

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE AMGEN BIOTECNOLÓGICA SAS
SELECCIÓN PAIS OBJETIVO PARA LA EXPANSION EN LATINOAMERICA**

JOSE FERNANDO SALDARRIAGA MORALES

**Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Administración de
Negocios**

**Director del trabajo de Grado:
GUSTAVO MOLINA**



**Universidad Icesi
Faculta de Ciencias Administrativas y Económicas
Cali, Valle del Cauca
Mayo de 2014**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
TABLA DE CONTENIDO	2
INDICE DE TABLAS	4
INDICE DE FIGURAS	5
GLOSARIO.....	6
ABSTRACT	9
OBJETIVOS	11
Objetivo General	11
Objetivos específicos	11
METODOLOGÍA	12
1. ANTECEDENTES Y BREVE HISTORIA	13
1.1 Definición de Enfermedad de Alto Costo	13
1.2 Visión.....	14
1.3 Misión	14
1.4 Valores	14
2. REFERENTES TEÓRICOS	15
2.1 Modelo de negocio CANVAS (Alexander Osterwalder).....	17
2.1.1 Segmentación de Mercado	17
2.1.2 Propuesta de Valor.....	17
2.1.3 Canales de Distribución	17
2.1.4 Relación con el Cliente	18
2.1.5 Fuentes de Ingresos	18
2.1.6 Actividades Claves	18
2.1.7 Recursos Clave	18
2.1.8 Alianzas Claves.....	18
2.1.9 Estructura de Costos.....	19

2.2	Apertura de Mercados.....	19
2.3	Segmentación	22
2.4	Factores de Ventaja Competitiva	23
3.	SELECCIÓN PAIS OBJETIVO DENTRO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	26
3.1	Análisis situacional por mercado-País-Latinoamérica	26
3.1.1	Matriz Colombia	28
3.1.2	Matriz Perú	30
3.1.3	Matriz Venezuela.....	32
3.1.4	Matriz Ecuador	34
3.2	Análisis del comportamiento del mercado y sector, expectativas de crecimiento en el país objetivo	37
3.3	Factores de ventaja competitiva	40
3.3.1	Otros factores de ventaja competitiva.....	41
3.4	Antecedentes de AMGEN en el mercado Colombiano a través de alianzas	44
3.5	Análisis de las oportunidades existentes y elección del portafolio más adecuado	45
3.6	Portafolio	46
3.7	Propuesta de Modelo de negocio para el ingreso al mercado	46
3.7.1	Modelo Canvas de Osterwalder para AMGEN Biotecnológica SAS	46
	CONCLUSIONES	55
	BIBLIOGRAFÍA	56

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Variables a analizar	27
Tabla 2. Matriz de evaluación para Colombia	28
Tabla 3. Criterios y Pesos para Colombia.....	29
Tabla 4. Matriz de evaluación para Perú	30
Tabla 5. Criterios y Pesos para Perú	31
Tabla 6. Matriz de evaluación para Venezuela	32
Tabla 7. Criterios y Pesos para Venezuela.....	33
Tabla 8. Matriz de Evaluación Ecuador	34
Tabla 9. Criterios y Pesos para Ecuador	35
Tabla 10. Variables más relevantes obtenidas por Colombia	36
Tabla 11. Alianzas	44
Tabla 12. Mercados y Segmentos	47
Tabla 13. Portafolio y estructura de Mercadeo y Ventas	54

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Importaciones Totales de la Industria Farmacéutica Colombiana	37
Figura 2. Diferencias de Crecimiento.....	38
Figura 3. Crecimiento presupuestado de ventas para el 2014.....	40
Figura 4. Pipeline de AMGEN para los próximos 3 años.	44
Figura 5. Canales de ventas de medicamentos de alto costo.....	48
Figura 6. Flujo de ingresos tradicional	50
Figura 7. Modelo Canvas.....	53

GLOSARIO

Medicamentos genéricos: Según la OMS, un medicamento genérico es aquel vendido bajo la denominación del principio activo que incorpora, siendo lo suficientemente bioequivalente a la marca original, es decir, igual en composición y forma farmacéutica y con muy parecida biodisponibilidad que la misma.

Medicamentos biológicos: son productos obtenidos a partir de: a) fuentes tales como organismos vivos, partes de estos o de sus tejidos, virus, sueros, toxinas, antitoxinas, sangre, componentes derivados de la sangre, productos alergénicos, hormonas, factores de crecimiento, citoquinas, anticuerpos; y b) métodos de producción que comprenden, pero no se limitan a: cultivo de células, cultivos de microorganismos, extracción a partir de tejidos o fluidos biológicos, técnicas de ADN recombinante, transgénesis, técnicas de hibridoma y propagación de microorganismos de embriones o animales.

Enfermedades de alto costo: son las enfermedades catastróficas o de alto costo se definen en el manual de actividades, procedimientos e intervenciones del Plan Obligatorio de Salud, como aquellas que representen una alta complejidad técnica en su manejo, alto costo, baja ocurrencia y bajo costo efectividad en su tratamiento.

Sobrevida global o supervivencia global: es el porcentaje de pacientes que viven un determinado tiempo después de que se les diagnostique una enfermedad. Este término se emplea principalmente en casos de enfermedades que tienen un mal pronóstico por ocasionar una elevada mortalidad en un período determinado, como ocurre en el caso del cáncer.

Producto Innovador: es el medicamento originalmente desarrollado, mediante investigación y desarrollo para tratar determinada enfermedad.

Pipeline: El pipeline es la cantidad de moléculas (posibles medicamentos) que tiene un laboratorio en etapas de investigación y desarrollo.

RESUMEN

En los últimos 10 años, el mercado farmacéutico internacional se ha caracterizado por las fusiones y adquisiciones entre las grandes casas farmacéuticas. Este ambiente competitivo ha hecho que los laboratorios farmacéuticos que no han experimentado este tipo de fusiones o adquisiciones, amplíen su presencia en los diferentes mercados emergentes, buscando desarrollar sus negocios y obtener crecimientos en ventas superiores a los mercados maduros de Estados Unidos y Europa.

El entorno competitivo de la industria ha cambiado, debido al incremento del uso de medicamentos genéricos y a las políticas gubernamentales que buscan controlar los gastos y los precios del sector de la salud. Esta situación ha generado cambios en la inversión de las multinacionales farmacéuticas en Investigación y Desarrollo. En los últimos años las moléculas que se están investigando en estudios clínicos, pasaron de ser moléculas químicas a ser medicamentos biológicos, una nueva era de medicamentos llegó y se consolidó en el mercado, sobre todo en enfermedades catastróficas denominadas de alto costo, en las cuales se busca atender necesidades médicas insatisfechas y mejorar la calidad de vida de los pacientes que las padecen.

El uso de medicamentos biológicos para enfermedades como el cáncer, ha demostrado mayores beneficios para los pacientes en comparación con las quimioterapias tradicionales. Estos beneficios se han traducido en mayores tasas de supervivencia global y en mejor calidad de vida para el paciente.

