todas las actividades y, coadyuve al cumplimiento de los objetivos según las necesidades de los clientes y en el avance progresivo de la empresa.

Tabla 25. Precios Servicios Ofrecidos

Servicios
Servicios de Acompañamiento en Campo Asesor de Salud
Servicios de Acompañamiento en Campo Gestor de Salud
Servicios de Acompañamiento en Campo Nutricionista
Servicios de Acompañamiento en Campo Educadora
Servicios de Acompañamiento Telefónico
Back Office
Servicios de Acompañamiento Telefónico
Teleoperador
Coordinación de Programa
Supervisión de Call Center

3.10.2 Plaza

La situación del mercado ha ido cambiando en la parte económica y, por lo tanto, también afectó a la participación de la empresa ecuatoriana en sus actividades comerciales, es por ello que ha decidido enfocarse en nuevos horizontes y a internacionalizar sus servicios profesionales en Programas de Apoyo para Pacientes hacia mercados internacionales, con la posibilidad de hacerlo inicialmente hacia el vecino país de Perú.

El servicio que ofrece la empresa ecuatoriana en Programas de Apoyo para Pacientes, se brinda directamente al cliente sin ningún intermediario ni subcontratista; se plantea tener oficinas en Lima Metropolitana para servicios de Contact Center y para seguimiento presencial en los hospitales en Lima y, en ciertas ciudades de provincia de acuerdo con las necesidades del cliente. Las asesoras de campo acudirán a las instituciones de salud donde el paciente recibe su atención y medicamento. De ser el caso y según el diseño del

programa, como otro valor agregado, el personal de campo idóneo realizará visitas al domicilio del paciente cuando el cliente (casa farmacéutica) así lo solicite.

3.10.3 Promoción

La empresa ecuatoriana que brinda servicios tiene como objetivo, el dar a conocer la empresa para la internacionalización de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes en el mercado peruano.

Se propone realizar las siguientes actividades para la promoción del servicio:

- Posicionar el servicio en la mente de los laboratorios farmacéuticos, como de alta calidad y especialización, personalizados, técnicos, además por valores como el compromiso, calidez y responsabilidad con los pacientes.
- Página web con los servicios que se ofertan y posicionar a la empresa como un socio estratégico que cubre las necesidades de la industria farmacéutica.
- Diseñar una landing page, con la finalidad de recabar una base de datos a través de las visitas que el usuario realice por la web con la finalidad de prospectar clientes de la industria farmacéutica.
- Los medios de comunicación que se utilizará serán las redes sociales como el LinkedIn, Twitter y Facebook, donde los clientes podrán conocer sobre los servicios

y alcance de los servicios ofertados; también se creará la página de YouTube de la empresa con testimoniales.

- Formar alianzas estratégicas con farmacéuticas u otras empresas de Programas de Apoyo a Pacientes por medio de la actividad y del manejo del outsourcing, la cual permita que conozcan el servicio que brinda la empresa.
- Se realizarán actividades y campañas de marketing online, apalancadas en la plataforma tecnológica que consta de página web, landing page y blog.

3.10.4 Precio

La estrategia que se utilizará en los programas de apoyo para pacientes, será a través de precios competitivos, dado que el servicio tiene ventajas competitivas, frente al resto de empresas que ofrecen servicios de programas de apoyo a pacientes.

- Las ventajas de contar con un proveedor que preste servicios técnicos especializados, con amplio conocimiento y experiencia en la industria farmacéutica y en el manejo de programas de apoyo a pacientes, el manejo de compliance, farmacovigilancia y, la de brindar asesoría personalizada, alta tecnología y un servicio de calidad a los clientes.
- El prestigio y manejo por personal altamente profesional y experimentado en cuanto a la industria farmacéutica y salud se refiere, además la empresa busca

internacionalizar los servicios fuera del país no solo por mejoras organizacionales, sino también por el cambio en el la Matriz productiva del Ecuador al ofrecer servicios nacionales e internacionales para mejorar la calidad de vida de los pacientes.

- Dado que este es un servicio altamente especializado que requiere de talento humano con perfiles profesionales con perfiles cotizados dentro de la industria, los precios no pueden ser bajos ni siquiera por introducción, porque los costos no lo permiten, como se visualiza en el capítulo financiero. La estrategia genérica de Porter que se va a utilizar es la diferenciación de nicho que se describe en el capítulo cuatro.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

4.1 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

En un mundo globalizado, con relaciones más dinámicas entre países, no es de extrañar que las empresas busquen ampliar la oferta de sus productos y servicios, con la finalidad de obtener mayor ganancia.

Dependiendo del tipo de actividad de la empresa, los pasos para la internacionalización pueden ser más o menos numerosos, sin embargo, se definen cuatro fases importantes (Rueda, 2008, págs. 51-57)

1. Se debe identificar en el país de destino la suficiente demanda del servicio que en términos de nuevos ingresos sea más atrayente para la inversión. En esta etapa las empresas generalmente se encuentran en una situación con capacidad instalada mayor a la demanda existente, o el mercado local se encuentra saturado. Como se mencionó en el capítulo dos, existe una demanda insatisfecha significativa y atractiva; las oportunidades en el Perú son enormes.
2. Existen muchos factores a considerarse, como son los impuestos, barreras de entrada, incentivos del país a invertir, sin embargo, es fundamental identificar si el

servicio se ajusta a las necesidades locales, de lo contrario se debe rediseñarlo. En el caso del presente trabajo, es necesario examinar los profesionales de la salud existentes, las empresas farmacéuticas en el país de destino, entre otros. En el Perú existen una serie de ventajas para que el nuevo negocio fluya ágil y rentablemente, brindan facilidades con el objetivo de atraer inversión extranjera, no dificultan el sacar capitales y promueven la generación de utilidad.

3. Dado el caso de que, la empresa a internacionalizarse identifique rentabilidad por operar en el país de destino, se puede considerar la posibilidad de construir instalaciones propias, o arrendarlas y modificarlas, con la finalidad de adecuarlas a las necesidades del servicio y la demanda, aprovechando todas las ventajas competitivas que ofrezca el país. (Porter, 1991) La hipótesis que se ha establecido para el presente trabajo es que la empresa en el Perú es rentable en un 18%, para esto se arrendarán oficinas en Lima Metropolitana y se aprovechará el tener una moneda más fuerte en el país de la casa matriz de la empresa versus la moneda en el país de destino.
4. Detectar el mayor provecho de los profesionales, personal administrativo y de servicios existentes en el país a internacionalizarse. Se buscarán los mejores profesionales para cada área con el know-how que se tiene del manejo de personal en Ecuador, ya que los perfiles no varían de país a país.

4.2 REQUISITOS LEGALES

Cabe mencionar que existen ciertas particularidades sobre inversiones extranjeras privadas que deseen ejecutarse en Perú, que no requiere de una autorización previa y las utilidades que genere la actividad empresarial pueden ser repatriadas sin límite alguno. (ProInversión, 2012)

En el caso del presente trabajo, la empresa operará como una sucursal debido a que la parte administrativa y logística se manejará desde Ecuador y el servicio se prestará en Perú, siendo esta figura a más de la Sociedad Anónima, una de las más usadas en el vecino país por las ventajas que presta a las empresas extranjeras.

4.2.1 Disposiciones Legales para la apertura de sucursales

En el Perú las empresas extranjeras están en libertad de establecer sucursales, únicamente deben realizar su inscripción en el Registro de Personas Jurídicas correspondiente, de acuerdo al lugar donde vayan a operar. (Compendio de reglamentos de carácter registral, 2013, pág. 15)

La inscripción se constituye por medio de una escritura pública, la cual debe contener información relevante sobre la empresa y su actividad.

4.2.1.1 Disposiciones Legales Administrativas

Registro Único del Contribuyente

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), registra en su base de datos a los contribuyentes sean estos personas naturales o jurídicas, otorgándoles un RUC de 11 dígitos. (2016, pág. 1)

En el caso de un programa de apoyo a pacientes, las empresas que una vez hayan obtenido el RUC e inicien sus operaciones, de forma automática obtienen su registro en el Instituto Peruano de Seguridad Social, los Ministerios correspondientes, así como las autorizaciones, licencias y permisos necesarios para realizar su actividad.

Registro de Inversión Extranjera

Las inversiones extranjeras que de cualquier manera contribuyan al Perú deben registrarse ante Proinversión, teniendo los mismos derechos y obligaciones que las empresas nacionales, garantizando el derecho de transferir al exterior divisas convertibles. (Ministerio de Justicia del Perú, 2010, págs. 1-3)

El proceso administrativo del trámite es el siguiente:

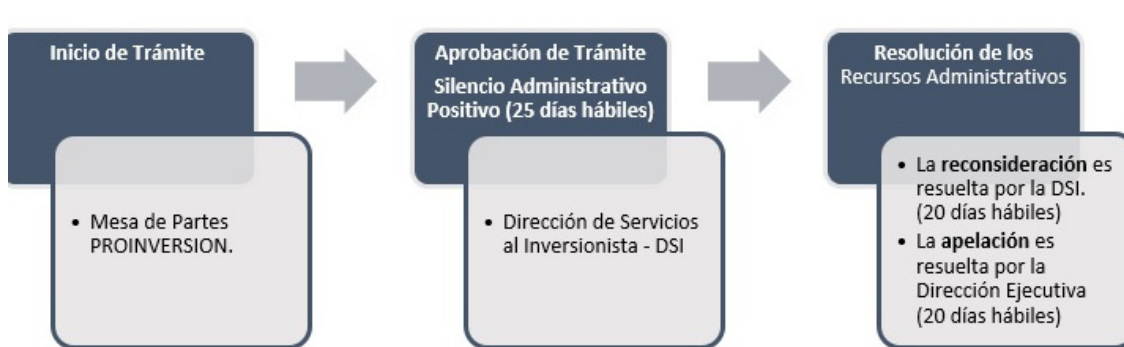


Figura 16. Proceso Administrativo de registro en ProInversión

Otras formalidades a cumplir son la obtención de la Licencia Municipal de Funcionamiento y el Registro Patronal, los cuales se detallan a continuación.

4.2.1.2 Documentación requerida

Escritura Pública

La escritura pública para la inscripción en el Registro de Personas Jurídicas debe contener por lo menos la siguiente información:

Certificado de que la empresa principal tiene vigencia en el país de origen y de que su estatuto y pacto social no le impidan establecer sucursales fuera del país. Copias de la misión y estatuto de la empresa. Un acuerdo de establecer una sucursal en el extranjero, otorgado por la entidad competente en el país de origen, indicando: razón social, el capital que se asigna para el giro del negocio, el lugar del domicilio de la sucursal; actividad a desarrollarse, nombre y documento de identidad de por lo menos un representante legal que permanecerá en el país, al cual se confiere los poderes suficientes para responder a las obligaciones (Superintendencia Nacional de los Registro Públicos, págs. 44,45)

RUC

Para obtener este documento el representante legal debe acercarse a cualquier Centro de Servicios al Contribuyente, en caso de hacerlo una tercera persona deberá presentar cédula original y una carta poder con firma notariada.

Los requisitos para la apertura dispuestos por la SUNAT (2016) son los siguientes:

- Formato de inscripción de RUC.
- Documento de identidad original vigente del representante legal.
- Cualquier documento público o privado, puede ser recibo de agua o luz en el que se declara el domicilio fiscal.
- Ficha electrónica certificada por los Registros públicos no mayor a 30 días.

Registro de Inversión Extranjera

Para el efecto, se presentará una solicitud (Formulario 1 Registro de Inversión Extranjera), adjuntando la siguiente documentación, de acuerdo al tipo de aporte efectuado, que en este caso son los siguientes:

1. Capitalización de aportes en moneda libremente convertible: Copias de los documentos que certifiquen la realización de estos aportes en el sistema financiero nacional peruano, en los que deben constar nombre o razón social del inversionista en calidad de girador en el exterior, con la cuenta bancaria en el país de origen a nombre de la empresa. (ProInversión, 2012)

2. Capitalización de obligaciones privadas con el exterior: Presentación de documentos contables, que acrediten la obligación de pago.

Adicionalmente, se incluirá la copia de la Escritura Pública de Constitución de la sucursal, con la constancia de inscripción en el Registro respectivo y la copia del asiento contable de capitalización.

Licencia Municipal de Funcionamiento

Se solicita a la Municipalidad donde estará ubicada la empresa.

Registro Patronal

El seguro regular es al que acceden de forma obligatoria todos los trabajadores bajo relación de dependencia, jubilados por años de servicio o incapacidad y los afiliados voluntarios. (EsSalud, 2017)

Los documentos para obtener el registro patronal son:

- Formato dado por el Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS).
- RUC de la empresa.
- Libreta electoral del representante legal.
- Licencia de funcionamiento o registro industrial según el caso.
- Libro de planillas sellado por el Ministerio de Trabajo.

4.3 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Lima Metropolitana tiene un área de 690,5 km² conformado por los centros urbanos de las Provincias de Lima y Callao, por la gran extensión que posee se ha ido configurando conforme a las acciones del Estado y a normas de uso del espacio urbano. (Gonzales & Del Pozo, 2012, pág. 37)

Al año 2014, Lima Metropolitana contaba con una población de 9 millones 752 mil habitantes, son 95 hombres por cada 100 mujeres. (Instituto Nacional de Estadística Informática, 2014, págs. 11,12)

La zona de Lima centro es la más dinámica ya que alberga un número importante de empresas y está conectada por avenidas importantes, motivo por el cual el presente proyecto de Programas de Apoyo a Pacientes, tendrá sede entre la intersección de la Avenida Javier Prado Este y la Avenida Circunvalación.