Esta es una de las razones, por la cual la oncología y los medicamentos biológicos, son el foco de investigación y desarrollo de la industria farmacéutica en los últimos 10 años, y se convierten en el eje fundamental de investigación para los próximos 15 años.

Por otro lado, los mercados farmacéuticos maduros de Estados Unidos y Europa han frenado su desarrollo y crecimiento, debido a las pérdidas de patentes de los productos innovadores y a las políticas de contención del gasto público en salud, esta dinámica de mercado, ha generado la necesidad en la industria farmacéutica de dirigirse a nuevos mercados, los cuales, a pesar que representan menos volumen en ventas, comparados con los mercados maduros de Estados Unidos y Europa, representan mayores porcentajes en crecimiento y en márgenes operacionales. Uno de estos mercados, es el de Latinoamérica, el cual es muy

atractivo por los tamaños de mercado de países como México y Brasil. Prácticamente estas dos naciones, se convierten en los objetivos primarios de apertura de operaciones, por parte de los laboratorios farmacéuticos.

Debido a este panorama, en el presente proyecto se evalúa Diseñar un Plan de Internacionalización de AMGEN Biotecnológica SAS para selección país y así abrir otro mercado después de México y Brasil, dentro del plan de expansión de AMGEN en Latinoamérica.

En el desarrollo del presente proyecto, se realizará un análisis para la seleccionar el país más apto de Latinoamérica para que AMGEN inicie operaciones. Una vez seleccionado el país, se realizará el modelo de negocio para iniciar operaciones en la nación escogida.

Palabras Claves: Medicamentos genéricos, Medicamentos biológicos, Enfermedades de alto costo, Sobrevida global, Producto innovador, pipeline.

ABSTRACT

In the past 10 years, the international pharmaceutical market has been characterized by mergers and acquisitions among large pharmaceutical companies. This competitive environment has made those pharmaceutical companies which have not experienced with this type of mergers or acquisitions, to expand its presence in different emerging markets, seeking to develop their business and to get higher sales growth in the mature markets of the U.S. and Europe.

The competitive environment of the industry has changed due to the increasing use of generic drugs and government policies that seek to control expenditure and price health sector. This has led to changes in the investment of multinational pharmaceutical companies in research and development. In recent years the molecules being studied in clinical trials, went from chemical drugs to be biological drugs, a new era of medicine has come and has consolidated in the market, especially in catastrophic diseases such high cost diseases, in which the intention is to face unmet medical needs and to improve the quality of life for patients who suffer these diseases.

The use of biological drugs for diseases such as cancer has shown greater benefits for patients in comparison with the traditional chemotherapies. These benefits have resulted in higher rates of overall survival and better quality of life for the patient.

This is one of the reasons which oncology and biologics drugs are the focus of research and development of the pharmaceutical industry in the past 10 years, and it has become the cornerstone of research for the next 15 years.

On the other hand, mature pharmaceutical markets in the United States and Europe have slowed their development and growth , due to the loss of patents for innovative products and policies to contain public expenditure on health, this dynamic market , has generated the need in the pharmaceutical industry to target new markets, which, despite representing less volume in sales compared to the mature markets of the U.S. and Europe, this new markets represent higher growth percentages and profitable operating margins. One of these markets is the Latin American market, which is very attractive for the market sizes of countries like Mexico and Brazil, practically these two nations, have become the primary objectives of opening operations by pharmaceutical companies.

Due to this situation, in this project the Designing and Selection of a country in a Plan of Internationalization is evaluated in order to help AMGEN Biotechnology SAS to open up another market after Mexico and Brazil, within the AMGEN expansion plan in Latin America.

In the development of this project, it will be made an analysis to select the most suitable country to start operations in Latin America. After selecting the country, the Business model will be made to start operations in the chosen nation.

Key Words: Generic drugs, biological drugs, High-cost diseases, Overall Survival, Patents, innovative product.

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar las variables importantes para la selección del tercer país en el que AMGEN entrará a Latinoamérica, además diseñar el modelo de negocio teniendo en cuenta el modelo CANVAS de Osterwalder, para los productos de AMGEN Biotecnología SAS en el país seleccionado entre Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar las variables importantes para seleccionar un mercado farmacéutico, y construir la matriz de selección país.
- ✓ Analizar los puntajes de la matriz de selección país, y escoger el mercado farmacéutico más potencial para ser el tercer mercado de AMGEN en Latinoamérica.
- ✓ De acuerdo con los puntajes de la matriz de selección país, elegir el mercado más viable para ser el tercer país de AMGEN en Latinoamérica.
- ✓ Identificar los segmentos objetivos para cada uno de los productos de AMGEN Biotecnológica SAS.
- ✓ Realizar el modelo de negocio Canvas para identificar las principales oportunidades de entrega de valor, dentro de la apertura del nuevo mercado para AMGEN en Latinoamérica.

METODOLOGÍA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acudirá al empleo de los criterios del plan de mercadeo para internacionalización, los criterios son los siguientes:

1. Análisis de condiciones sobre variables de influencia por país. (Investigación de variables sobre bases de datos).
2. Definición de las variables a considerar para la construcción de las matrices. (Investigación de variables sobre bases de datos).
3. Construcción de la matriz de ponderación para la elección del país objetivo.
4. Elección del país objetivo.
5. Análisis histórico de comportamiento del sector en el país objetivo.
6. Análisis de los factores de ventaja competitiva de AMGEN.
7. Análisis de las oportunidades existentes y elección del portafolio más adecuado.
8. Definición de modelo de negocio para el ingreso al mercado

1. ANTECEDENTES Y BREVE HISTORIA

AMGEN Biotecnología SAS es una empresa farmacéutica integral, cuya misión es servir a los pacientes a nivel global. Cuenta con una sede central en Estados Unidos y tiene operaciones en 75 países. En la actualidad AMGEN es el líder mundial en investigación y desarrollo de medicamentos biológicos especializados en las áreas terapéuticas como son Oncología, Hematología, Nefrología, Enfermedades Metabólicas y Cardiovasculares.

Actualmente, AMGEN se focaliza estratégicamente en desarrollar productos biológicos dirigidos a atender necesidades médicas insatisfechas y a cambiar las formas de tratamiento convencionales de las enfermedades de alto costo, entendiendo estas últimas como enfermedades agudas o crónicas que ponen en riesgo de muerte la vida del paciente.

AMGEN Biotecnológica SAS, es una empresa farmacéutica global, líder mundial en investigación y desarrollo de medicamentos biológicos para tratamiento de enfermedades de alto costo.

1.1 Definición de Enfermedad de Alto Costo

Según la resolución 5261/94 del Ministerio de Salud (MinSalud, 1994) y acuerdo 008/09 de la Comisión de Regulación en Salud (CRES, 2009), las enfermedades catastróficas o de alto costo se definen en el manual de actividades, procedimientos e intervenciones del Plan Obligatorio de Salud, como aquellas que representen una alta complejidad técnica en su manejo, alto costo, baja ocurrencia y bajo costo efectividad en su tratamiento.