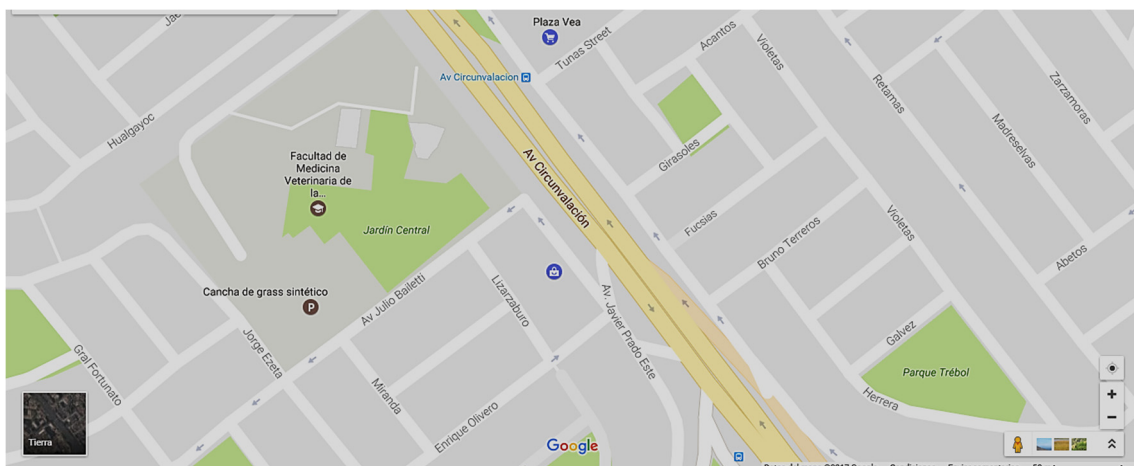


Figura 17. Ubicación de la empresa

4.4 TAMAÑO DEL PROYECTO EN BASE A INDICADORES DEL ESTUDIO DE MERCADO

La determinación del tamaño del proyecto está dado por una cantidad considerable de variables como la localización, la demanda del servicio, los proveedores de servicios, entre otros, permitiendo definir las inversiones y los costos. (Sapag & Sapag, 2008, pág. 181)

4.4.1 Estructura Organizacional

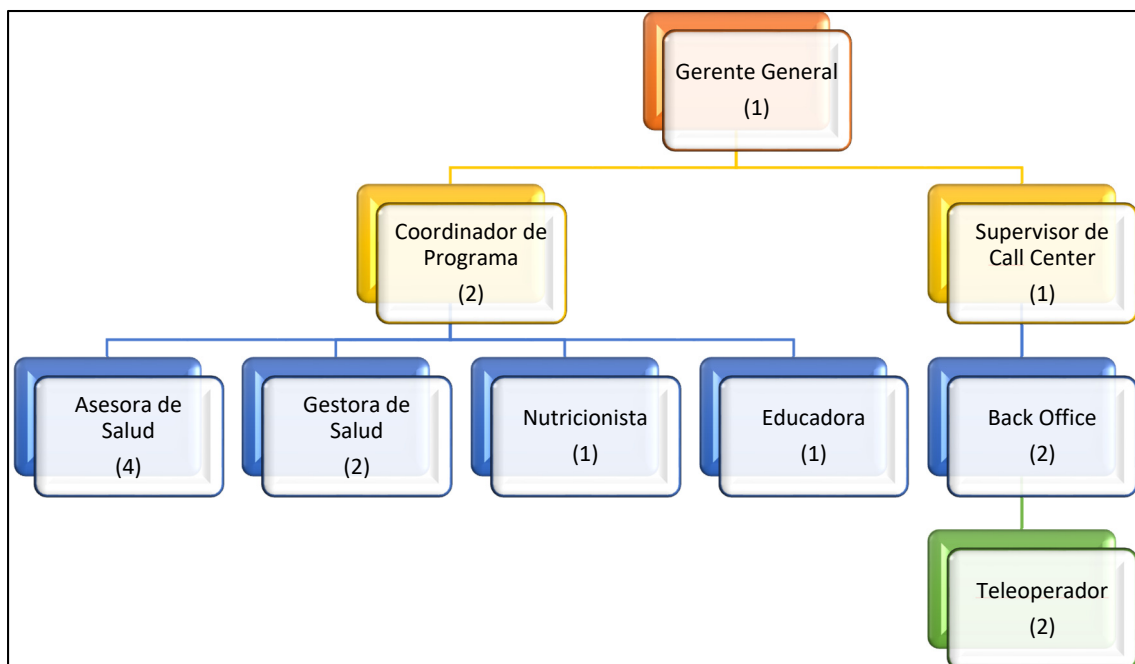


Figura 18. Organigrama de la empresa en Perú

4.4.2 Requerimiento de personal

En la figura anterior se puede observar el organigrama propuesto para arrancar operaciones en Perú. A continuación, se determina la cantidad de personal necesario de acuerdo con cada cargo:

Tabla 26. Cantidad de Personal (PER)

CARGO	CANTIDAD DE PERSONAL
Representante Legal (Gerente General)	1
Coordinador de Programas	2
Supervisor de Call Center	1
Educadora	1
Nutricionista	1
Gestor de Salud	2
Asesor de Salud	4
Back Office	2
Teleoperador	2
TOTAL	16

El número de personal en Perú se incrementará, a medida que vaya creciendo la operación en Perú.

4.4.3 Perfiles de los cargos requeridos

Tabla 27. Perfil Rep. Legal

Denominación del Puesto: Representante Legal
Perfil: Profesional con formación mínima de cuarto nivel, con conocimientos en gestión administrativa, de recursos humanos y planificación logística; con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.
<p>Actividades a Desempeñar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actuar en nombre de la empresa en actividades públicas y privadas, resguardando los intereses e imagen de la misma. 2. Realizar y ejecutar todo tipo de contratos concernientes al giro del negocio. 3. Vigilar el correcto desempeño logístico y administrativo de cada instancia de la empresa. 4. Control financiero - administrativo de la actividad de la empresa. 5. Prospección de nuevos clientes. 6. Negociación con clientes prospecto y actuales. 7. Revisión de contratos con clientes. 8. Decisión final para contratación del personal. 9. Estricto manejo de confidencialidad.

Tabla 28. Perfil Coordinación de Programas

Denominación del Puesto: Coordinador de Programas
Perfil: Profesional Comercial titulado, con formación-experiencia en farmacéuticas y/o salud, experiencia laboral mínima de dos años, con capacidad de liderazgo, que aplique conocimientos técnicos y gerenciales con enfoque estratégico, orientados a satisfacer las necesidades del cliente pacientes a través de un servicio de calidad, promoviendo el trabajo en equipo a través de una comunicación efectiva.
<p>Actividades a Desempeñar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar un servicio de calidad y calidez a los pacientes. 2. Diseñar y ejecutar actividades administrativas eficientes que permitan la adecuada operación del Programa de Apoyo a Pacientes a su cargo. 3. Recomendar al cliente programas de atención personalizados, para motivar a los pacientes que no abandonen su tratamiento. 4. Promover redes de comunicación eficaces entre los actores del área a su cargo. 5. Vigilar el cumplimiento del compliance y políticas del personal involucrado con el Programa de Apoyo a Pacientes a su cargo. 6. Cumplir y hacer cumplir las normas Gubernamentales vigentes para la prestación de servicios de salud. 7. Brindar una retroalimentación y asesoramiento estratégico al cliente, permitiéndole tomar decisiones ágiles y oportunas sobre la marcha. 8. Aplicar las normas de calidad, compliance y farmacovigilancia del programa de apoyo a pacientes para el cual labora. 9. Estricto manejo de confidencialidad.

Tabla 29. Gestor – Asesor de Salud – Nutricionista - Educadora

Denominación del Puesto: Gestor – Asesor de Salud – Nutricionista - Educadora
Perfil: Profesional titulado en enfermería / nutrición o una rama de la salud con vocación y orientación al servicio personalizado, comprometido con el bienestar del ser humano, aplicando conocimientos y altos estándares profesionales en la atención a pacientes (aplica para Educadora, Nutricionista, Gestor y Asesor). Manejo de tiempo y trabajo bajo presión.
Actividades a Desempeñar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento presencial y personalizado a los pacientes a su cargo. 2. Educar al paciente sobre su patología y el adecuado manejo de la misma, que le permita tener un tratamiento adecuado y oportuno, o continuar con el mismo. 3. Brindar apoyo y acompañamiento al paciente en agendamiento de citas, retiro de medicamentos, procedimientos médicos, exámenes y tratamiento. 4. Hacer un buen uso de los equipos e insumos médicos encomendados a su responsabilidad. 5. Aplicar las normas de calidad, compliance y farmacovigilancia del programa de apoyo a pacientes para el cual labora. 6. Estricto manejo de confidencialidad.

Tabla 30. Back Office - Teleoperador

Denominación del Puesto: Back Office - Teleoperador
Perfil: Titulado o con estudios inconclusos en en Sistemas o Administración de Empresas. Con experiencia en Servicio al Cliente – Contact Center, vinculado con temas de la Salud- Programas de Apoyo a Pacientes, que aplique normas y procesos de atención personalizados, brindando un servicio de calidad, basado en una buena actitud telefónica, comunicación efectiva, proactividad, trabajo en equipo y en empatía con las necesidades del paciente. Manejo de tiempo y trabajo bajo presión.
<p>Actividades a Desempeñar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar una atención telefónica de primer nivel a los pacientes. 2. Llevar los registros e información de los pacientes de forma ordenada y adecuada en la herramienta dispuesta para esos efectos (CRM). 3. Seguir rigurosamente los guiones telefónicos aprobados por el cliente. 4. Mantener una comunicación constante y eficaz sobre los temas pertinentes de su área. 5. Administrar llamadas inbound y outbound relacionadas a Programas de Apoyo para Pacientes. 6. Manejar empatía y comunicación asertiva con el paciente en todo momento. 7. Hacer uso adecuado de los instrumentos e insumos otorgados para su gestión dentro del Programa de Apoyo a Pacientes. 8. Aplicar las normas de calidad, compliance y farmacovigilancia del programa de apoyo a pacientes para el cual labora. 9. Estricto manejo de confidencialidad.

4.5 IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Las actividades que se necesiten para la implementación del proyecto, deben ser coordinadas y programadas, acorde a los términos económicos de la inversión y costos, garantizando así que los resultados del diseño previo sean realistas. (Sapag & Sapag, 2008, pág. 227)

Es así como se diseña la estructura para implementar el Programa de Apoyo a Pacientes conforme a los requerimientos del mercado peruano.

4.5.1 Adaptación de Procesos a la Realidad del Mercado Peruano

Se introducirá en el mercado peruano un Programa de apoyo a pacientes, por ello la adaptación de procesos se realizará en función de un parámetro definido por una curva de experiencia previa y a la información obtenida en las entrevistas.

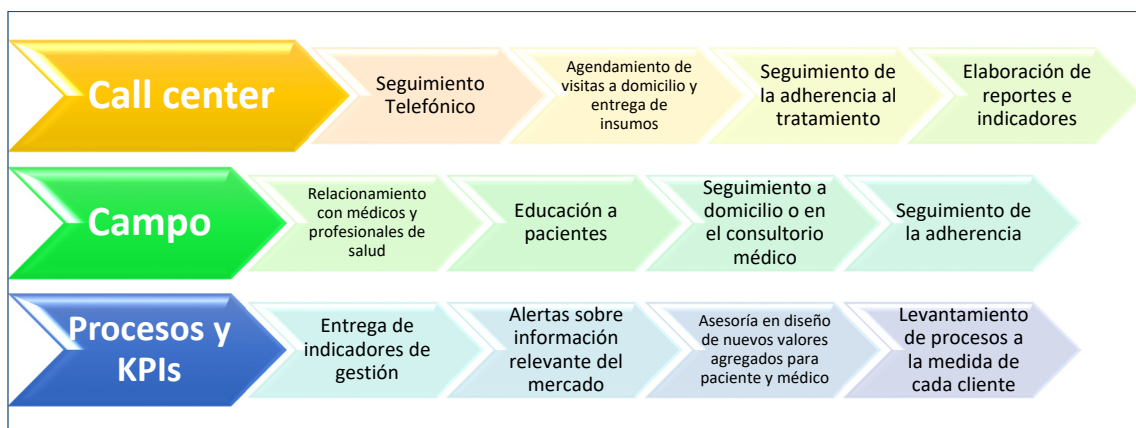


Figura 19. Procesos de la Empresa

4.5.1.1 Cuantificación de la Inversión

A continuación, se comparte la tabla con el costo de la nómina de la empresa, así como el detalle de los muebles y enseres que requiere la internacionalización e iniciar sus operaciones en el mercado peruano. Para efectos de resguardar la confidencialidad de la empresa, todas las cifras en adelante, han sido deflactadas para un factor.

Tabla 31. Sueldos a Personal Interno

CARGO	#	Sueldo base	Sueldo Unificado	CTS		Vacaciones	ESSALUD	GRATIFICACIONES		Mensual	AÑO 1
				MAY	NOV			JUL	DIC		
MANO DE OBRA DIRECTA											
Asesor de Salud	4	366,67	1.466,67	61,11	61,11	122,22	132,00	122,22	122,22	2.087,56	25.050,67
Gestor de salud	2	233,33	466,67	19,44	19,44	38,89	42,00	38,89	38,89	664,22	7.970,67
Nutricionista	1	400,00	400,00	16,67	16,67	33,33	36,00	33,33	33,33	569,33	6.832,00
Educadora	1	400,00	400,00	16,67	16,67	33,33	36,00	33,33	33,33	569,33	6.832,00
Back Office	2	216,67	433,33	18,06	18,06	36,11	39,00	36,11	36,11	616,78	7.401,33
Teleoperador	2	150,00	300,00	12,50	12,50	25,00	27,00	25,00	25,00	427,00	5.124,00
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA										4.934,22	59.210,67
ADMINISTRACIÓN											
Gerente General	1	1.666,67	1.666,67	69,44	69,44	138,89	150,00	138,89	138,89	2.372,22	28.466,67
Coordinadores	2	600,00	1.200,00	50,00	50,00	100,00	108,00	100,00	100,00	1.708,00	20.496,00
Supervisor Call Center	1	250,00	250,00	10,42	10,42	20,83	22,50	20,83	20,83	355,83	4.270,00
TOTAL ADMINISTRACIÓN:										4.436,06	53.232,67
TOTAL TALENTO HUMANO:										9.370,28	112.443,33

Tabla 32. Herramientas

HERRAMIENTAS	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Estetoscopios	5	16,67	83,33
Tensiómetros	5	16,67	83,33
Uniforme del personal (8 per x 2 c/u)	16	9,33	149,33
TOTAL			316,00

Tabla 33. Muebles y Enseres

DETALLE	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ESCRITORIOS	10	180,00	1.800,00
COUNTER RECEPCIÓN	1	450,00	450,00
SILLON EJECUTIVO	1	100,00	100,00
SILLAS OPERATIVAS	16	60,00	960,00
SILLAS DE VISITA	10	30,00	300,00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	10	60,00	600,00
MESA DE REUNIONES	1	250,00	250,00
SOFÁ MÓDULAR	1	300,00	300,00
DISPENSADORES DE AGUA	4	25,00	100,00
BASUREROS	12	15,00	180,00
TOTAL			\$ 5.040

Tabla 34. Equipos de Oficina

DETALLE	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
SMART TV	2	450,00	900,00
AIRE ACONDICIONADO	2	650,00	1.300,00
TELEFONOS - Puntos de Servicio Telefónico	4	100,00	400,00
CENTRAL TELEFONICA	1	1.000,00	1.000,00
TOTAL			\$ 3.600

Tabla 35. Equipos de Computación

DETALLE	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COMPUTADOR	14	900,00	12.600,00
IMPRESORA MULTIFUNCION	1	125,00	125,00
IMPRESORA MATRICIAL	1	220,00	220,00
COPIADORA	1	850,00	850,00
TOTAL			\$ 13.795

4.6 PLAN DE MARKETING

Para toda empresa que desea operar con objetivos medibles, un norte adecuado, ser sostenible en el tiempo, generar rentabilidad y ser competitiva, es fundamental un plan de marketing bien estructurado. A continuación se establece la misión, visión y valores corporativos, con el fin de satisfacer necesidades potenciales detectadas y, superar las expectativas de esa demanda cautiva generando la buena experiencia con el Programa de apoyo a pacientes en el mercado peruano.

De manera que, la visión es el lugar, meta a futuro al que se quiere llegar, es el motivo o razón de ser de la empresa y los valores son puntos en los que se cree y con qué principios se actúa. (Münch, 2011)

4.6.1 Misión

Proporcionar soluciones BPO y KPO sostenibles, confiables y con tecnología de punta con la finalidad de ser el aliado estratégico que le permita cumplir los objetivos a los clientes.

BPO: Business Process Outsourcing, con enfoque en empresas que desean tener eficiencia en sus operaciones, sin tener que generar grandes volúmenes de recursos y, así rentabilizar procesos y establecer relaciones con otras empresas.

KPO: Knowledge Process Outsourcing, con enfoque en empresas que requieren retroalimentación y asesoría estratégica, con visión macro del negocio y experiencia en

la industria del cliente, proporcionando un valor agregado al cliente más allá de lo operativo.

4.6.2 Visión

En el 2025 ser los líderes en el mercado peruano como BPO y KPO para la provisión de soluciones integrales en el mercado farmacéutico y de salud, mediante la provisión de soluciones de servicios integrales en salud y programas de apoyo diferenciadores, generando lealtad en los clientes.

4.6.3 Valores Corporativos

Ética: la base de la operación diaria, es trabajar en base a conceptos de honestidad y transparencia con los clientes, enfocados en altos niveles de profesionalismo.

Integridad: capital humano, tiene como su principal misión entregar su mejor servicio, a través de negocios ejecutados bajo normas compatibles con los valores de rectitud e integridad.

Responsabilidad: lo más importante es el cliente, y se asumen las responsabilidades con calidad del servicio personalizada y efectiva, cuando se trata de atender sus requerimientos.

Respeto: el respeto comienza internamente con los colaboradores y luego con el cliente externo.

Lealtad: se busca construir una relación a largo plazo, se quiere ir más allá de la satisfacción de los clientes, en base a la provisión de servicios de excelencia, de tal forma que el cliente perciba un valor agregado único al momento de brindarle soluciones.

4.6.4 Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado es una parte importante de la estrategia de Marketing de toda empresa. Se determina como un proceso de separar a un gran mercado objetivo (Universo) en grupos más pequeños y homogéneos de clientes que con más eficiencia y responsabilidad llegar con los productos/servicios. (Münch, 2011)

El segmento de mercado identificado son las empresas farmacéuticas del Perú; este segmento posee una amplia cantidad de recursos tecnológicos, son reconocidas en el país de Perú como una gran y potencial industria, cuentan con un nivel de ingresos importante, manteniendo como una de sus estrategias a mediano y largo plazo la implementación de Programas de apoyo a pacientes. A continuación, se presentará las empresas farmacéuticas del mercado peruano.

Tabla 36. Empresas Farmacéuticas Multinacionales Perú

#	EMPRESA
1	Abbot Laboratorios S.A.
2	Alcon Pharmaceutical Perú
3	Bayer S.A.
4	Bristol Myers Squibb Perú S.A.
5	Deutsche Pharma S.A.C.
6	Genzyme Perú S.A.C.
7	Janssen / J&J Perú
8	Johnson & Johnson
9	Laboratorio Astrazeneca
10	Laboratorios Biopas S.A.C.
11	Laboratorios Boehringer Ingelheim
12	Laboratorios Eli Lilly
13	Laboratorio Fresenius Medical Care Perú
14	Laboratorios Glaxo Smithkline
15	Laboratorios Glenmark Pharma Perú
16	Laboratorios GP Pharm Perú
17	Laboratorios Grünenthal Peruana
18	Laboratorios Pfizer
19	Laboratorios Roche
20	Laboratorios Sanofi Perú
21	Takeda Pharmaceutical S.R.L.
22	Laboratorios Welfark Perú S.A.
23	Mead Johnson Nutrition Perú
24	Medrock Corporation
25	Merck Peruana S.A.
26	MSD Perú
27	Novartis Biosciences Perú
28	Novo Nordisk Pharma Perú
28	Pharmacheck Perú
30	Teva Medico Perú

Fuente: (América Economía, 2014)

4.6.5 Descripción del Producto

La empresa ecuatoriana que busca internacionalizar sus servicios al mercado peruano con Programas de Apoyo para Pacientes, los cuales tienen énfasis en el manejo y acompañamiento integral de sus tratamientos para enfermedades crónicas y catastróficas como diabetes, cáncer, artritis, entre otras patologías con la finalidad de mantenerlos

adheridos a su tratamiento. Todo esto debido a la necesidad detectada de los laboratorios farmacéuticos del Perú, facilidad de acceso a medicamentos y sobre todo mejorar la calidad de vida del paciente quien es el beneficiario directo de dichos Programas de Apoyo. Para ello, los servicios a ofrecer tienen características de confiabilidad, servicios integrales de salud e innovación, generación única de valor, así como el apoyo necesario para su crecimiento, y la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos.

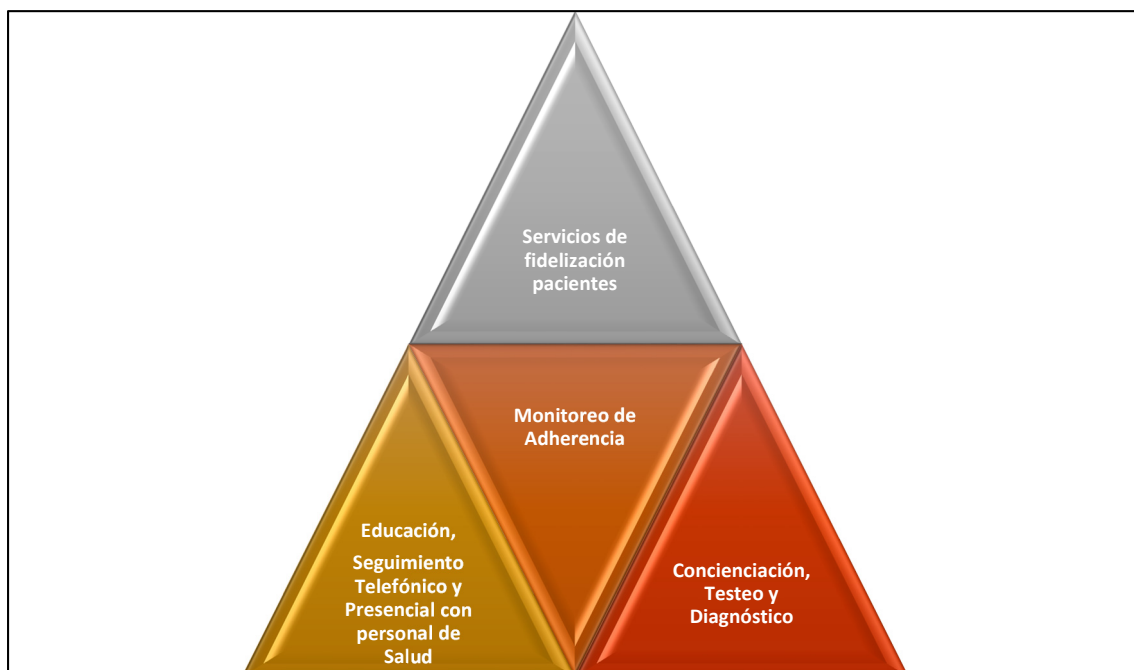


Figura 20. Servicios de la Empresa

4.6.5.1 Ciclo de Vida

El ciclo de vida es considerado como la evolución de un producto de acuerdo a su colocación y ventas, durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos o servicios que se brinden al cliente, no generan un volumen máximo de ventas

inmediatamente, ni tampoco mantiene su crecimiento indefinidamente, si no después de introducirse en el mercado. (Münch, 2011)

El concepto de «ciclo de vida de un producto» es una herramienta importante del marketing. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución y/o promoción deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto. (Levitt, 1981)

Etapa de Introducción

Esta primera etapa del ciclo de vida del producto, hace referencia al lanzamiento e introducción de un nuevo producto o servicio al mercado, creativo, novedoso y con factores diferenciadores, dando lugar a una nueva categoría de producto. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002) En el caso del Programa de apoyo a pacientes en el mercado peruano, esta etapa es la que define actualmente el presente trabajo. Bajo una estrategia adecuada y con la experiencia de la operación llevada a cabo en Ecuador, la etapa de introducción es clave para la sustentabilidad del servicio en el tiempo.

Etapa de Crecimiento

En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolida su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado.

Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del ciclo de vida del producto que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente. (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

Un factor clave para llegar a la etapa de crecimiento es que el mercado objetivo conocerá los beneficios de contar con estos servicios, los cuales estarán apalancados en la experiencia ya adquirida en Ecuador y los resultados satisfactorios obtenidos con los mismos. Es importante que en esta etapa se busque fidelizar a los clientes, siendo un proveedor estratégico y coadyuvando al cumplimiento de sus objetivos.

Etapa de Madurez

Es en esta tercera etapa del ciclo de vida del producto, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene.

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez.

En esta etapa, la empresa buscará que las ventas se mantengan a través de la innovación en sus servicios, una fuerte promoción; y, como ya se ha vivido en el Ecuador, continuar con la búsqueda de oportunidades en el mercado para ser aliados estratégicos de los clientes y seguir fidelizándolos.

Etapa de Declinación

En esta cuarta etapa del ciclo de vida del producto, la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años. (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

Después de una alta participación, buenas ventas y utilidad en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. Ello puede originarse en algunas, o varias, de las siguientes causas: cambios en las conductas de los clientes y usuarios; innovación tecnológica que marque la iniciación de un ciclo de obsolescencia; errores estratégicos propios de la compañía; modificaciones en las condiciones socioeconómicas del entorno; leyes o disposiciones normativas; influencias geopolíticas. (Sandhusen, 2002)

En el ciclo de declinación es posible intentar esfuerzos para desacelerar el ritmo de la caída, pero no más que ello, ya que, cuando se detectan las señales de su iniciación, el ciclo es irreversible y no se justifica económicamente, realizar inversiones para detenerlo o revertirlo.

En la segunda parte de la declinación, hasta llegar a 50% de su caudal de madurez, el producto o servicio es todavía interesante para la empresa. Aporta buenos volúmenes de ventas, absorbe costos de estructura, quizá genera aún utilidades, complementa la línea de productos y sirve para atender a una clientela que le sigue siendo fiel, en cantidades

significativas. Como esa instancia no requiere inversiones ni esfuerzos adicionales, al igual que la anterior debe ser acompañada y seguida con atención, porque es beneficiosa tanto para los intereses de la compañía como para los de sus clientes y distribuidores. (Sandhusen, 2002)

Ya en la tercera de las fases de la declinación, cuando se está superando 51% de las ventas y las utilidades precedentes, es necesario comenzar a programar el retiro del producto del mercado, ya que en estas circunstancias no se obtienen resultados económicos.

La empresa ecuatoriana que tiene la iniciativa de internacionalizar servicios de programas de apoyo a pacientes se encuentra en la etapa de Introducción debido a que se va implementar este nuevo servicio en el mercado peruano, el mismo que ofrece un valor agregado a sus clientes y se diferencia de la competencia por su nivel de experiencia y asesoría estratégico.

4.6.5.2 Estrategias

Estrategia Genérica

“Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa), propuestas por el profesor e investigador Michael Porter.” (Munuera & Rodríguez, 2012)

Estas estrategias primordialmente buscan el obtener una ventaja competitiva para la empresa dentro del mercado, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación

o un enfoque. Según los autores José Munuera & Ana Rodríguez (2012), Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa, con el objeto de crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Se presentan tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superará el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos.
- La diferenciación.
- El enfoque.

Diferenciación

El producto es percibido en el mercado como único debido a sus atributos y constante innovación, además de contar con precios adecuados y sin poseer una amenaza de competencia directa en el mercado. En referencia al presente trabajo, la internacionalización del servicio de programas de apoyo para pacientes al mercado

peruano se apalanca mucho en esta estrategia genérica de diferenciación de nicho, ataca un segmento con necesidades similares y es un servicio enfocado en ser muy estratégico, personalizado a la medida de cada cliente, de alto nivel de experiencia, cumplimiento de políticas y, sobre todo, con clara fidelización a los pacientes del cliente.

4.6.6 Metas y Objetivos

Las características de los objetivos S.M.A.R.T, son las siguientes:

Tabla 37. Objetivos

Característica	Definición	Aplicación Empresa
Específico (Specific)	Los objetivos deben estar claros en cuanto al resultado o cambio deseado (Qué), el grupo al que se enfoca (Quién), la localización o ámbito geográfico (Dónde) y la estrategia a seguir (Cómo).	Posicionar el servicio de Programas de Apoyo a Pacientes en el mercado peruano
Medible (Measurable)	El resultado está descrito de tal manera que se puede medir, tiene que tener un comienzo definido pero también un final, para así saber cuándo se ha completado lo propuesto.	Generar al menos un 18% de rentabilidad
Alcanzable (Achievable)	En términos de la visión y meta tiene que ser algo que sea apropiado y capaz de realizar; y también por el hecho de que contribuye a la resolución del problema que la empresa ha identificado y sobre el cual está trabajando	El objetivo es razonable al no existir una competencia intensa en el mercado peruano
Realista (Realistic)	En relación a las capacidades y experiencia de la empresa, y en vista del tiempo que se dispone fijar una meta que se pueda hacer.	La empresa cuenta con el know-how, experiencia y capacidades necesarias para alcanzar el objetivo propuesto
Oportuno (Timely)	Es necesario fijarse unos plazos en el tiempo, sino la meta será inalcanzable.	Hasta el 2018

Metas de marketing

- Introducir al mercado peruano el servicio de programas de apoyo a pacientes, a través de un canal de distribución adecuado y a un segmento establecido.
- Ganar participación en el mercado peruano a través de la innovación, buena experiencia y, diferenciación en el servicio que se ofrecerá.

Objetivos plan de marketing

El objetivo general a mediano plazo es posicionar el servicio de Programas de Apoyo a Pacientes en el mercado peruano, generando al menos un 18% de rentabilidad hasta el 2018.

4.6.6.1 Estrategia del Producto

En el caso del presente proyecto, el producto es el servicio que se va a introducir al mercado peruano para satisfacer las necesidades y oportunidades detectadas en este sector. La estrategia de producto es de mucha importancia para los altos directivos de la organización. La empresa y su staff ejecutivo deben estar constantemente alineados y enfocados en esta estrategia con la finalidad de identificar los beneficios, mejoras y nuevos desarrollos que se pueden implementar en el servicio.

Es importante evaluar cómo reaccionan los clientes al desarrollo de nuevos servicios y qué postura toma la competencia ante estas estrategias. El Gerente de Marketing de una empresa debe saber cómo manejar el marketing mix en su mercado objetivo, para poder determinar el plan de acción que la organización debe seguir. Las estrategias de producto que se plantean para los Programas de Apoyo a Pacientes son:

- Posicionar la empresa con los servicios de Programas de Apoyo a Pacientes que se ofrece en el mercado peruano, a través de las ventajas competitivas que tendrán la empresa y el servicio, en cuanto a visión estratégica, experiencia, agilidad y calidad.
- Brindar servicios complementarios de programas de apoyo para diagnósticos especiales y de acompañamiento, acorde con las necesidades de los clientes.
- Estrechar la relación médico-paciente, mediante lobbying y servicios de calidad ética, profesional y humana.
- Ofrecer servicios de accesibilidad rápida y educación para fidelizar a los pacientes de los clientes de la empresa.

Resultados Esperados

Dar a conocer, al cliente, el servicio especializado y acompañamiento que se le brinda por medio de un Programa de Apoyo a Pacientes, el cual genere en ellos una fidelidad a largo plazo hacia el servicio y la empresa.

Tabla 38. Actividades de Estrategias - Producto

Actividad	Responsable	Área	Periodo de implementación
Comercializar los Programas de Apoyo a Pacientes por medio de canales adecuados de venta	Jefe Comercial	Comercial	Mensual
Estrechar la relación Médico-paciente, mediante lobbying y servicios de calidad ética, profesional y humana.	Coordinador de Programa Asesores de Salud	Comercial	Mensual
Implementar y monitorear el programa de apoyo a pacientes	Coordinador de Programa Jefe de Operaciones, Procesos y CRM	Operaciones	Mensual
Realizar actividades de distribución e impulso intensivas para incrementar posicionamiento de mercado	Jefe Comercial	Comercial	Mensual

4.6.6.2 Estrategia de Precio

El precio es el valor monetario que se asigna a los productos o servicios al momento de ofrecerlos a los consumidores o clientes.