Se consideran dentro de este nivel, los siguientes tratamientos:

- ✓ Trasplante renal, cardíaco, medula ósea, cornea o hígado.
- ✓ Diálisis peritoneal y hemodiálisis.
- ✓ Neurocirugía. Sistema Nervioso.
- ✓ Cirugía cardíaca.
- ✓ Reemplazos articulares.
- ✓ Manejo médico quirúrgico del gran quemado.
- ✓ Manejo del trauma mayor.
- ✓ Manejo de pacientes infectados por VIH.
- ✓ Quimioterapia y radioterapia para el cáncer.

- ✓ Manejo de pacientes en unidad de cuidados intensivos.
- ✓ Tratamiento quirúrgico de enfermedades congénitas.

1.2 Visión

“Aspiramos a ser la mejor compañía en terapias humanas. Viviremos los valores de Amgen utilizando la ciencia y la innovación para mejorar dramáticamente la vida de las personas”

1.3 Misión

“Servir a los pacientes”

1.4 Valores

- ✓ Ser Ético
- ✓ Confiar y Respetarse los unos a los otros
- ✓ Competir Intensamente y Ganar
- ✓ Trabajar en Equipo
- ✓ Colaborar
- ✓ Comunicar y Ser Responsables
- ✓ Asegurar la calidad

2. REFERENTES TEÓRICOS

El proyecto propuesto busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de un plan de internacionalización, identificar variables que servirían de para la elección del país objetivo.

Los fundamentos teóricos son muy importantes para lograr las bases del proyecto y de la misma manera su aplicabilidad en un mercado farmacéutico cambiante y lleno de incertidumbre.

Si bien es cierto, el mercadeo de productos farmacéuticos, sobre todo de medicamentos de alto costo, difiere del mercadeo de productos de consumo masivo; sin embargo, existen algunos términos y procesos primordiales para la elaboración de un plan de internacionalización que coinciden totalmente para el mercadeo de medicamentos y de productos de consumo masivo.

Según Kloter (2003), en el concepto de marketing, se afirma que al identificar las necesidades de los consumidores y al suministrar productos que satisfagan estas necesidades, la organización asegura su rentabilidad a largo plazo. Así las cosas, es importante resaltar que en cuanto a las enfermedades de alto costo, existe un amplio número de necesidades médicas por parte de los pacientes, las cuales están insatisfechas.

La definición de *Marketing* habla de satisfacer las necesidades individuales y de las organizaciones; sin embargo recientemente, un movimiento en *marketing* denominado *Marketing Social*, enfatiza que las necesidades de los clientes deben ser satisfechas de forma que también beneficie la sociedad.

En el caso particular de la industria farmacéutica, mediante los medicamentos, se busca satisfacer las necesidades insatisfechas de los médicos y pacientes. Esta satisfacción de necesidades se presenta en mayor medida en las enfermedades de alto costo, debido a que son enfermedades que colocan en riesgo la vida y disminuyen la calidad de vida de los pacientes. Por eso la importancia del desarrollo de este plan de mercadeo, ya que AMGEN, es un laboratorio de investigación y desarrollo líder en biotecnología que investiga y desarrolla medicamentos biológicos que satisfacen las necesidades de médicas y pacientes con enfermedades de alto costo, de esta manera se beneficia a la sociedad en general, al brindar mejores beneficios clínicos en tiempo de vida y calidad de vida.

Las herramientas académicas que se utilizaran para el desarrollo de la metodología son:

- Investigación primaria realizada por la compañía. (la cual no se anexa por ser de estricto nivel de confidencialidad).
- Investigación secundaria realizada sobre bases de datos.
- Matriz de ponderación de variables.
- Modelo de negocio CANVAS.

Según Kotler y Armstrong (2008), las fuentes de información en marketing pueden ser clasificadas en 2 tipos: Fuentes primarias y secundarias. Los datos secundarios consisten en información que ya existe en alguna parte por haberse recabado para otro fin. Los datos primarios consisten en información que se recaba para cumplir un propósito específico.

Para Kotler, lo primero que deben hacer los investigadores es recopilar datos secundarios. La base de datos internos de la compañía es un buen punto de partida. Sin embargo, la compañía también puede aprovechar un amplio surtido de fuentes de información externas, las cuales incluyen servicios comerciales de acopio de datos y fuentes gubernamentales. Las compañías pueden comprar informes de datos secundarios a proveedores externos. Los investigadores de marketing pueden realizar sus propias búsquedas de fuentes de datos secundarios. Los servicios de bases de datos son una buena fuente de información junto con las asociaciones industriales, dependencias del gobierno y publicaciones de negocios.

Los datos secundarios, por lo regular, se pueden obtener con mayor rapidez y a menor costo que los primarios. Además, las fuentes secundarias a veces pueden proporcionar datos que una compañía individual no podría encontrar por sí sola, ya que la información puede estar no disponible directamente o ser demasiado costosa de obtener. El investigador debe evaluar cuidadosamente la información secundaria para asegurarse de que sea pertinente (se ajuste a las necesidades del proyecto de investigación), exacta (se haya recopilado y presentado en forma confiable), actual (puesta al día con las decisiones que se toman hoy), e imparcial (se recopile e informe de manera objetiva).

Según Kotler (2008) Los datos secundarios son un buen punto de partida para una Investigación, y a menudo ayudan a definir los problemas y los objetivos de la investigación. Sin embargo, en casi todos los casos la compañía también tendrá

que obtener datos primarios. Así como los investigadores deben evaluar concienzudamente la calidad de la información secundaria, también deben tener mucho cuidado al recopilar datos primarios para asegurarse de que sean pertinentes, exactos, actuales y objetivos.

2.1 Modelo de negocio CANVAS (Alexander Osterwalder)

El Canvas es un tipo de modelo de negocio, creado por Alexander Osterwalder, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Este modelo, busca realizar un diagrama conformado por 9 bloques de construcción, los bloques son los siguientes:

2.1.1 Segmentación de Mercado

El objetivo es agrupar a los clientes con características similares en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

2.1.2 Propuesta de Valor

El objetivo es definir el valor creado para cada Segmento de clientes, describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor, hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio.

2.1.3 Canales de Distribución

Para cada producto o servicio que se ha identificado en el paso anterior, hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

2.1.4 Relación con el Cliente

Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantener el contacto con los clientes.

Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.

2.1.5 Fuentes de Ingresos

Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo, y además de donde vienen los ingresos (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se puede tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

2.1.6 Actividades Claves

Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta de la organización.

2.1.7 Recursos Clave

Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, se deben utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionando la propuesta de valor más importante y relacionarla con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y los flujos de ingreso, para determinar cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

2.1.8 Alianzas Claves

En este punto se describen a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Se pueden reemplazar? ¿Se pueden convertir en competidores? Se tienen en cuenta:

- ✓ Alianzas entre no competidores
- ✓ Cooperación entre competidores
- ✓ Empresa conjunta (Joint venture) para la creación de nuevos negocios
- ✓ Relaciones entre comprador y distribuidor.