Se denomina estrategia de precios a todos aquellos recursos de marketing que una empresa puede desarrollar consistentes en la modificación de los precios de sus productos o servicios. La empresa proyecta y comunica una imagen perceptible y clara para que sea percibida a medio y largo plazo. (Espín, 2011, pág. 24)

Estrategia de precios basados en el valor

- Generar confianza y experiencia única en consideración al valor diferenciador del servicio, la calidad y rapidez que da el Programa de Apoyo a Pacientes, y acorde al precio que paga el cliente.
- Establecer un precio acorde al mercado y a un margen esperado de utilidad, que concuerde con la calidad de los servicios de programas de apoyo que se oferta.

Resultados Esperados

Lograr que los clientes perciban el valor agregado y diferenciador en los servicios de Programa de Apoyo a Pacientes, y generar conciencia de la calidad de los mismos, obteniendo así buenas referencias del servicio con la finalidad de que los clientes busquen y soliciten los servicios de la empresa para ampliar mercado en el mediano y largo plazo.

Tabla 39. Actividades de Estrategias – Precio 1

Actividad	Responsable	Área	Periodo de implementación
Generar confianza y experiencia única acorde al precio que paga el cliente	Jefe Comercial y Jefe de Operaciones, Procesos y CRM	Comercial/ Operaciones	3 Meses
Establecer un precio acorde al mercado y a un margen esperado de utilidad.	Gerente General/ Jefe Comercial	Gerencia General / Comercial	1 Mes

Estrategia de precios basados en diferenciación

- Enfatizar la calidad, beneficios y características únicas de los servicios de Programas de Apoyo a Pacientes.
- Hacer que los servicios sobresalgan e impacten positivamente en el mercado meta, impulsado por una comunicación efectiva, boca a boca, y referencias de la industria farmacéutica.

Resultados Esperados

Incrementar la participación en el mercado.

Tabla 40. Actividades de Estrategias – Precio 2

Actividad	Responsable	Área	Periodo de implementación
Enfatizar la calidad, beneficios y características únicas de los servicios de programas de apoyo a pacientes.	Jefe Comercial y Coordinador de programas	Comercial	Mensual
Hacer que los servicio marquen diferencia impulsado por una comunicación efectiva	Jefe de operaciones y Jefe Comercial	Comercial	Mensual

Precios de los servicios que ofrece la empresa.

A continuación, se comparte la tabla de precios iniciales con los trabajará la empresa en Perú, misma que se encuentra expresada en Dólares Americanos.

Tabla 41. Precios Servicios Ofrecidos

Servicios	Tarifas de servicios USD\$ (mensual)
Servicios de Acompañamiento en Campo Asesor de Salud	1.000
Servicios de Acompañamiento en Campo Gestor de Salud	667
Servicios de Acompañamiento en Campo Nutricionista	1100
Servicios de Acompañamiento en Campo Educadora	1.100
Servicios de Acompañamiento Telefónico Back Office	833
Servicios de Acompañamiento Telefónico Teleoperador	617
Coordinación de Programa	1.333
Supervisión de Call Center	967

Para efectos de confidencialidad de la información, todos los datos han sido deflactados para un factor.

4.6.6.3 Estrategias de Promoción

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. (Crece Negocios, 2015)

El objetivo de la promoción de un producto o servicio es aumentar las ventas, atraer clientes, mejorar el reconocimiento del producto y mejorar la identidad de marca; es por esto que se ha decidido que la empresa ingresará al mercado peruano con precios asequibles y competitivos que permitan que los Laboratorios Farmacéuticos opten por contratar este servicio para sus pacientes, lo cuales por medio de la referencia médica inicial (el Médico comenta sobre el servicio), el paciente se enrole. La promoción del

producto beneficia a las empresas mediante la generación de demanda por parte de los consumidores y, beneficia a los consumidores al proporcionar la información necesaria sobre la disponibilidad del producto y sus usos. Debido a la intensa competencia, es fundamental planificar una estrategia eficaz antes de iniciar una campaña de promoción. Es especialmente importante para las pequeñas empresas utilizar sus limitados recursos con eficacia y eficiencia.

1. Empezar a posicionar los Programas de Apoyo a Pacientes en la mente del mercado meta y empresas.

- Desarrollar un portal web completo y redes sociales de contacto directo para recibir potenciales clientes, sugerencias e inquietudes.
- Crear campaña de expectativas antes del evento de lanzamiento tanto offline como online.
- Realizar un evento de lanzamiento de la nueva empresa hacia la industria farmacéutica con el objetivo de presentar los servicios de la empresa y su trayectoria, invitando a autoridades, líderes de opinión y personas referentes del sector salud.

Resultados Esperados

Porcentaje de participación de mercado del 15% durante los primeros 2 años.

Tabla 42. Actividades de Estrategias – Promoción 1

Actividad	Responsable	Área	Periodo de implementación
Establecer un portal web completo y redes sociales de contacto directo con clientes	Gerencia General / Jefe Comercial	Gerencia General / Comercial	2 Mes
Realizar un evento de lanzamiento de la nueva empresa hacia la industria farmacéutica con el objetivo de presentar los servicios de la empresa y su trayectoria.	Gerencia General/ Jefes de Área	Gerencia General / Comercial / Operaciones	1 Mes

2. Motivar el uso de Servicios de Programas de Apoyo a Pacientes por parte de las casas farmacéuticas.

- Concertar reuniones con los tomadores de decisión al interior de los laboratorios farmacéuticos multinacionales, para dar a conocer los resultados de adherencia y persistencia de un paciente a su tratamiento, como resultado de contar con un Programa de Apoyo a Pacientes.
- Participar con charlas en ferias de la industria, con el fin de que se conozcan los beneficios de contratar un Programa de Apoyo para Pacientes.

Resultados esperados

Generar fidelidad en el segmento objetivo.

Tabla 43. Actividades de Estrategias – Promoción 2

Actividad	Responsable	Área	Periodo de implementación
Concertar reuniones con los tomadores de decisión al interior de los laboratorios farmacéuticos multinacionales para dar a conocer los resultados de un Programa de Apoyo a Pacientes	Jefe Comercial / Jefe de Operaciones, Procesos y CRM	Comercial / Operaciones	Mensual
Participar con charlas en ferias de la industria e impulsar los beneficios del programa	Jefe Comercial/ Coordinador de programas	Comercial / Operaciones	Cada 3 meses en el año

Presupuesto de Promoción

A continuación se comparte una tabla resumen con el presupuesto de promoción que utilizará la nueva empresa en el Perú.

Tabla 44. Presupuesto de Promoción

Actividad	Valor USD\$
Evento de lanzamiento (única ocasión)	5.000
Página web	1.500
Publicación redes sociales (mensual)	2.400
Campañas / pauta impresa medio especializado	2.000
Asesoramiento a clientes – Capacitaciones	300
Mantenimiento de página web (mensual)	50

4.6.6.4 Estrategia de Distribución

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán los productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta. (Crece Negocios, 2016)

La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita. Los bienes deben además ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan. Normalmente, las entidades denominadas intermediarios realizan las funciones de promoción, distribución y venta final. En el caso del presente trabajo, se internacionalizará el servicio de Programa de Apoyo a Pacientes desde Ecuador al Perú.

Dado que se trata de un servicio, no se requiere de una estrategia intensiva en lo que a logística se refiere. Sin embargo, parte importante de los servicios de Programas de Apoyo a Pacientes es el envío de material educativo, promocionales, inicios de tratamiento o suministros, por lo que se buscará realizar una alianza estratégica con un courier que tenga excelente cobertura y tiempos de respuesta en Perú.

Distribución exclusiva.

- Identificar y visitar a laboratorios farmacéuticos multinacionales que tengan operaciones en Perú con la finalidad de presentar los servicios de Programas de Apoyo a Pacientes para su contratación y ejecución. (Canal de venta directo)

- Establecer alianzas corporativas con empresas farmacéuticas reconocidas del mercado peruano para la contratación, implementación y referencia del Programa de Apoyo a Pacientes.

Resultados Esperados

Introducción eficaz del Programa de Apoyo a Pacientes apalancados en las relaciones comerciales y estratégicas con farmacéuticas peruanas.

Tabla 45. Actividades Estrategias – Distribución 1

Actividad	Responsable	Área	Periodo de implementación
Identificar y visitar a laboratorios farmacéuticos multinacionales que tengan operaciones en Perú	Gerente General/Jefe Comercial/Jefe de Operaciones, Procesos y CRM	Gerencia General / Comercial / Operaciones	Permanente
Establecer alianzas corporativas con empresas farmacéuticas reconocidas de Perú	Gerente General/Jefe Comercial	Gerencia General/ Comercial	Permanente

Estrategia push

- Brindar asesoría para los clientes y prospectos sobre los beneficios y valores agregados que genera un programa de apoyo a pacientes con la finalidad de ayudarles a construir un Programa de Apoyo a Pacientes a la medida de cada uno.

Resultados Esperados

Motivar e impulsar la venta de una manera efectiva.

Tabla 46. Actividades Estrategia – Distribución 2

Actividad	Responsable	Área	Periodo de implementación
Brindar asesoría para nuestros clientes y prospectos sobre los beneficios y valores agregados que genera un programa de apoyo a pacientes con la finalidad de ayudarles a construir un Programa de Apoyo a Pacientes a la medida de cada uno.	Jefe Comercial/ Jefe de Operaciones, Procesos y CRM/ Coordinador de programas	Comercial/ Operaciones	Mensual

4.6.6.5 Estrategias de Marketing Online

Al referirse a Marketing Online, se establece una relación de términos según los cuales la autora Inma Rodríguez (2008) define en su conjunto ambos conceptos como: “(...) como el uso de Internet y otras tecnologías digitales relacionadas para conseguir los objetivos de marketing de la organización, de acuerdo con el enfoque actual de la disciplina”.

Como se pudo observar en el análisis del macro entorno, la sociedad peruana se encamina cada vez más al uso creciente de la tecnología, específicamente internet es una herramienta de búsqueda y consulta útil para el usuario, por lo tanto, existe la necesidad de que las empresas aprovechen esta situación para darse a conocer y así vender sus

productos y servicios, por medio de las herramientas digitales. Por este motivo, el Marketing Online se trata de aquellas estrategias que usan las tecnologías disponibles para promocionar determinados productos y servicios.

Una vez determinada la herramienta, se deben generar las estrategias para el caso, a fin de proyectarse a los clientes para captar su atención en este caso los laboratorios clínicos y farmacéuticas. No obstante, de manera preliminar se da a conocer el concepto de estrategia de marketing online, según los autores Laura Fisher y Jorge Espejo (2011) "(...) comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga". (pág. 47)

Es así que las técnicas basadas en el uso de internet para promocionar y vender el servicio de apoyo a pacientes, está focalizado en estas cuatro premisas: Estrategias de Flujo, Estrategia de Funcionalidad, Estrategia de Feedback y estrategias de Fidelización, las cuales se van a desarrollar a continuación:

Estrategia de Flujo

De acuerdo a los autores Fleming y Alberdi (2000) en la estrategia de flujo se trata de incentivar al usuario a establecer comunicación con la empresa, a través de la interactividad generando así una atención total por parte del cliente (2000, pág. 26).

Hay que tomar en consideración que un cibernauta busca información de forma activa satisfaciendo así su necesidad de conocimiento, diversión, comunicación entre otras, de tal manera que no solo se trata de poner un anuncio sin movimiento alguno, sino involucrar al cliente en el proceso de comunicación de un mensaje, en forma tal que tenga una comprensión amplia de lo que se publicita, al conseguir la información que necesita. Es así que se establece un flujo entre lo que la empresa desea dar a conocer en este caso el servicio de apoyo a pacientes y la información que requiere el usuario.

A continuación, se colocan las pantallas de inicio de la página web de un competidor de Ecuador (Life & Hope) y de Perú (Consortio HBO).



Figura 21. Página Web

Fuente: (Life & Hope, 2016)

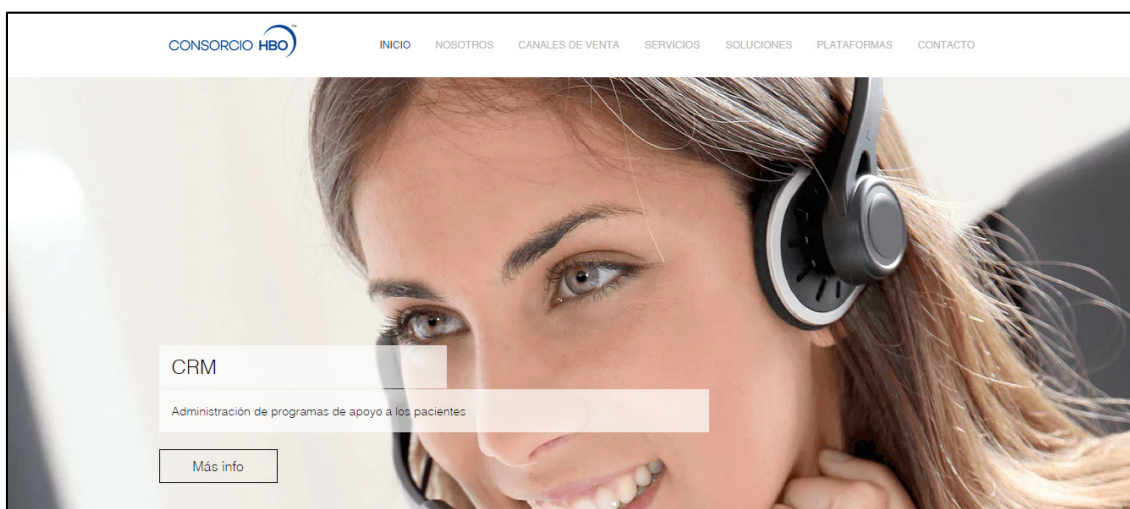


Figura 22. Página Web

Fuente: (Consorcio HBO, 2016)

Ninguno de los dos competidores maneja un blog con información de la industria farmacéutica generado por líderes de opinión, información de marketing farmacéutico, mejores prácticas de Programas de Apoyo a Pacientes y valores agregados para los involucrados, lo cual genera adherencia. Este blog además de abrir un canal para interactuar con los clientes y posibles clientes (laboratorios farmacéuticos), permite conocer mejor al segmento objetivo y dirigir la comunicación hacia los puntos de interés y enfoque del cliente.

Estrategia de Funcionalidad

“Una web ha de ser funcional y tener una home page atractiva, además de una navegación clara que ayude al usuario a orientarse”. (Fleming & Alberdi, 2000, pág. 37). Existen varios instrumentos multimedia de audio y video, que harán que la presentación la empresa sea más llamativa, así también se trata de que la visita a la página web de la

empresa por parte de un cliente, sea un recorrido bien estructurado, en el que el usuario sepa por dónde ir para conseguir la información que requiere, por medio de la presentación simplificada y verídica de la misma.

A manera de ejemplo, se dejan las páginas de inicio tanto de Life & Hope, como de Consorcio HBO.

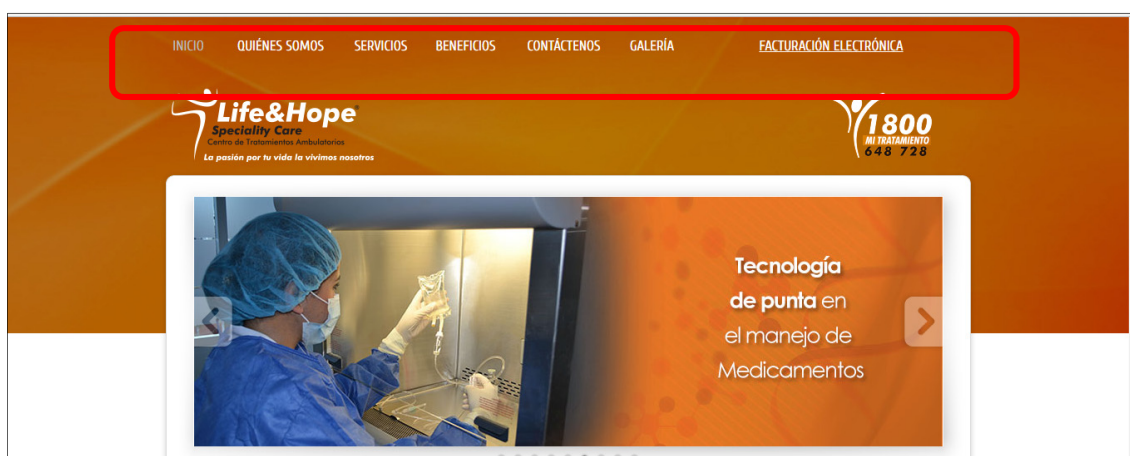


Figura 23. Características de la Funcionalidad de la Página Web

Fuente: (Life & Hope, 2016)

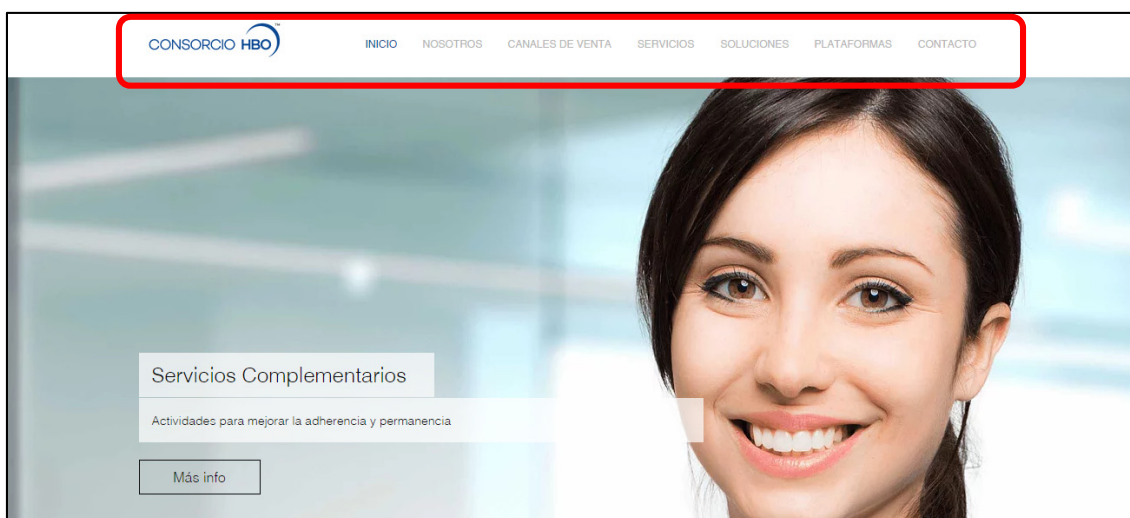


Figura 24. Características de la Funcionalidad de la Página Web

Fuente: (Consorcio HBO, 2016)

Estrategia de Feedback

El profesional de la promoción tiene la oportunidad de conseguir la información importante sobre su producto a través del diálogo con el cliente (Fleming & Alberdi, 2000, págs. 29-30).

Todos aquellos quienes busquen en internet, el servicio de apoyo a pacientes serán potenciales clientes para la empresa, por lo tanto, la web ofrecerá una segmentación por filtro de búsqueda, es así que una vez establecido el contacto con el usuario, existirá la opción de comentarios y sugerencias, a más de un servicio al cliente en línea (chat) encaminado a satisfacer dudas específicas, con la finalidad de que la empresa considere los aspectos que hay que incluir con el fin de mejorar el servicio o con respecto a la información que se presenta en la página web de la empresa.

Estrategia de Fidelización

Se trata de crear comunidades de usuarios con intereses afines, que aporten información nueva estableciendo un diálogo personalizado con los usuarios, logrando la fidelización hacia el producto”. (Fleming & Alberdi, 2000, pág. 30)

En este sentido, es necesario hacer sentir que la opinión del usuario es muy importante para la empresa, para la cual se propone establecer a través de internet redes de farmacias, laboratorios clínicos y cooperativas de transporte, de las cuales se pueden obtener testimonios y entrevistas, con la finalidad de mantener una comunicación frecuente con el cliente y establecer relaciones de largo plazo.

Tabla 47. Resumen de Estrategias Online según 4 Fs

Estrategias	Propuestas
Flujo	Crear una página web interactiva de la empresa (blog), con el uso de recursos multimedia de audio y video, con el fin de captar la atención del cliente.
Funcional	Diseñar una página web que contenga la información sistematizada (Inicio de la empresa, servicios, beneficios, contactos) de lo que desea conocer el usuario, presentada en forma clara y sencilla.
Feedback	Incluir en el sitio web empresarial, una opción de servicio en línea (chat), de comentarios y sugerencias, a fin de establecer una comunicación permanente con el cliente.
Fidelización	Establecer una red de farmacias, laboratorios clínicos y cooperativas de transporte, con el fin de obtener entrevistas y testimonios acerca del servicio de apoyo a pacientes, para ser presentados en la Home Page de la página web.

Con la estrategia de las 4Fs se busca armar una base de datos de clientes y sus necesidades con la finalidad de segmentar el mercado y, con los datos obtenidos, establecer un servicio personalizado, construido a la medida de sus requerimientos.

4.7 CONTRASTACIÓN DE SERVICIO OFERTADO QUE CUMPLA CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL ESPECIALIZADOS

Según el MINSA (Ministerio de Salud de Perú), entidad reguladora de los establecimientos de prestación de servicios de salud, se toma en cuenta las siguientes normativas y disposiciones para los servicios médicos de apoyo:

Servicio de traslado de pacientes, atención domiciliaria o atención pre-hospitalaria. Los servicios médicos de apoyo funcionan bajo la dirección de un profesional responsable de la atención clínica (Artículo 93). Quien no

puede ejercer su función en más de dos lugares de este servicio. (Artículo 94) Llevar un registro de atención de los pacientes con sus datos de identificación, el médico tratante, los exámenes y resultados, con un plazo de conservación mínimo de cinco años. (Artículo 96). Las muestras de laboratorio deben ser procesados en el tiempo indicado según las normas establecidas. (Artículo 98). Los laboratorios clínicos y otros centros deben contar con el procedimiento adecuado desde la toma de muestras hasta su análisis para que los resultados sean de calidad. (Artículo 99). Los responsables de la atención clínica de los laboratorios, son también de sus centros de recepción y toma de muestras. (Artículo 100). Debe existir un responsable capacitado en la atención clínica para el traslado de pacientes en situación de emergencia. (Artículo 101). (Ministerio de Salud del Perú, 2006, pág. 8)

Por otra parte, la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID), tiene como responsabilidad el regular y controlar los procesos relacionados con la producción, importación, distribución, almacenamiento, comercialización, promoción, publicidad, dispensación, expendio y uso de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios que circulan en el mercado peruano. (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, 2016)

Como se puede observar en la cita anterior, la nueva empresa se verá en la obligación de cumplir con todas las leyes y normas requeridas por todos los entes de control arriba detallados para poder operar sin ningún inconveniente y poder tener todos los documentos siempre en regla.

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

Según el autor Baca (2006) en esta parte del estudio se “(...) describe los métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, anota sus limitaciones de aplicación y los compara con métodos contables de evaluación para mostrar la aplicación práctica de ambos” (pág. 7)

Es por lo indicado anteriormente que todo proyecto amerita ser evaluado financieramente a través de la elaboración de los diferentes estados financieros y por medio del cálculo de los principales índices financieros.

Para efectos de confidencialidad de la información todos los datos y valores han sido deflactados para un factor. De igual manera, es importante mencionar que todos los valores del presente proyecto se encuentran expresados en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

5.1 INVERSIÓN

Al hablar del término “*Invertir*” se refiere al uso de recursos financieros para adquirir o desarrollar bienes tangibles o intangibles, con el fin de obtener réditos a futuro. (Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer, 2014, pág. 349)

En este proyecto la nueva empresa propone cubrir su inversión inicial con el 70% de la inversión requerida proveniente de recursos propios de los inversionistas, mientras que el 30% restante será financiado por medio de una entidad financiera privada ecuatoriana como es el Banco del Pacífico. A continuación, se comparte el cuadro de fuentes y usos para poder observar el nivel de inversión en sus diferentes rubros.

Tabla 48. Inversión Total Proyecto

INVERSIÓN TOTAL	41.876,79
ACTIVOS FIJOS	10.444,51
VEHICULO	-
HERRAMIENTAS	316,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.050,18
MUEBLES Y ENSERES	1.680,00
EQUIPOS OFICINA	1.200,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	5.198,33
OTROS ACTIVOS	1.976,67
CAPITAL TRABAJO	29.455,62

Tabla 49. Cuadro de Fuentes y Usos

DETALLE DE INVERSIONES	VALOR	RECURSOS PROPIOS		CRÉDITO	
		VALOR	%	VALOR	%
VEHICULO	-	-	70,0%	-	30,0%
HERRAMIENTAS	316,00	221,20	70,0%	94,80	30,0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.050,18	1.435,12	70,0%	615,05	30,0%
MUEBLES Y ENSERES	1.680,00	1.176,00	70,0%	504,00	30,0%
EQUIPOS OFICINA	1.200,00	840,00	70,0%	360,00	30,0%
EQUIPOS COMPUTACIÓN	5.198,33	3.638,83	70,0%	1.559,50	30,0%
OTROS ACTIVOS	1.976,67	1.383,67	70,0%	593,00	30,0%
CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)	29.455,62	20.618,93	70,0%	8.836,69	30,0%
TOTAL DE INVERSIONES	41.876,79	29.313,76	70,00%	12.563,04	30,00%

Como se puede observar en la tabla anterior, la inversión inicial asciende a USD\$41.876,79; es de gran importancia indicar que todos los cálculos se han realizado en Dólares de los Estados Unidos de América USD\$ debido a que es la moneda local del

Ecuador, claro está que la moneda en el Perú es el Sol y se debe tomar en cuenta todo cálculo de este proyecto con una cotización del dólar de USD\$1,00 = \$3,24 Soles peruanos (Banco Central del Perú, 2016)

5.1.1 Equipos y Herramientas

Parte de las inversiones es el rubro de equipos y herramientas que requiere la empresa para poder iniciar sus actividades, es importante poder conocer cuáles y cuál es el costo de cada una de éstas para la nueva empresa.

Tabla 50. Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Sistema de respaldo eléctrico (8 horas)	Unidad	2	216,67	433,33
Cámaras de Seguridad	Unidad	3	90,56	271,67
Equipos de comunicación y gabinetes	Unidad	4	318,63	1.274,51
Reloj biométrico	Unidad	1	70,67	70,67
TOTAL				\$2.050

MATERIALES DIRECTOS	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Coolers y pilas 3 meses	4	166,67	666,67
Sobre manila con papel burbuja	200	0,08	16,67
Etiquetas y sobres	200	0,08	16,67
Termómetros ambiente	4	116,67	466,67
TOTAL			1.166,67

Tabla 51. Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ESCRITORIOS	10	60,00	600,00
COUNTER RECEPCIÓN	1	150,00	150,00
SILLON EJECUTIVO	1	33,33	33,33
SILLAS OPERATIVAS	16	20,00	320,00
SILLAS DE VISITA	10	10,00	100,00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	10	20,00	200,00
MESA DE REUNIONES	1	83,33	83,33
SOFÁ MODULAR	1	100,00	100,00
DISPENSADORES DE AGUA	4	8,33	33,33
BASUREROS	12	5,00	60,00
TOTAL			\$ 1.680

Tabla 52. Herramientas

HERRAMIENTAS	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Estetoscopios	5	16,67	83,33
Tensiómetros	5	16,67	83,33
Uniforme del personal (8 per x 2 c/u)	16	9,33	149,33
TOTAL			316,00

Tabla 53. Equipos de Oficina

EQUIPOS OFICINA			
DETALLE	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
SMART TV	2	150,00	300,00
AIRE ACONDICIONADO	2	216,67	433,33
TELÉFONOS - Puntos de Servicio Telefónico	4	33,33	133,33
CENTRAL TELEFÓNICA	1	333,33	333,33
TOTAL			\$ 1.200

Tabla 54. Equipos de Computación

EQUIPOS COMPUTACIÓN			
DETALLE	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COMPUTADOR	16	300,00	4.800,00
IMPRESORA MULTIFUNCIÓN	1	41,67	41,67
IMPRESORA MATRICIAL	1	73,33	73,33
COPIADORA	1	283,33	283,33
TOTAL			\$ 5.198

5.1.2 Depreciaciones, Mantenimiento y Seguro

Todo activo contablemente debe depreciarse en función de la cantidad de años de vida útil de cada activo. A continuación, se comparte tanto las tablas de depreciaciones, como de mantenimiento y seguros.

Tabla 55. Depreciaciones

DEPRECIACIÓN					
ACTIVOS FIJOS	VALOR	VIDA	%	VALOR	AÑO 1
	TOTAL	ÚTIL	DEPRE. ANUAL	DEPREC. Anual	
HERRAMIENTAS	316,00	5	20%	63,20	63,20
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.050,18	10	10%	205,02	205,02
MUEBLES Y ENSERES	1.680,00	10	10%	168,00	168,00
EQUIPOS OFICINA	1.200,00	10	10%	120,00	120,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	5.198,33	3	33,3%	1.732,78	1.732,78
TOTAL:	10.444,51			2.289,00	2.289,00

Tabla 56. Mantenimiento

MANTENIMIENTO			
ACTIVOS FIJOS	VALOR TOTAL	% MANT	VALOR ANUAL
HERRAMIENTAS	316,00	4%	12,64
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.050,18	5%	102,51
MUEBLES Y ENSERES	1.680,00	3%	50,40
EQUIPOS OFICINA	1.200,00	3%	36,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	5.198,33	5%	259,92
TOTAL:			461,47

Tabla 57. Seguros

SEGUROS			
ACTIVOS FIJOS	VALOR TOTAL	% PRIMA	VALOR ANUAL
HERRAMIENTAS	316,00	5%	15,80
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.050,18	4%	82,01
MUEBLES Y ENSERES	1.680,00	3%	50,40
EQUIPOS OFICINA	1.200,00	3%	36,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	5.198,33	5%	259,92
FIDELIDAD	100.000,00	1%	1.000,00
TOTAL:			1.444,12

5.2 INGRESOS DEL PROYECTO

Los ingresos de este proyecto serán provenientes de la venta de servicios de Programas de Apoyo a Pacientes. Es importante indicar que para efectos del presente proyecto y de manera didáctica, se calculan y proyectan los ingresos con base en la demanda insatisfecha, con el número de pacientes que no cuentan con este servicio, aun cuando la empresa no cobra a cada paciente por el servicio, ya que como se ha indicado anteriormente, el cliente es el laboratorio farmacéutico el cual paga por el programa completo de manera mensual y no por paciente o por atención.