2.1.9 Estructura de Costos

Aquí se especifican los costos de la empresa, empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego, se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad.

Hay que seguir el rastro de cada costo, en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

- ✓ Costos fijos
- ✓ Costo variable
- ✓ Economías de escala
- ✓ Economías de alcance

2.2 Apertura de Mercados

En la riqueza de las naciones, Adam Smith (1776) establece que el comercio internacional surge como una respuesta a las necesidades de los consumidores de cada nación, ya que no todos los países cuentan con los recursos para producir todas las mercancías internamente. Asimismo, Smith sostenía que la libertad de comercio representa beneficios para los países, porque de esta forma se les permite ampliar sus posibilidades de consumo y también su frontera de producción debido a la entrada de materias primas.

Smith observó que las mercancías más finas y acabadas, es decir aquellas con mayor valor agregado son las más convenientes para ser exportadas por los países, ya que existe una relación directa entre su precio y la cantidad de oro y plata que ingresará al país por su concepto. En contrapartida, los bienes del sector primario, léase agropecuarios resultarían menos convenientes para ser exportados.

Smith adicionalmente generaliza los beneficios del comercio internacional, ya que establece que los países que practican el libre comercio tienen la oportunidad de enviar al extranjero el producto excedente de su tierra y su trabajo, el cual no registra demanda alguna en a nivel interno. Smith también se da cuenta que uno de los efectos fundamentales del libre comercio es que genera un mercado de mayor tamaño.

Según el paradigma ecléctico de Dunning, se plantea una teoría que intenta reconciliar las explicaciones teóricas de corte económico referentes a la existencia de la empresa multinacional, al ensamblar dentro de un sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción y las teorías de localización y del comercio internacional.

De este modo explica cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la sobreposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí, por lo que, la decisión de entrar en mercados internacionales, se realiza de manera racional, basándose en el análisis de los costes y de las ventajas de producir en el extranjero.

Según este autor, son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa; convirtiéndose en una multinacional. Primero, la empresa debe poseer ventajas propias a la hora de participar en mercados externos, en comparación con las empresas locales. Estas ventajas pueden darse en virtud de que la empresa posee derechos de propiedad o activos intangibles como por ejemplo, de carácter estructural, capacidad organizativa, trabajo en equipo, o know-how, entre otros; o por las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, que se pueden dividir en:

- a) Ventajas de las empresas ya establecidas frente a las nuevas (como su tamaño, diversificación, experiencia, ventajas economías de alcance y facilidad de acceso a los recursos).
- b) Ventajas específicas asociadas a las características de idiosincrasia de ser multinacional (como la flexibilidad operativa, los cambios en la producción, abastecimiento global de inputs, habilidad para aprovechar diferencias geográficas en las dotaciones de factores o de las intervenciones de los gobiernos y habilidad para reducir o diversificar riesgos).

Segundo, a la empresa que posee dichas ventajas le puede ser más conveniente explotarlas por sí misma que venderlas o alquilarlas a otras empresas en otros países. En otras palabras, le debe resultar más rentable internacionalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o a través de la ejecución de nuevas actividades, siendo los factores que determinan esa internacionalización aquellos relacionados con la reducción de costos de

transacción tales como la necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, evitar los costes de búsqueda, de negociación y ruptura de contratos, compensar la ausencia de mercados, evitar y explotar intervenciones gubernamentales, entre otros.

Tercero, a la empresa le debe resultar rentable localizar algunas de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de esas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras, identificándose entre la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad, la productividad de los factores, los costes de transporte, comunicaciones internacionales, barreras artificiales al comercio, infraestructuras de los países de destino y las diferencias ideológicas y culturales, entre otras.

Cuarto, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior, esta debe estar en concordancia con la estrategia que a largo plazo se haya establecido para la organización.

Al tener en cuenta las tesis de Adam Smith y Dunning, se evidencia dentro de la teoría, la importancia de la internacionalización de los mercados para el aparato productivo de las naciones. En el caso de la industria farmacéutica, sobre la que se basa esta investigación, se identifican claramente las razones para que una organización como AMGEN Biotecnológica SAS, esté implementando un plan de internacionalización para ingresar a otros mercados, ya que existen una amplia variedad de necesidades médicas insatisfechas y una notable demanda de medicamentos para tratamientos de enfermedades de Alto Costo en los mercados de Latinoamérica, los cuales al parecer no han sido satisfechos por los productores de cada nación, debido a que no cuentan con la infraestructura, recursos para investigación y desarrollo, además de un conocimiento especializado para desarrollar las tecnologías de medicamentos farmacéuticos.

Por esta razón las empresas farmacéuticas, que ya han cubierto la demanda de sus países de origen, tienen la oportunidad de ampliar su mercado a otras naciones que tienen necesidades de productos con valor agregado, en este caso medicamentos Biológicos para enfermedades de alto costo, tal cual como se definió al comienzo de esta sección.

Dichos productos ofrecidos por las compañías farmacéuticas, al contar con mayor valor agregado, brindan mejores ingresos a la multinacional, lo cual es un motivador para continuar ingresando a otros mercados.

En contraposición con el punto tres de las tesis de Dunning. AMGEN solamente va ingresar al mercado Colombiano trayendo sus productos desde la planta de producción de Puerto Rico, debido a los tratados de libre comercio y economías de escala, para la organización es más productivo importar los productos desde esta planta, que ingresar a Colombia con una planta de producción.

En ese orden de ideas y basándonos en las teorías analizadas anteriormente, las compañías farmacéuticas, en este caso AMGEN, al tener la capacidad de atender y exceder la demanda interna del país al que pertenece y adicionalmente ser capaz de atender la demanda de otras naciones, con productos de valor agregado que, debido a la tecnología con la que se desarrollan, no están presentes para atender la demanda de los mercados en Latinoamérica, por esta razón se inician planes de internacionalización que le permitan comercializar productos con valor agregado a otros mercados.

2.3 Segmentación

No se puede satisfacer a todos los consumidores, ya que estos existen en numerosos y distintos tipos con numerosas y variadas necesidades, así pues, las empresas deben enfocarse hacia los clientes idóneos, diseñando estrategias más apropiadas que las de sus competidores (Kotler y Armstrong, 2001).

Según Kotler y Armstrong, 2001, por medio de la segmentación de mercado, es posible dividir a un mercado en grupos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades singulares.

Para poder segmentar un mercado, Kotler 2001 propone un procedimiento que consta de 3 pasos:

- i. **Etapa de estudio:** se realizan entrevistas, encuestas y/o se organizan sesiones de grupo para conocer y entender las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Esto sirve para recaudar datos acerca de

los atributos y la importancia que les da un consumidor a un producto o servicio.