Para el cálculo de los ingresos se tomó un promedio de los precios ofrecidos por la empresa y así poder proyectarlos, adicional a esto es necesario mencionar que para la proyección de estos ingresos se tomó en cuenta que la empresa inicialmente podrá cubrir conservadoramente un 0,1% de la demanda insatisfecha de este mercado, para el segundo año se ha calculado un crecimiento en ventas del 50%, ya que empíricamente se conoce que en el primer y segundo año, el incremento en el número de pacientes enrolados en estos programas tiene un crecimiento promedio del 85%; sin embargo, siguiendo una línea conservadora se ha escogido un poco más de la mitad de ese porcentaje. En los años subsiguientes la curva de crecimiento tiende a estabilizarse, por lo que, a partir del tercer año se lo proyectó utilizando como factor el índice de crecimiento poblacional oficial decretado por el gobierno peruano por medio de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2016) que es de 1,32% anual y, también se utilizó como factor de proyección de crecimiento del precio el índice oficial de inflación anual decretado por la misma institución y que al año 2016 fue del 3,23%. A continuación, se coloca la respectiva tabla.

Tabla 58. Proyección de Ingresos

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA	COBERTURA DEMANDA INSATISFECHA 0,1%	Precio Promedio Servicio (mensual)	Ingresos Anuales
2.017	706.630	707	\$22	\$186.550
2.018		1.060	\$23	\$288.864
2.019		1.094	\$23	\$307.826
2.020		1.130	\$24	\$328.033
2.021		1.166	\$25	\$349.566

Como se puede observar, los ingresos previstos al año 1 de operaciones asciende a USD\$ 186.550,00 y con un horizonte de proyección a 5 años, en el último se prevé que la

empresa obtendrá ingresos por USD\$ 349.566,00 que le permitirán cubrir todos los costos y gastos que requiere la empresa y adicional a esto poder posicionarse en el mercado peruano.

5.3 EGRESOS DEL PROYECTO

Así como es relevante para los inversionistas poder conocer los ingresos del proyecto propuesto, también es de gran importancia poder conocer todos los egresos ocasionados por la puesta en marcha de la nueva empresa.

Se debe indicar que han sido tomados los mismos índices nombrados anteriormente como factores de proyección de gastos. A continuación, se comparte la tabla respectiva.

Tabla 59. Egresos del Proyecto

COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIALES DIRECTOS	1.166,67	1.204,35	1.243,25	1.283,41	1.324,86
MANO DE OBRA DIRECTA	59.210,67	73.023,26	75.381,91	77.816,75	80.330,23
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO	60.377,33	74.227,61	76.625,16	79.100,16	81.655,09
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE PRODUCCIÓN	11.434,58	11.803,92	12.185,19	12.578,77	12.985,06
SEGUROS	1.444,12	1.490,77	1.538,92	1.588,63	1.639,94
MANTENIMIENTO	461,47	476,37	491,76	507,64	524,04
DEPRECIACIÓN	2.289,00	2.362,93	2.439,25	2.518,04	2.599,37
SERVICIOS BÁSICOS	7.240,00	7.473,85	7.715,26	7.964,46	8.221,71
GASTOS ADMINISTRATIVOS	54.578,47	81.907,29	84.552,90	87.283,96	90.103,23
TALENTO HUMANO	53.232,67	80.518,02	83.118,76	85.803,49	88.574,94
SUMINISTROS	1.345,80	1.389,27	1.434,14	1.480,47	1.528,28
GASTOS DE VENTA	1.433,33	1.479,63	1.527,42	1.576,76	1.627,69
Tarjetas de presentación	33,33	34,41	35,52	36,67	37,85
Diseño Página Web	500,00	516,15	532,82	550,03	567,80
Mantenimiento Página Web	200,00	206,46	213,13	220,01	227,12
Publicidad Revistas especializadas	100,00	103,23	106,56	110,01	113,56
Plan de redes sociales	200,00	206,46	213,13	220,01	227,12
Campañas	400,00	412,92	426,26	440,03	454,24
GASTOS FINANCIEROS	1.430,83	1.190,66	921,23	618,94	279,81
INTERESES PRESTAMO	1.430,83	1.190,66	921,23	618,94	279,81
COSTOS TOTALES DEL PROYECTO	129.254,54	170.609,12	175.811,90	181.158,58	186.650,88

Como se puede observar en la tabla anterior, se han detallado todos los costos y gastos que requiere la empresa para poder operar sin inconveniente, es así que al final del año 1 la empresa requiere tener egresos por USD\$ 129.254,54 y al año 5 se prevé tener un nivel de egresos de USD\$ 186.650,88.

5.4 FINANCIAMIENTO

Como se indicó anteriormente, el proyecto actual será cubierto el 70% de la inversión inicial requerida con recursos propios de sus inversionistas, mientras que el 30% restante será financiado en Ecuador por medio del Banco del Pacífico ya que es la entidad financiera estatal que en la actualidad ofrecer mejores condiciones de negociación de crédito. En este caso se ha negociado que el monto requerido de USD\$ 12.563,04 será financiado a 5 años con pagos semestrales con una cuota semestral de USD\$ 1.700,45 con una tasa del 11,83% anual.

Tabla 60. Tabla de Amortización Crédito

VALORES INICIALES		VALORES FINALES	
Capital:	12.563,04	Total pagado:	17.004,51
Tiempo:	10	(en semestres)	Interés total:
Interés:	5,92%	(semestral)	Cuota Semestral:
			1.700,45

Cuota	Capital	Cuota semestral	Cuota Capital	Cuota Interés	Capital Reducido	Interés Acumulado
1	12.563,04	1.700,45	956,72	743,73	11.606,32	743,73
2	11.606,32	1.700,45	1.013,36	687,09	10.592,96	1.430,83
3	10.592,96	1.700,45	1.073,35	627,10	9.519,62	2.057,93
4	9.519,62	1.700,45	1.136,89	563,56	8.382,73	2.621,49
5	8.382,73	1.700,45	1.204,19	496,26	7.178,53	3.117,75
6	7.178,53	1.700,45	1.275,48	424,97	5.903,05	3.542,72
7	5.903,05	1.700,45	1.350,99	349,46	4.552,06	3.892,18
8	4.552,06	1.700,45	1.430,97	269,48	3.121,09	4.161,66
9	3.121,09	1.700,45	1.515,68	184,77	1.605,41	4.346,43
10	1.605,41	1.700,45	1.605,41	95,04	(0,00)	4.441,47
TOTAL		17.004,51	12.563,04	4.441,47		

Tabla 61. Resumen Gastos Financieros anuales

AÑOS	CAPITAL	INTERES	CUOTA
1	1.970,08	1.430,83	3.400,90
2	2.210,24	1.190,66	3.400,90
3	2.479,67	921,23	3.400,90
4	2.781,96	618,94	3.400,90
5	3.121,09	279,81	3.400,90
TOTAL	12.563,04	4.441,47	17.004,51

5.5 ESTADO DE RESULTADOS

Por medio del desarrollo del estado de resultados, o también conocido como estado de Pérdidas y Ganancias, se puede conocer si la nueva empresa podrá conseguir utilidad en los diferentes años de proyección. Para esto se toman en cuenta los ingresos generados por la empresa, los egresos respectivos y también el nivel de impuestos que sean requeridos cancelar de acuerdo a la normativa peruana.

Tabla 62. Estado de Resultados

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS	186.550,32	288.863,84	307.825,82	328.032,52	349.565,65
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	71.811,92	86.031,53	88.810,35	91.678,93	94.640,16
= UTILIDAD BRUTA	114.738,40	202.832,31	219.015,46	236.353,59	254.925,49
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	54.578,47	81.907,29	84.552,90	87.283,96	90.103,23
(-) GASTOS DE VENTA	1.433,33	1.479,63	1.527,42	1.576,76	1.627,69
= UTILIDAD OPERACIONAL	58.726,60	119.445,39	132.935,14	147.492,87	163.194,58
(-) GASTOS FINANCIEROS	1.430,83	1.190,66	921,23	618,94	279,81
= UTILIDAD ANTES DE REPARTO	57.295,78	118.254,72	132.013,92	146.873,93	162.914,77
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	8.594,37	17.738,21	19.802,09	22.031,09	24.437,22
= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	48.701,41	100.516,51	112.211,83	124.842,84	138.477,55
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	10.714,31	22.113,63	24.686,60	27.465,42	30.465,06
= UTILIDAD NETA	37.987,10	78.402,88	87.525,23	97.377,42	108.012,49

De acuerdo con lo que se observa en la tabla anterior, la empresa podrá generar utilidad desde el mismo año 1, misma que asciende a USD\$ 37.987,10 y llegando al año 5 a obtener USD\$ 108.012,49. De tal manera que este panorama resulta atractivo para decidir invertir en el presente proyecto.

5.6 FLUJO DE CAJA

El estado financiero de Flujo de Caja es aquel que permite conocer si la empresa podrá o no generar liquidez en sus próximos años de operaciones. A continuación, se puede observar la respectiva tabla:

Tabla 63. Flujo de Caja

	CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
=	UTILIDAD NETA		37.987,10	78.402,88	87.525,23	97.377,42	108.012,49
(+)	APORTE DE CAPITAL	29.313,76					
(+)	DEPRECIACIONES		2.289,00	2.289,00	2.289,00	2.289,00	2.289,00
(+)	VALOR RESIDUAL						
(-)	INVERSIONES	41.876,79				5.198,33	
(+)	PRÉSTAMO	12.563,04					
(-)	AMORTIZACIÓN DEUDA		1.970,08	2.210,24	2.479,67	2.781,96	3.121,09
=	FLUJO NETO DE CAJA	-	38.306,02	78.481,64	87.334,55	91.686,12	107.180,39

Como se puede observar, la empresa podrá contar con liquidez desde el año 1 de operaciones y, por ende, en los años subsiguientes.

5.7 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

El estado de Situación Inicial, o también conocido como balance general, permite conocer el estado real de la empresa y sobre todo cual es y cómo se pretende invertir en un inicio;

sus activos, sus pasivos y el patrimonio que en este caso está compuesto por los recursos propios con los que se decidirá invertir.

A continuación, se presenta el estado de situación inicial.

Tabla 64. Estado de Situación Inicial

ACTIVOS			PASIVO		
Corrientes		29.455,62	A corto Plazo		-
Efectivo	29.455,62		Proveedores	-	
Inventarios	-				
		10.444,51	A largo plazo		12.563,04
			Préstamo Bancario	12.563,04	
Fijos					
Depreciables					
Edificios	-				
Vehículo	-				
Herramientas	316,00				
Maquinaria y Equipo	2.050,18				
Muebles y Enseres	1.680,00				
Equipos de Oficina	1.200,00				
Equipo de Computación	5.198,33				
		1.976,67			
Diferidos e Intangibles					
Amortizables					
Estudios de Factibilidad	1.200,00				
Gastos de Constitución	476,67				
TOTAL ACTIVOS		41.876,79	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		41.876,79
			PATRIMONIO		29.313,76
			Capital social	29.313,76	

5.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el cálculo que permite a la empresa conocer cuál debe ser el nivel de ingresos requeridos para que la empresa pueda cubrir todos sus costos y gastos sin generar ninguna utilidad, dicho de otra manera, es conocer cuánto de ganar la empresa para ni ganar ni perder.

Tabla 65. Punto de Equilibrio

PE (Q)	=	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{PRECIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}}$
PE (Q)	=	$\frac{118.005,52}{22,00 - 15,83}$
PE (Q)	=	19.125
PE (\$)	=	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{1 - \frac{\text{COSTO VARIABLE UNIT}}{\text{INGRESOS}}}$
PE (\$)	=	$\frac{118.005,52}{1 - \frac{15,83}{22,00}}$
PE (\$)	=	420.975,90

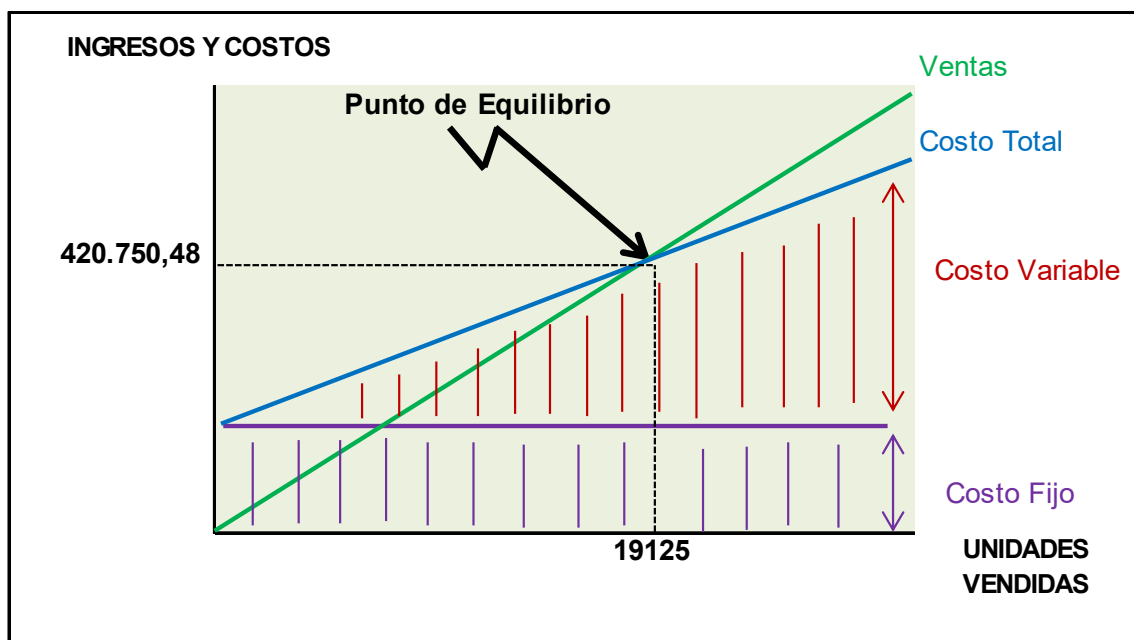


Figura 25. Punto de Equilibrio

Como se puede observar tanto en la tabla como en la figura anterior, la empresa necesita obtener ingresos por USD\$ 420.937,84 para cubrir todos sus gastos y costos para operar sin inconveniente o también se puede decir que debe vender 19.125 servicios mínimo para poder cubrir todos sus costos y gastos.

5.9 EVALUACIÓN FINANCIERA

Como se indicó anteriormente, todo proyecto requiere ser evaluado financieramente y en este caso se procederá con la respectiva evaluación utilizando los principales índices financieros como el Tasa de Descuento, VAN, TIR, PRI, Costo-Beneficio.

5.9.1 Tasa de Descuento

La tasa de descuento es aquel porcentaje que, en términos generales, ofrece el mercado al o los posibles inversionistas por el mismo monto que se pretende captar con este proyecto. Es así que esta tasa también se la conoce como oportunidad de mercado, ya que éste le pagará dicho porcentaje por invertir en cualquier otra actividad que decida. Para el respectivo cálculo, se utilizan las tasas pasivas y activas oficiales del Perú, en este caso provistas por el Banco Central de Reserva del Perú (2016), así también son necesarios conocer y utilizar tanto el riesgo país como el nivel de inflación, provistos por la misma entidad.

Tabla 66. Tasa de Descuento

$i = (T.P * \%R.P) + T.A * (1-t) * \%P + \text{Riesgo} + \text{Inflación}$		
Tasa pasiva	T.P =	2,94%
Recursos propios	R.P =	70,00%
Tasa activa	T.A =	3,13%
Tasa marginal de impuestos	t =	34,30%
Préstamo	P =	30,00%
	Riesgo =	1,77%
	Inflación =	3,23%

$$i = (0.0294 * \%0.70) + 0.0313 * (1-0.3430) * 0,30 + 0.0177 + 0.0323$$

$$i = 7,67\%$$

Gracias a esta fórmula se puede concluir que la tasa de descuento es del 7,67%

5.9.2 Valor Actual Neto – VAN

El VAN es aquel índice financiero que permite evaluar un proyecto, ya que pretende traer al presente los flujos obtenidos que fueron proyectados en los estados anteriores y por medio de una sumatoria de estos restar del monto de la inversión, el resultado debe ser igual o mayor a 0 para que el proyecto califique como factible.

Tabla 67. VAN

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	-29.313,76			-29.313,76
1	38.306,02	38.306,02	1,08	35.575,62
2	78.481,64	116.787,66	1,16	67.692,25
3	87.334,55	204.122,21	1,25	69.958,80
4	91.686,12	295.808,32	1,34	68.209,57
5	107.180,39	402.988,72	1,45	74.052,97
SUMAN	402.988,72			286.175,45

$$VAN = -I + S (FNC/(1+i)^n)$$

$$VAN = 286.175,45 \text{ PROYECTO VIABLE}$$

Como se puede observar el proyecto, por medio de la evaluación del VAN, es Viable ya que se obtuvo un VAN positivo de USD\$ 286.175,45.

5.9.3 Tasa Interna de Retorno – TIR

El TIR es otro de los índices valiosos al momento de evaluar un proyecto, en este caso serán utilizados tanto los flujos calculados como la tasa de descuento antes calculada. El porcentaje obtenido refleja el nivel en que los inversionistas podrán recuperar su inversión.

Tabla 68. TIR

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)$$

$$TIR = 182,44\%$$

De acuerdo al resultado obtenido, se puede decir que los inversionistas obtendrán un retorno por su inversión del 182,44% superando ampliamente a la tasa de descuento y confirmando la viabilidad de este proyecto.

5.9.4 Periodo de Recuperación de la Inversión – PRI

Por medio del cálculo de este índice, los inversionistas podrán conocer qué tiempo se demorará la empresa en recuperar la inversión. A continuación, la tabla respectiva.

Tabla 69. PRI

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
0	(29.313,76)	(29.313,76)	(29.313,76)
1	38.306,02	35.575,62	6.261,86
2	78.481,64	67.692,25	73.954,11
3	87.334,55	69.958,80	143.912,91
4	91.686,12	68.209,57	212.122,48
5	107.180,39	74.052,97	286.175,45

FNC = Flujo Neto de Caja
 FNCA = Flujo Neto de Caja Actualizado
 FNCAA = Flujo Neto de Caja Actualizado Acumula

$$PRI = a + (b / (b+c))$$

a= AÑO ANTERIOR INMEDIATO AL QUE SE RECUPERA LA INVERSIÓN
 b= ULTIMO FLUJO ANUAL NEGATIVO APLICADO TMAR
 c= PRIMER FLUJO ANUAL POSITIVO APLICADO TMAR

PRI=	0,82	Años
	280,80	Días
PRI=	9	Meses
	11	Días

Como se puede observar en la tabla anterior la inversión de este proyecto será recuperada en el año 1 de actividades de la empresa, para ser precisos a los 9 meses 11 días.

5.9.5 Costo – Beneficio

El cálculo del índice de Costo – Beneficio permite identificar el nivel de rentabilidad que será generada la inversión de cada dólar en el este proyecto. Dicho de otra manera, se podrá conocer cuánto rinde el proyecto al invertir cada dólar.

Tabla 70. Costo – Beneficio

AÑOS	BENEFICIOS (INGRESOS)	COSTOS (EGRESOS)	Coficiente (1+i) ⁿ i = 17.61%	VALOR ACTUALIZADO DE BENEFICIOS	VALOR ACTUALIZADO DE COSTOS
0			1,00	-	-
1	186.550,32	129.254,54	1,08	173.253,27	120.041,45
2	288.863,84	170.609,12	1,16	249.151,81	147.154,35
3	307.825,82	175.811,90	1,25	246.581,98	140.833,04
4	328.032,52	181.158,58	1,34	244.038,65	134.772,30
5	349.565,65	186.650,88	1,45	241.521,56	128.960,64
				1.154.547,26	671.761,79
B/C=			1,72		

Como indican los cálculos realizados en este índice financiero, por cada dólar invertido se percibirán USD\$ 0,72 ctvs.

5.10 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Parte importante de valorar un proyecto, luego de la utilización de los respectivos índices financieros, es la de poder conocer que pasaría en supuestos escenarios del proyecto. Es

por esto que, para poder medir esta parte en este proyecto se ha decidido medirlo o creando un escenario optimista, un escenario esperado y un escenario pesimista; todos estos serán evaluados en función del nivel de cobertura propuesta de la demanda insatisfecha, misma que recae directamente en los ingresos del proyecto. Por tanto, para el escenario esperado está contemplado cubrir el 0,1% de la demanda insatisfecha, para el escenario optimista se prevé cubrir un 0,15% de la demanda insatisfecha y para la propuesta del escenario pesimista se propone bajar la cobertura de la demanda insatisfecha al 0,05%.

Tabla 71. Comparación de Escenarios

ESCENARIO ESPERADO

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	-29.313,76			-29.313,76
1	38.306,02	38.306,02	1,08	35.575,62
2	78.481,64	116.787,66	1,16	67.692,25
3	87.334,55	204.122,21	1,25	69.958,80
4	91.686,12	295.808,32	1,34	68.209,57
5	107.180,39	402.988,72	1,45	74.052,97
SUMAN	402.988,72			286.175,45

$$VAN = -I + S (FNC/(1+i)^n)$$

VAN = 286.175,45 PROYECTO VIABLE

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)$$

TIR = 182,44%

ESCENARIO OPTIMISTA

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	-29.313,76			-29.313,76
1	100.810,45	100.810,45	1,08	93.624,82
2	174.924,42	275.734,87	1,16	150.876,39
3	190.085,33	465.820,19	1,25	152.266,68
4	201.158,24	666.978,43	1,34	149.650,97
5	223.814,31	890.792,74	1,45	154.637,56
SUMAN	890.792,74			671.742,67

$$VAN = -I + S (FNC/(1+i)^n)$$

VAN = 671.742,67 PROYECTO VIABLE

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)$$

TIR = 397,04%

ESCENARIO PESIMISTA

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	-28.018,52			-28.018,52
1	-34.510,19	-34.510,19	1,08	-32.050,35
2	-24.915,87	-59.426,07	1,16	-21.490,52
3	-20.873,76	-80.299,83	1,25	-16.720,80
4	-21.583,29	-101.883,12	1,34	-16.056,81
5	-11.414,29	-113.297,41	1,45	-7.886,35
SUMAN	-113.297,41			-122.223,36

$$VAN = -I + S (FNC/(1+i)^n)$$

VAN = -122.223,36 PROYECTO NO VIABLE

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)$$

TIR = #¡NUM!

Como se puede observar en la tabla anterior, al contrastar los diferentes escenarios se puede observar que al variar en más y en menos un 0,05% de cobertura de la demanda insatisfecha el proyecto cambia radicalmente, es así que al incrementar el 0,05% se obtienen índices muy altos tanto de VAN como de TIR.

De igual manera, al bajar el mismo porcentaje el proyecto decae ostensiblemente en toda la valoración financiera; demostrando que el proyecto es muy sensible a la alteración de dicha cobertura.

Para contrastar la hipótesis, se calculó el porcentaje que representa la utilidad neta (USD\$ 37.987,10) sobre las ventas o ingresos (USD\$ 186.550,32) y en el primer año se tiene un 20,36% de rentabilidad. Con esto queda comprobada la hipótesis, la cual se proponía ser rentable al menos en un 18% y el resultado esperado o escenario neutro muestra que se puede exceder este porcentaje con dos puntos.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Se determina que la demanda insatisfecha para el año 2016, en el mercado peruano es de 662.880 casos en el área de salud, lo cual representa una oportunidad para la empresa y su ingreso al mercado del vecino país. Por otra parte, el estudio de mercado realizado en el presente proyecto, a través de entrevistas realizadas a expertos de ambos países, ha permitido identificar las estrategias de internacionalización más adecuadas, identificándose que la especialización y diferenciación de nicho son básicos para una empresa que brinde servicios de Programas de Apoyo a Pacientes..
- En cuanto al análisis PEST, se puede concluir conforme a una comparativa de indicadores entre Ecuador y Perú, que el país de destino ofrece al proyecto condiciones favorables en cuanto a la tasa de crecimiento de la población, el creciente uso de las tecnologías de la información. Así también, en un análisis micro se determina la existencia de dos competidores directos en Perú, siendo estos las empresas Consorcio HBO y Vantive.
- El diseño de la estrategia de la internacionalización, permite conocer toda la estructura concerniente a la prestación del servicio, como la determinación de los

requerimientos legales para instalar la empresa en el Perú. Asimismo, permite determinar la localización de la empresa en una zona comercial de Lima, con el fin de que la empresa tenga una ubicación adecuada para los clientes; la descripción y los procesos internos del servicio a ofrecer, estableciendo los parámetros necesarios para la operatividad de la empresa, el personal necesario para ejecutar el servicio de la manera más óptima.

- El análisis financiero del proyecto proporcionó la información acerca de la viabilidad del proyecto, otorgando las herramientas cuantitativas de información para tomar una decisión, es así que el monto total de inversión es USD\$ 41.876,79, financiado en un 70% de recursos propios de los socios y el 30% restante con capital de préstamo del Banco del Pacífico. Por otra parte, la empresa necesita obtener ingresos por USD\$ 186.550,32 para cubrir todos sus gastos y costos, para poder operar con normalidad. El proyecto presenta un VAN positivo de USD\$ 286.175,45, siendo este mayor a cero, lo cual representa un punto favorable, así también la Tasa Interna de Retorno es del 182,44 % superando a la Tasa de descuento 7,67%, finalmente la inversión realizada será recuperada a partir del noveno mes de operatividad de la empresa. En lo que se refiere a un análisis de escenarios en lo esperado se contempla cubrir el 0,1% de la demanda insatisfecha, el escenario optimista se proyecta cubrir un 0,15% de la demanda insatisfecha y en lo que se refiere a la propuesta del escenario pesimista se propone bajar la cobertura de la demanda insatisfecha al 0,05%.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda plenamente iniciar las gestiones correspondientes a la instalación de la empresa en el Perú. Se debe tomar en consideración los aportes que brinda el estudio de mercado, en cuanto a la determinación de estrategias de internacionalización, es así que se deben establecer alianzas estratégicas con empresas reconocidas en el nuevo mercado y, realizar las negociaciones y conversaciones del caso con laboratorios farmacéuticos con el objetivo de mostrarles los beneficios de contratar un Programa de Apoyo a Pacientes con una empresa altamente especializada, que cuenta con un know-how y experiencia de varios años en Ecuador.
- Se sugiere estudiar a los principales competidores para mejorar la propuesta de valor del servicio de Programas de Apoyo a Pacientes a fin de lograr posicionarse en el mercado, ofreciendo un servicio de calidad y más estratégico en función de las necesidades que se detecten en los clientes a fin de lograr crecimientos conjuntos y relaciones de largo plazo con los mismos.
- Es necesario aprovechar las condiciones macro y micro que presta el mercado peruano, es así que se puede hablar de una tasa creciente de la población con lo cual se incrementa la demanda a futuro del servicio, también otro hecho relevante a tomar en cuenta es la creciente tendencia del uso del internet, por lo cual, la empresa debe hacerse presente en medios digitales.

- Es de gran relevancia considerar en la ejecución del proyecto todos los elementos de información determinados en el proceso del diseño de las estrategias de internacionalización y la experiencia de la empresa, con la finalidad de tener un horizonte claro de lo que se va a realizar, a más de dar cumplimiento a las disposiciones legales y administrativas que solicita el país de destino, a fin de evitar sanciones.
- El análisis financiero es la herramienta que permite tomar una decisión con argumentos y cifras de respaldo. En este caso es menester considerar los resultados arrojados por el estudio, los cuales fueron favorables; según los indicadores que aporta este análisis el proyecto es viable, por lo tanto se recomienda su aplicación y ejecución, así también iniciar los trámites correspondientes en el Banco del Pacífico para obtener el crédito de financiamiento.
- Al tratarse de servicios, es imperioso que los ejecutivos de la empresa se encuentren en constante contacto con sus clientes (laboratorios farmacéuticos) y el mercado con la finalidad de convertirse en un aliado estratégico que aporte información valiosa y retroalimente constantemente al laboratorio sobre alertas y oportunidades que pueda aprovechar. Esto permitirá una alineación permanente con los objetivos del cliente y ayudará a fidelizarlos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Adherencia:** “La adherencia terapéutica es la magnitud con la cual el enfermo sigue las instrucciones médicas para llevar a cabo el tratamiento. Incluye el cumplimiento de la dieta y las indicaciones dadas por el médico” (Salinas, 2012, pág. 102) De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud OMS), “la adherencia a la terapia a largo plazo se define como la medida en que el comportamiento de una persona – que toma una medicación, sigue una dieta y/o ejecuta cambios de estilo de vida – se corresponde con las recomendaciones acordadas de un proveedor de servicios de salud.” (OMS, 2012)
- **Acceso:** Según la OMS, acceso se refiere a “la capacidad / posibilidad de los pacientes para obtener asistencia médica y una medida de la proporción de la población que alcanza o tiene acceso a los servicios de salud apropiados.” (OMS, 2012)
- **Automedicación:** “es el tratamiento de problemas comunes de salud con medicamentos especialmente diseñados y etiquetados para su uso, sin supervisión médica y aprobados como seguros y efectivos para dicho uso. Medicamentos para la automedicación a menudo son llamados “de venta libre” o “over-the-counter” (OTC) y están disponibles sin receta médica en farmacias. En algunos países productos de venta libre también están disponibles en supermercados y otros puntos de venta.” (OMS, 2012)

- **Benchmarking:** Para la OMS, se debe partir de la definición de benchmark como "una medida estándar al que una actividad, rendimiento, servicio o resultado se puede comparar. Así, el benchmarking es el término dado al proceso de medición de los niveles de resultados reales con los obtenidos por otros con características muy similares. El objetivo es mejorar la calidad de manera que todas las organizaciones o servicios pueden aumentar su propia actuación a la de los mejores." (OMS, 2012)

- **Compliance:** grupo de políticas estándar y prácticas aceptadas o normativa que rige el adecuado funcionamiento y actuar del personal involucrado con la industria farmacéutica. "Los Programas de Corporate Compliance de las compañías (que se elaboran y aplican por la voluntad de transparencia y ética en las empresas, a su vez que en gran parte impuestos por la normativa penal de responsabilidad de la persona jurídica) regulan una serie de principios éticos y de transparencia que incluyen el cumplimiento y respeto al Código de Buenas Prácticas." (Bayó, 2015)

- **Dispositivo Médico:** la Organización Mundial de la Salud define como dispositivo médico a "cualquier instrumento, dispositivo, equipo, material u otro artículo, utilizado solo o en combinación, incluidos los programas informáticos que intervengan en su buen funcionamiento, destinado por el fabricante a ser utilizado en seres humanos con fines de:
 - Diagnóstico, prevención, control, tratamiento o alivio de una enfermedad.
 - Diagnóstico, control, tratamiento, alivio o compensación de una lesión o de una deficiencia.