- ii. **Etapas de análisis:** el investigador aplica análisis de factores a los datos para eliminar variables con alta correlación, y luego aplica análisis de agrupación para crear cierto número de segmentos con diferentes máximas entre ellas.
- iii. **Etapas de preparación de perfiles:** se dividen a los consumidores en grupos con base en sus actitudes distintivas, conductas, demografía, psicografía, etc. La segmentación de un mercado debe repetirse periódicamente porque los segmentos de los mercados cambian.

Para que un segmento de mercado pueda ser útil debe cumplir, según Kotler (2001), con ciertos requisitos:

- ✓ Que sea medible el tamaño, el poder de compra y las características del segmento.
- ✓ Que sea sustancial, es decir, que el segmento sea lo suficiente grande y rentable para obtener beneficios.
- ✓ Que sea accesible, si no podemos llegar al segmento sería imposible servirlo de forma eficaz.
- ✓ Que sea diferenciable de cualquier otro segmento.
- ✓ Que sea susceptible de acción.

2.4 Factores de Ventaja Competitiva

Según Michael Porter, los factores de ventaja competitiva para las empresas son:

- ✓ **Economías de Escala** pueden restar flexibilidad contra competidores globales y ágiles dada la reducción del ciclo de vida.
- ✓ **Diferenciación de producto** puede perderse con la velocidad actual de copia y mejoras al producto.
- ✓ **Inversión de capital** capacidad de sobrevivencia, alcance global e influencia en poder político regional.
- ✓ **Ventajas en costos** independientemente de la escala, patentes, control sobre materias primas, localización geográfica, subsidios del gobierno, curva de experiencia.

- ✓ **Acceso a canales de distribución** bien atendidos, crean barrera de entrada y exigen crear una estructura de distribución propia.
- ✓ **Política gubernamental** crean barreras de entrada con leyes, normas y requisitos (calidad, medio ambiente) que crean altas exigencias en inversión en capital y tecnología.

Según Kotler y Armstrong (2008), Para obtener ventaja competitiva, la empresa debe ofrecer un valor mayor a los segmentos meta que elija, sea mediante el cobro de precios más bajos que los de sus competidores u ofreciendo mayores beneficios para justificar precios más altos. Entonces, si la empresa promete valor mayor, deberá entregar ese valor mayor. Por lo tanto, un posicionamiento eficaz parte de la diferenciación de la oferta de marketing de la empresa de modo que brinde a los consumidores más valor.

Según Kotler y Armstrong (2008), Una vez decidido en qué segmentos del mercado entrará, la compañía deberá decidir que posiciones quiere ocupar en esos segmentos. La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes —el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia— Los consumidores posicionan los productos con o sin la ayuda de la gente de mercadeo. Sin embargo, a los mercadólogos no les conviene dejar las posiciones de sus productos al azar; deben planear las posiciones que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados meta determinados, y deben diseñar mezclas de marketing para crear esas posiciones planeadas.

Por esta razón se deben encontrar puntos de diferenciación, el mercadólogo debe estudiar toda la experiencia del cliente con el producto o servicio de la compañía. Una compañía alerta puede encontrar formas de diferenciarse en todos los puntos donde entra en contacto con los clientes. ¿En qué sentidos específicos puede una compañía diferenciar su oferta de la de la competencia? Una compañía u oferta de mercado se puede diferenciar con base en el producto, los servicios, los canales, el personal, o la imagen.

Adicionalmente Kotler, afirma que las compañías pueden conseguir ventaja competitiva importante utilizando la diferenciación del personal —contratar y capacitar mejor al personal que sus competidores—. La diferenciación del personal requiere que la compañía seleccione con cuidado su personal de contacto con los clientes y lo capacite bien.

En cuanto al lanzamiento de productos nuevos al mercado, Kotler y Armstrong 2008, dicen que las recompensas de un desarrollo de productos rápido y flexible exceden por mucho a los riesgos cuando se practica en industrias cambiantes donde los ciclos de producto son cada vez más cortos. Las compañías que sacan más rápidamente al mercado productos nuevos y mejorados que sus competidores a menudo obtienen una ventaja competitiva impresionante: pueden responder con mayor prontitud a los cambios en los gustos de los consumidores y cobrar precios elevados por diseños más avanzados. Así, el éxito de un nuevo producto requiere más que simplemente pensar en algunas buenas ideas, convertirlas en productos, y encontrar clientes que compren; demanda un enfoque sistemático para encontrar nuevas maneras de crear experiencias de valor para el cliente, desde generar y depurar las ideas de nuevos productos hasta crear y lanzar productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

3. SELECCIÓN PAÍS OBJETIVO DENTRO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

El motivador principal para el plan de internacionalización, es la misión de AMGEN “Servir a los Pacientes”, actualmente AMGEN tiene presencia en México y Brasil; sin embargo, debido a las oportunidades de mercado y a las necesidades de medicamentos de calidad que existen en Latinoamérica, esta empresa ha tomado la decisión de abrir el tercer mercado farmacéutico de AMGEN en Latinoamérica.

A continuación en esta sección se desarrolla el análisis para la selección del país objetivo dentro del plan de internacionalización.

3.1 Análisis situacional por mercado-País-Latinoamérica

Dentro de los planes de expansión de la organización, la compañía se proyectó crecer hacia Latinoamérica, con base en dicho objetivo, en el presente proyecto se analizan las variables de influencia en la elección para:

Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador.

La investigación secundaria de las variables para la construcción de la matriz de ponderación, se hace recolectando información de dichos países.

Tabla 1. Variables a analizar

Ambiente	Variable
Mercadeo	Leyes y restricciones para Promoción de medicamentos
	Acuerdo de libre comercio con USA
	Existencia de licencias con distribuidores de productos de Amgen en dicho país
	Incidencia de Cáncer de Colon x cada 100 mil hab
	Incidencia de Cáncer de Pulmón x cada 100 mil hab
	Incidencia de Linfoma Non-Hodgkin x cada 100 mil hab
	Incidencia de Cáncer de Mama x cada 100 mil hab
Acceso a salud	Nivel de acceso al sistema de Salud
	Protección de datos de medicamentos innovadores
	Promoción del Estado de uso de medicamentos genéricos
Económico	PIB
	Desempleo
	Tamaño de la Población
	Pib per capita
Político	Estabilidad política
	Tipo de Gobierno
	Políticas de regulación de precios
	Agilidad en la aprobación de medicamento de la autoridad regulatoria
	% gastos en salud sector público sobre gasto total en salud

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de la fuente primaria y el conocimiento del mercado, se han definido estas variables como las más importantes para tomar la decisión de elección país. Estas variables ofrecen la información necesaria para evaluar la viabilidad de apertura del tercer país en Latinoamérica, ya que ofrecen los datos importantes acerca del mercado, acceso de la población al sistema de salud y entorno económico y político de cada país.

La nación que obtenga mejor puntaje de acuerdo con la interacción de estas variables, será el país elegido para iniciar operaciones después de México y Brasil.

3.1.1 Matriz Colombia

Tabla 2. Matriz de evaluación para Colombia

Ambiente	Variable	Resultado	Nivel de Importancia	Fuente	Ponderación	Total
Mercadeo	Leyes y restricciones para Promoción de medicamentos	Si	Menor	Invima	0,4	2
	Acuerdo de libre comercio con USA	Si	Mayor	Ministerio de comercio exterior	1	10
	Existencia de licencias con distribuidores de productos de Amgen en Colombia	Si	Mayor	AMGEN	1	10
	Incidencia de Cancer de Colon x /100 mil hab	12,9	Mayor	Globocan	1	5
	Incidencia de Cancer de Pulmon /100 mil hab	11	Mayor	Globocan	1	5
	Incidencia de Linfoma Non-Hodgkin /100 mil hab	0,9	Mayor	Globocan	1	5
	Incidencia de Cancer de Mama/ 100 mil hab	35,7	Mayor	Globocan	1	5
Acceso a Salud	Nivel de acceso al sistema de Salud	95%	Mayor	Ministerio de protección social	1	10
	Protección de datos de medicamentos innovadores	Si	Mayor	Invima	0,9	8,1
	Promoción del Estado de uso de medicamentos genéricos	No	Menor	Ministerio de protección social	0,6	4,8
Económico	PIB	USD \$377 MM	Menor		0,7	4,2
	Desempleo	10,50%	Menor	Dane	0,4	2,4
	Tamaño de la Población	47MM	Mayor	Dane	0,8	8
	Pib per cápita	USD 7997	Menor		0,8	4,8
Político	Estabilidad política	Si	Mayor		1	10
	Tipo de Gobierno	Democrático	Mayor		1	10
	Políticas de regulación de precios	Si	Mayor	Ministerio de protección social	0,7	0,7
	Agilidad en la aprobación de medicamento de la autoridad regulatoria	Si	Mayor	Invima	0,7	5,6
	% gastos en salud sector público sobre gasto total en salud	0,758	Mayor	Banco Mundial	0,8	8
Totales						118,6

Fuente: Elaboración propia

Criterios y pesos para la elección de cada variable para Colombia

Tabla 3. Criterios y Pesos para Colombia

Valor Variable	Si	No
Leyes y restricciones para Promocion de medicamentos	5	8
Acuerdo de libre comercio con USA	10	4
Existencia de licencias con distribuidores de productos de Amgen en Colombia	10	1
Proteccion de datos de medicamentos innovadores	9	3
Promocion del Estado de uso de medicamentos genericos	2	8
Políticas de regulacion de precios	1	10
Agilidad en la aprobacion de medicamento de la autoridad regulatoria	8	2
Estabilidad Politica	10	1

Valor Variable	Incidencia > a Latinoamerica	Incidencia < a Latinamerica	Incidencia x 100 mil hab Colombia	Incidencia x 100 mil hab latinoamerica
Incidencia de Cancer de Colon	10	5	12.9	14
Incidencia de Cancer de Pulmon	10	5	11	13.7
Incidencia de Linfoma Non-Hodgkin	10	5	0.9	1
Incidencia de Cancer de Mama	10	5	35.7	47.2

Valor Variable	< al 50% de la pob	> al 50% de la pob	Acceso en Colombia
Nivel de acceso al sistema de Salud	4	10	95%

Valor Variable	< USD \$200 MM	entre USD \$200 MM y USD \$500 MM	> USD \$500 MM	PIB Colombia
PIB	4	6	10	USD \$377 MM

Valor Variable	Entre 5% y 10%	Entre 10% y 15%	> 15%	Desempleo Colombia
Desempleo	10	6	2	10.50%

Valor Variable	< a 20MM de hab	> a 20 MM de hab	Poblacion Colombia
Tamaño de la Poblacion	5	10	47MM

Valor Variable	< USD 6000	entre US \$6000 y US \$10000	> USD \$10000	PIB Colombia
PIB per capita	4	6	10	USD 7997

Valor Variable	< 30%	Entre 31% y 70%	> 70 %	Colombia
% gastos en salud sector publico sobre gasto total en salud	2	6	10	75.80%

Tipo de gobierno	Democratico	Autoritario
	10	1

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Matriz Perú

Tabla 4. Matriz de evaluación para Perú

Ambiente	Variable		Nivel de Importancia	Fuente	Ponderacion	Total
Mercadeo	Leyes y restricciones para Promoción de medicamentos	Si	Menor	Digemid	0,4	2
	Acuerdo de libre comercio con USA	Si	Mayor	Ministerio de comercio exterior y Turismo de Peru	1	10
	Existencia de licencias con distribuidores de productos de Amgen en Peru	Si	Mayor	AMGEN	1	10
	Incidencia de Cáncer de Colon x /100 mil hab	11,1	Mayor	Globocan	1	5
	Incidencia de Cáncer de Pulmon /100 mil hab	10,1	Mayor	Globocan	1	5
	Incidencia de Linfoma Non-Hodgkin /100 mil hab	5,8	Mayor	Globocan	1	10
	Incidencia de Cáncer de Mama/ 100 mil hab	28	Mayor	Globocan	1	5
Acceso a salud	Nivel de acceso al sistema de Salud	30%	Mayor	Minsa	1	4
	Protección de datos de medicamentos innovadores	No	Mayor		0,9	2,7
	Promoción del Estado de uso de medicamentos genéricos	Si	Menor	Minsa	0,6	1,2
Económico	PIB	USD \$193 MM	Menor	INEI	0,7	2,8
	Desempleo	7%	Menor	INEI	0,4	4
	Tamaño de la Población	30 MM	Mayor	Dane	0,8	8
	Pib per cápita	USD 6796	Menor	Banco Mundial	0,8	4,8
Político	Estabilidad política	Si	Mayor		1	10
	Tipo de Gobierno	Democrático	Mayor		1	10
	Políticas de regulación de precios	Si	Mayor	DIGEMID	0,7	0,7
	Agilidad en la aprobación de medicamento de la autoridad regulatoria	No	Mayor	DIGEMID	0,7	1,4
	% gastos en salud sector público sobre gasto total en salud	58,90%	Mayor	Banco Mundial	0,8	4,8
Totales						101,4

Fuente: Elaboración propia

Criterios y pesos para la elección de cada variable para Perú

Tabla 5. Criterios y Pesos para Perú

Valor Variable	Si	No
Leyes y restricciones para Promoción de medicamentos	5	8
Acuerdo de libre comercio con USA	10	4
Existencia de licencias con distribuidores de productos de Amgen en Colombia	10	1
Protección de datos de medicamentos innovadores	9	3
Promoción del Estado de uso de medicamentos genéricos	2	8
Políticas de regulación de precios	1	10
Agilidad en la aprobación de medicamento de la autoridad regulatoria	8	2
Estabilidad Política	10	1

Valor Variable	Incidencia > Latinoamérica	Incidencia < a Latinoamérica	Incidencia x 100 mil hab Perú	Incidencia x 100 mil hab Latinoamérica
Incidencia de Cáncer de Colon	10	5	11,1	14
Incidencia de Cáncer de Pulmon	10	5	10,1	13,7
Incidencia de Linfoma Non-Hodgkin	10	5	5,8	1
Incidencia de Cáncer de Mama	10	5	28	47,2

Valor Variable	< al 50% de la pob	> al 50% de la pob	Acceso en Perú
Nivel de acceso al sistema de Salud	4	10	30%

Valor Variable	< USD \$200 MM	entre USD \$200 MM y USD \$500 MM	> USD \$500 MM	PIB Perú
PIB	4	6	10	USD \$193 MM

Valor Variable	Entre 5% y 10%	Entre 10% y 15%	> 15%	Desempleo Colombia
Desempleo	10	6	2	10,50%

Valor Variable	< a 20MM de hab	> a 20 MM de hab	Población Peru
Tamaño de la Poblacion	5	10	30 MM

Valor Variable	< USD 6000	entre US \$6000 y US \$10000	> USD \$10000	PIB Perú
PIB per capita	4	6	10	USD 6796

Valor Variable	< 30%	Entre 31% y 70%	> 70 %	Perú
% gastos en salud sector público sobre gasto total en salud	2	6	10	58,90%

Tipo de gobierno	Democrático	Autoritario
	10	1

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Matriz Venezuela

Tabla 6. Matriz de evaluación para Venezuela

Ambiente	Variable		Nivel de Importancia	Fuente	Ponderación	Total
Mercadeo	Leyes y restricciones para Promoción de medicamentos	Si	Menor	Ministerio del poder popular para el comercio	0,4	2
	Acuerdo de libre comercio con USA	No	Mayor	Ministerio del poder popular para la salud	1	10
	Existencia de licencias con distribuidores de productos de Amgen en Venezuela	Si	Mayor	AMGEN	1	10
	Incidencia de Cáncer de Colon x /100 mil hab	10,7	Mayor	Globocan	1	5
	Incidencia de Cáncer de Pulmón /100 mil hab	16	Mayor	Globocan	1	5
	Incidencia de Linfoma Non-Hodgkin /100 mil hab	4	Mayor	Globocan	1	10
	Incidencia de Cáncer de Mama/ 100 mil hab	41,2	Mayor	Globocan	1	5
Acceso a salud	Nivel de acceso al sistema de Salud	98%	Mayor	Ministerio del poder popular para la salud	1	4
	Protección de datos de medicamentos innovadores	No	Mayor	Ministerio del poder popular para la salud	0,9	2,7
	Promoción del Estado de uso de medicamentos genéricos	Si	Menor	Ministerio del poder popular para la salud	0,6	1,2
Económico	PIB	USD \$381 MM	Menor	Banco Mundial	0,7	4,2
	Desempleo	7%	Menor	INE	0,4	4
	Tamaño de la Población	30 MM	Mayor	INE	0,8	8
	Pib per cápita	USD 12729	Menor	Banco Mundial	0,8	8
Político	Estabilidad política	No	Mayor		1	1
	Tipo de Gobierno	Autoritario	Mayor		1	1
	Políticas de regulación de precios	No	Mayor		0,7	7
	Agilidad en la aprobación de medicamento de la autoridad regulatoria	No	Mayor		0,7	1,4
	% gastos en salud sector público sobre gasto total en salud	33,70%	Mayor	Banco Mundial	0,8	4,8
Totales					94,3	

Fuente: Elaboración propia

Crterios y pesos para la eleccin de cada variable para Venezuela

Tabla 7. Criterios y Pesos para Venezuela

Valor Variable	Si	No
Leyes y restricciones para Promocin de medicamentos	5	8
Acuerdo de libre comercio con USA	10	4
Existencia de licencias con distribuidores de productos de Amgen en Venezuela	10	1
Proteccin de datos de medicamentos innovadores	9	3
Promocin del Estado de uso de medicamentos genricos	2	8
Políticas de regulacin de precios	1	10
Agilidad en la aprobacin de medicamento de la autoridad regulatoria	8	2
Estabilidad Poltica	10	1

Valor Variable	Incidencia > Latinoamrica	Incidencia < a Latinoamrica	Incidencia x 100 mil hab Venezuela	Incidencia x 100 mil hab Latinoamrica
Incidencia de Cncer de Colon	10	5	10,7	19,8
Incidencia de Cncer de Pulmon	10	5	16	26
Incidencia de Linfoma Non-Hodgkin	10	5	4	1,5
Incidencia de Cncer de Mama	10	5	41,2	67,6

Valor Variable	< al 50% de la pob	> al 50% de la pob	Acceso en Venezuela
Nivel de acceso al sistema de Salud	4	10	98%

Valor Variable	< USD \$200 MM	entre USD \$200 MM y USD \$500 MM	> USD \$500 MM	PIB Venezuela
PIB	4	6	10	USD \$381 MM

Valor Variable	Entre 5% y 10%	Entre 10% y 15%	> 15%	Desempleo Venezuela
Desempleo	10	6	2	10,50%

Valor Variable	< a 20MM de hab	> a 20 MM de hab	Poblacin Venezuela
Tamao de la Poblacin	5	10	30 MM

Valor Variable	< USD 6000	entre US \$6000 y US \$10000	> USD \$10000	PIB Venezuela
PIB per capita	4	6	10	USD 12729

Valor Variable	< 30%	Entre 31% y 70%	> 70 %	Venezuela
% gastos en salud sector pblico sobre gasto total en salud	2	6	10	33,70%

Tipo de gobierno	Democrtico	Autoritario
	10	1

Fuente: Elaboracin propia

3.1.4 Matriz Ecuador

Tabla 8. Matriz de Evaluación Ecuador

Ambiente	Variable		Nivel de Importancia	Fuente	Ponderación	Total
Mercadeo	Leyes y restricciones para Promoción de medicamentos	Si	Menor	Ministerio de Salud Publica	0,4	2
	Acuerdo de libre comercio con USA	No	Mayor	Ministerio de comercio exterior Ecuador	1	4
	Existencia de licencias con distribuidores de productos de Amgen en Ecuador	Si	Mayor	AMGEN	1	10
	Incidencia de Cáncer de Colon x /100 mil hab	10,7	Mayor	Globocan	1	5
	Incidencia de Cáncer de Pulmon /100 mil hab	7,3	Mayor	Globocan	1	5
	Incidencia de Linfoma Non-Hodgkin /100 mil hab	6,9	Mayor	Globocan	1	10
	Incidencia de Cáncer de Mama/ 100 mil hab	32,7	Mayor	Globocan	1	5
Acceso a salud	Nivel de acceso al sistema de Salud	30%	Mayor	Ministerio de Salud Publica	1	4
	Protección de datos de medicamentos innovadores	No	Mayor	Ministerio de Salud Publica	0,9	2,7
	Promoción del Estado de uso de medicamentos genéricos	Si	Menor	Ministerio de Salud Publica	0,6	1,2
Económico	PIB	USD \$84 MM	Menor	Banco Mundial	0,7	2,8
	Desempleo	4,86%	Menor	INEC	0,4	4
	Tamaño de la Población	16 M	Mayor	INEC	0,8	4
	Pib per cápita	USD 5425	Menor	Banco Mundial	0,8	3,2
Político	Estabilidad política	Si	Mayor		1	10
	Tipo de Gobierno	Democrático	Mayor		1	10
	Políticas de regulación de precios	Si	Mayor		0,7	0,7
	Agilidad en la aprobación de medicamento de la autoridad regulatoria	No	Mayor	Ministerio de Salud Publica	0,7	1,4
	% gastos en salud sector público sobre gasto total en salud	44,80%	Mayor	Banco Mundial	0,8	4,8
	Totales					

Fuente: Elaboración propia

Criterios y pesos para la elección de cada variable en Ecuador

Tabla 9. Criterios y Pesos para Ecuador

Valor Variable	Si	No
Leyes y restricciones para Promoción de medicamentos	5	8
Acuerdo de libre comercio con USA	10	4
Existencia de licencias con distribuidores de productos de Amgen en Ecuador	10	1
Protección de datos de medicamentos innovadores	9	3
Promoción del Estado de uso de medicamentos genéricos	2	8
Políticas de regulación de precios	1	10
Agilidad en la aprobación de medicamento de la autoridad regulatoria	8	2
Estabilidad Política	10	1

Valor Variable	Incidencia > Latinoamérica	Incidencia < a Latinoamérica	Incidencia x 100 mil hab Ecuador	Incidencia x 100 mil hab Latinoamérica
Incidencia de Cáncer de Colon	10	5	10,7	14
Incidencia de Cáncer de Pulmon	10	5	7,3	13,7
Incidencia de Linfoma Non-Hodgkin	10	5	6,9	1
Incidencia de Cáncer de Mama	10	5	32,7	47,2

Valor Variable	< al 50% de la pob	> al 50% de la pob	Acceso en Ecuador
Nivel de acceso al sistema de Salud	4	10	30%

Valor Variable	< USD \$200 MM	entre USD \$200 MM y USD \$500 MM	> USD \$500 MM	PIB Ecuador
PIB	4	6	10	USD \$84 MM

Valor Variable	Entre 5% y 10%	Entre 10% y 15%	> 15%	Desempleo Ecuador
Desempleo	10	6	2	10,50%

Valor Variable	< a 20MM de hab	> a 20 MM de hab	Poblacion Ecuador
Tamaño de la Población	5	10	16 M

Valor Variable	< USD 6000	entre US \$6000 y US \$10000	> USD \$10000	PIB Ecuador
PIB per cápita	4	6	10	USD 5425

Valor Variable	< 30%	Entre 31% y 70%	> 70 %	Ecuador
% gastos en salud sector público sobre gasto total en salud	2	6	10	58,90%

Tipo de gobierno	Democrático	Autoritario
	10	1

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las variables evaluadas, i) Mercadeo, ii) Acceso al sistema de salud, iii) Entorno Económico y iv) Político de cada país. El mayor puntaje dentro de la matriz de evaluación país fue para Colombia con un puntaje de 118,6 puntos, el segundo puntaje fue para Perú con 101,4 puntos, el tercer puntaje fue para Venezuela con 94,3 puntos y finalmente Ecuador con 89,8 puntos.

Colombia obtiene el mejor puntaje, porque cumple con la cantidad de variables de mayor interés para AMGEN dentro de los países evaluados, las variables más importantes en las que obtuvo mejor puntaje son:

Tabla 10. Variables más relevantes obtenidas por Colombia

Ambiente	Variable		Nivel de Importancia	Fuente	Ponderación	Total	Observaciones
Mercadeo	Leyes y restricciones para Promoción de medicamentos	Si	Menor	Invima	0,4	2	
	Acuerdo de libre comercio con USA	Si	Mayor	Ministerio de comercio exterior	1	10	AMGEN es una compañía americana por lo que esta variable es muy importante debido a los beneficios que se tienen por el tratado de libre comercio
	Existencia de licencias con distribuidores de productos de Amgen en Colombia	Si	Mayor	AMGEN	1	10	Esta variable es muy importante para AMGEN, debido a que los productos de la compañía ya tenían presencia en el mercado Colombiano, mediante licencias con otros laboratorios como Roche y Technofarma
	Incidencia de Cáncer de Colon x /100 mil hab	12,9	Mayor	Globocan	1	5	
	Incidencia de Cáncer de Pulmón /100 mil hab	11	Mayor	Globocan	1	5	
	Incidencia de Linfoma Non-Hodgkin /100 mil hab	0,9	Mayor	Globocan	1	5	
	Incidencia de Cáncer de Mama/ 100 mil hab	35,7	Mayor	Globocan	1	5	
Acceso a salud	Nivel de acceso al sistema de Salud	95%	Mayor	Ministerio de protección social	1	10	El nivel de acceso de la población en Colombia es el más grande de Latinoamérica, esto garantiza que la mayor parte de la población, cuenta con acceso a medicamentos y tecnologías en salud.
	Protección de datos de medicamentos innovadores	Si	Mayor	Invima	0,9	8,1	En la legislación Colombiana, existe una protección de datos para medicamentos nuevos en el mercado, esta protección de 5 años previene que los medicamentos innovadores sean copiados, y que los genéricos sean comercializados durante el lapso de tiempo que se tiene la protección.
	Promoción del Estado de uso de medicamentos genéricos	No	Menor	Ministerio de protección social	0,6	4,8	
Económico	PIB	USD \$377 MM	Menor		0,7	4,2	
	Desempleo	10,50%	Menor	Dane	0,4	2,4	
	Tamaño de la Población	47MM	Mayor	Dane	0,8	8	
	Pib per capita	USD 7997	Menor		0,8	4,8	
Político	Estabilidad política	Si	Mayor		1	10	
	Tipo de Gobierno	Democratico	Mayor		1	10	Debido a la inestabilidad política de la región, el hecho de que Colombia sea un gobierno democrático y estable, facilita la realización de negocios e inversión extranjera.
	Políticas de regulación de precios	Si	Mayor	Ministerio de protección social	0,7	0,7	
	Agilidad en la aprobación de medicamento de la autoridad regulatoria	Si	Mayor	Invima	0,7	5,6	
	% gastos en salud sector publico sobre gasto total en salud	76%	Mayor	Banco Mundial	0,8	8	Este es el porcentaje de inversion en el sector publico de la salud sobre el gasto total en salud, es el mas alto porcentaje comparado con los demas paises evaluados. De acuerdo con la dinamica del mercado, esta variable nos permite evaluar el porcentaje de inversion del gobierno en entes especiales de salud, en los cuales garantiza acceso a medicamentos y tecnologías en salud.
Totales						118,6	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los puntajes anteriores, el tercer mercado para iniciar operaciones por parte de AMGEN en Latinoamérica, debe ser Colombia.