- Investigación, sustitución o modificación de la anatomía o de un proceso fisiológico.
 - Regulación de la concepción, y que no ejerza la acción principal que se desee obtener en el interior o en la superficie del cuerpo humano por medios farmacológicos, inmunológicos, ni metabólicos, pero a cuya función puedan contribuir tales medios.” (OMS, 2012)
-
- **Eficacia:** “Efecto clínico esperado para un producto medicinal.” (Rosenstein & Martín, 2010)

 - **Evento Adverso (EA):** Cualquier condición médica desfavorable que experimenta un paciente o sujeto en investigación clínica a quien se le administra un producto medicinal, condición que no necesariamente tiene una relación de causalidad con este tratamiento. Un EA por lo tanto puede ser cualquier signo o síntoma desfavorable y no intencionado (ej. Hallazgo anormal de laboratorio), o enfermedad temporalmente vinculada con el uso de un producto medicinal, sea que esté o no relacionado con el producto medicinal. (Rosenstein & Martín, 2010, pág. 14)

 - **Farmacovigilancia:** De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, “es la disciplina y proceso de control de la seguridad de los medicamentos y la adopción de medidas para reducir los riesgos y aumentar los beneficios de los medicamentos.” (OMS, 2012) La Farmacovigilancia es la ciencia y actividades relacionadas con la detección, evaluación, comprensión y prevención de los eventos adversos y cualquier otro problema relacionado con un producto medicinal.

- **Know-how:** conocimiento y experiencia sobre un tema específico. Este término en inglés hace referencia a “saber hacer o cómo hacer. Conjunto de conocimientos, producto de la información, la experiencia y el aprendizaje, que no pueden ser protegidos por una patente por no constituir una invención en el sentido estricto del término, pero que son determinantes del éxito comercial de una empresa.” (La Gran Enciclopedia de Economía, 2009)
- **Persistencia:** “La persistencia es el número de días de utilización continua de la medicación durante un periodo específico.” (Dilla, Valladares, Lizán, & Sacristán, 2010)
- **Prescripción:** “Es una orden escrita (receta) normalmente elaborada por un médico a un farmacéutico para la provisión de un medicamento o tratamiento a sus pacientes. Una receta puede contener varios elementos. El número máximo de elementos en una receta se encuentra regulado en muchos países.” (OMS, 2012)
- **Programas de Apoyo a Pacientes:** Un conjunto discreto de actividades relacionadas con un producto y/o enfermedad que se encuentran externamente orientadas y en la cual los participantes (pacientes) tienen la posibilidad de elegir reportar Eventos Adversos (EAs) al Laboratorio Farmacéutico o a un tercero involucrado en el programa. (Rosenstein & Martín, 2010, pág. 67)
- **Programa de Soporte al Paciente (PSP):** Se puede definir a los PSPs como programas organizados que involucran interacciones de doble vía múltiples o

constantes, directas o indirectas con un paciente, o con el cuidador del paciente, implementados por o a nombre del Laboratorio Farmacéutico para uno o más de los siguientes propósitos:

- Ayudar a los pacientes a manejar su medicación y/o efectos de su enfermedad (ej. Adherencia, soporte, educación, concienciación sobre la enfermedad (awareness, por su término en inglés)).
 - Proveer u organizar el apoyo financiero para los pacientes que no pueden costearse su medicación para asegurar el tratamiento y mejorar el cumplimiento del mismo. (Rosenstein & Martín, 2010, págs. 67-68)
-
- **Salud:** “La Organización Mundial de la Salud (OMS) definió en 1946 la Salud como el estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente ausencia de enfermedades o afecciones.” (Acevedo, Martínez, & Estario, 2012, pág. 17)
 - **Terapia:** Tratamiento de una enfermedad o alteración física o mental mediante diversas sustancias o métodos: farmacoterapia (tratamiento mediante la administración de fármacos), quimioterapia (tratamiento con sustancias químicas), radioterapia (tratamiento mediante una fuente de radiactividad, dietoterapia (tratamiento a través de la dieta), psicoterapia (tratamiento mediante métodos psicológicos), etc. (Doctissimo, 2014)

BIBLIOGRAFÍA

1. 5 Fuerzas de Porter. (22 de septiembre de 2016). *Fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
2. Acevedo, G., Martínez, G., & Estario, J. (2012). *Manual de Salud Pública*. Córdoba: Editorial Encuentro.
3. Ámbito.com. (2008). *PERU - Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=13>
4. América Economía. (2014). *Las 500 mayores empresas del Perú y América Latina*. Obtenido de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/quimicofarmaceutico/>
5. Baca, G. (2006). *Evaluación de Proyectos*. México D.F., México: McGraw-Hill.
6. Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
7. Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Indicadores económicos*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
8. Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Tasas de interés activas promedio de las empresas bancarias por modalidad (términos efectivos anuales) - ME - Consumo - Préstamos*. Obtenido de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN07856NM/html>
9. Banco Central de Reserva del Perú. (12 de enero de 2017). *Programa monetario de enero 2017*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-01-12-1.pdf>
10. Banco Central del Ecuador. (Abril de 2011). *Metodología de la información estadística mensual*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf>
11. Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2016). *Tasas de Interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
12. Banco Central del Ecuador. (Enero de 2017). *Base de Datos Estadísticos*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

13. Banco Mundial. (2016). *Crecimiento del PIB anual*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=EC&start=2010&view=chart>
14. Bayó, A. (Julio de 2015). *Compliance en la Industria Farmacéutica*. Obtenido de <http://www.jausaslegal.com/wp-content/uploads/2015/10/ARTICULO-ANA-BAYO-JAUSAS-CEDEF-54.pdf>
15. BCE. (2016). *Tasas de Interés Efectivas Vigentes Datos Históricos*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
16. Benítez, J. (2013). *Enfermedades Catastróficas*. Obtenido de http://www.medicosecuador.com/espanol/articulos/enfermedades_catastroficas.htm
17. Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). Bogotá: Pearson.
18. Bloomberg. (18 de septiembre de 2016). *Bloomberg Health Care Efficiency Index*. Obtenido de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-29/u-s-health-care-system-ranks-as-one-of-the-least-efficient>
19. Bonilla, A. (1999). *Horizontes de la negociación y conflicto*. Obtenido de <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/50984.pdf>
20. Botero, J., Álvarez, F., & Gonzalez, M. (2012). *Modelos de internacionalización para las PYMES dr*. Medellín: Universidad EAFIT.
21. Consorcio HBO. (1 de diciembre de 2016). *Consorcio HBO*. Obtenido de <http://www.consorciohbo.pe>
22. Corporación Orevall. (1 de diciembre de 2016). *Orevall*. Obtenido de <http://www.overall.pe>
23. Crece Negocios. (2015). *La promoción del producto*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-promocion-del-producto/>
24. Crece Negocios. (2016). *La distribución del producto*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-distribucion-del-producto/>
25. Dávalos, P. (2016). *Monopolio, ganancia y asimetrías de la información en el aseguramiento privado de la salud en el Ecuador*. Quito: PUCE.
26. David, F. (2013). *Administración Estratégica* (14 ed.). México D.F., México: Pearson. Recuperado el Marzo de 2016
27. Díaz, V. (2010). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago de Chile: RIL.

28. Dilla, T., Valladares, A., Lizán, L., & Sacristán, J. (3 de Junio de 2010). Adherencia y persistencia terapéutica: causas, consecuencias y estrategias de mejora. *Atención Primaria*, 41(6), 342-8. doi:10.1016/j.aprim.2008.09.031
29. Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (2016). *DIGEMID - Memoria 2011-2016*. Lima: DIGEMID.
30. Doctissimo. (2014). *Definición de Terapia*. Obtenido de <http://salud.doctissimo.es/diccionario-medico/terapia.html>
31. Enciclopedia de Economía. (2009). *La gran enciclopedia de economía*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/empleado/empleado.htm>
32. Espín, D. (2011). *Las Estrategias de Marketing y su incidencia en el posicionamiento de mercado de la empresa Puertas Enrollables Espín de la ciudad de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1361/1/304%20Ing.pdf>
33. EsSalud. (18 de noviembre de 2016). *Seguridad Social para todos*. Obtenido de <http://www.essalud.gob.pe/atencion-domiciliaria-padomi/>
34. EsSalud. (2017). *Seguro Regular*. Obtenido de <http://www.essalud.gob.pe/seguro-regular/>
35. Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México D.F.: McGraw-Hill.
36. Fleming, P., & Alberdi, M. (2000). *Hablemos de marketing interactivo Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: ESIC Editorial.
37. Gonzales, E., & Del Pozo, J. (2012). *Lima una ciudad policéntrica: Un análisis a partir de la localización del empleo*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/289/28924472002/>
38. Guerrero, V. (2014). *Insuficiencia renal crónica terminal en las relaciones conyugales de los pacientes de la unidad renal Contigo Da Vida Tena*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8528/1/FJCS-TS-165.pdf>
39. Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas: Conceptos y habilidades administrativas*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
40. INEC. (2010). *¿Cómo crecerá la población en el Ecuador?* Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
41. INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/#>
42. INEC. (2014). *Vdatos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/>

43. INEC. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
44. INEC. (Diciembre de 2015). *Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) 2015*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
45. INEC. (Diciembre de 2016). *Encuesta Nacional de empleo y subempleo*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf
46. INEC. (Diciembre de 2016). *Inflación mensual*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionDiciembre2016/Reporte_inflacion_201612%20v2.pdf
47. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (diciembre de 2016). *Estadísticas*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/>
48. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Septiembre de 2015). *Perú síntesis estadística 2015*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf
49. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Tecnologías de la información y comunicación*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
50. Instituto Nacional de Estadística Informática. (Septiembre de 2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
51. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Diciembre de 2016). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2016.pdf
52. Instituto Peruano de Economía. (2016). *Tasa de Interés de referencia*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/content/tasa-de-interes-de-referencia>
53. La Gran Enciclopedia de Economía. (2009). *Know-How*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/know-how/know-how.htm>
54. Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

55. Levitt, T. (1981). *El Ciclo de vida del producto: Gran oportunidad de marketing*. Madrid: Harvard Deusto.
56. Leyva, S., Parra, A., & Trujillo, N. (2011). *Análisis del proceso de internacionalización de la empresa colombiana Gutemberg contextualizado con el modelo uppsala y características gerenciales en la toma de decisiones*. Bogotá: Konrad Lorenz.
57. Life & Hope. (1 de diciembre de 2016). *Life & Hope Speciality Care*. Obtenido de Centro de Tratamiento Ambulatorios: <http://www.lifeandhope.ec/>
58. Lucio, R., Villacrés, N., & Henríquez, R. (2011). Sistema de salud de Ecuador. 178-183.
59. Madueño, M., Alarcón, J., & Sanabria, C. (2013). *Análisis de la brecha entre oferta y demanda de servicios de salud para la programación de la inversión sectorial de mediano plazo*. Partners for Health Reform plus: Abt.
60. Martínez, P. (2010). *Pyme Estrategia para su Internacionalización*. Bogotá: ECOE Ediciones.
61. Ministerio de Justicia del Perú. (30 de marzo de 2010). *Decreto Legislativo N° 662*. Obtenido de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_PI_DL662/N%20-%20Decreto%20Leg%20662.pdf
62. Ministerio de Salud del Perú. (25 de Junio de 2006). *Normas Legales*. Obtenido de <ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2006/DS013-2006SA.pdf>
63. Ministerio de Salud del Perú. (2013). *Panorama de las enfermedades crónicas no transmisibles*. Lima: PAHO.
64. Ministerio de Salud Pública. (2013). *MAIS*. Obtenido de Modelo de Atención Integral del Sistema de Salud: http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/Ministerio/sub_gobernanza_salud/manual_mais_2013.pdf
65. Ministerio de Salud Pública. (8 de abril de 2016). *El gobierno del Ecuador ha invertido 13.500 millones de dólares en salud durante sus 9 años*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-invertido-13500-millones-dolares-salud-durante-sus-9-anos.html>
66. Ministerio de Salud Pública. (8 de Abril de 2016). *El gobierno del Ecuador ha invertido 13.500 millones de dólares en salud durante sus 9 años*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-invertido-13500-millones-dolares-salud-durante-sus-9-anos.html>
67. MINSA. (2006). *Modelo de abordaje de promoción de la salud en el Perú*. Obtenido de http://bvs.minsa.gob.pe/local/promocion/203_prom30.pdf

68. Mir, J. (2012). *Motivos, obstáculo, ventajas e inconvenientes de la internacionalización*. Madrid: ANECOOP.
69. Münch, L. (2011). *Nuevos fundamentos de mercadotecnia: Hacia el liderazgo del mercado*. México D.F.: Editorial Trillas S.A. De CV.
70. Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de Marketing: Un Enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
71. NESEC. (18 de noviembre de 2016). *Soluciones de Servicios y Negocios*. Obtenido de <http://www.nesec.com.ec>
72. Noboa, F. (Febrero de 2006). *Ventaja Competitiva. Nota Técnica Particular FN-002*. Quito, Ecuador.
73. OMS. (Abril de 2012). *Glosario de Términos Farmacéuticos*. Obtenido de <http://whocc.goeg.at/Literaturliste/Dokumente/MethodologyTemplate/Spanish%20Glossary%20final.pdf>
74. OMS. (2014). *Enfermedades no transmisibles*. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs355/es/>
75. OPM/OMS. (2014). *Situación de las enfermedades crónicas no transmisibles en el Ecuador. Revista Informativa OPS/OMS - Representación Ecuador, 14-23*.
76. Organización Mundial de la Salud. (2014). *ENT Perfiles de países 2014*. Obtenido de http://www.who.int/nmh/countries/per_es.pdf?ua=1
77. Organización Mundial de la Salud. (2014). *Informe sobre la situación mundial de las enfermedades no transmisibles 2014*. Obtenido de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/149296/1/WHO_NMH_NVI_15.1_spa.pdf?ua=1&ua=1
78. Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. New York: The Free Press.
79. ProInversión. (2012). *Régimen General*. Obtenido de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5800&sec=1>
80. ProInversión. (2012). *Registro de inversión extranjera*. Obtenido de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5850&sec=1>
81. Rodríguez, A. (Mayo de 2011). *La Internacionalización de los Servicios Intensivos en Conocimiento: Cooperación, Innovación e implicaciones del Offshoring de I+D*. Obtenido de http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/11956/alicia_rodriguez_tesis.pdf?sequence=1

82. Rodríguez, I. (2008). *Marketing y Comercio Electrónico en la Sociedad de la información*. Madrid: PIRÁMIDE.
83. Rosenstein, E., & Martín, A. (2010). *Diccionario de especialidades farmacéuticas, Volumen I*. Bogotá: P.L.M. International (Colombia).
84. Rueda, J. (Julio-Diciembre de 2008). *Procesos de internacionalización de la empresas: causas y estrategias que lo promueven*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634350005>
85. Rueda, J. (2010). *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Bogotá: Universidad de la Salle.
86. Salinas, E. (2012). *Adherencia terapéutica*. México D.F.: Mediagraphic.
87. Sánchez, F. (Julio de 2006). *Análisis riesgo país*. Obtenido de <http://www.uees.edu.ec/servicios/biblioteca/publicaciones/pdf/20.pdf>
88. Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A.
89. Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.
90. SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Obtenido de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
91. Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador. (2014). *Lugar de atención de salud*. Obtenido de <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/siiseweb.html?sistema=1#>
92. SRI. (18 de noviembre de 2016). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec>
93. Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: McGraw-Hill.
94. SUNAT. (2016). *Inscripción al RUC de empresas*. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/ruc-empresas/inscripcion-al-ruc-empresas>
95. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2016). *Índices y Tasas*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/indicestasa/>
96. Superintendencia Nacional de los Registro Públicos. (Marzo de 2013). *Compendio de reglamentos de carácter registral*. Obtenido de https://www.sunarp.gob.pe/SCR/DOCS/COMPENDIOS/2015/compendio_21junio.pdf

97. Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2011). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
98. Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Editorial Texto, C.A.
99. Villarreal, Ó. (2011). *La estrategia de Internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales Vascas*. Obtenido de https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf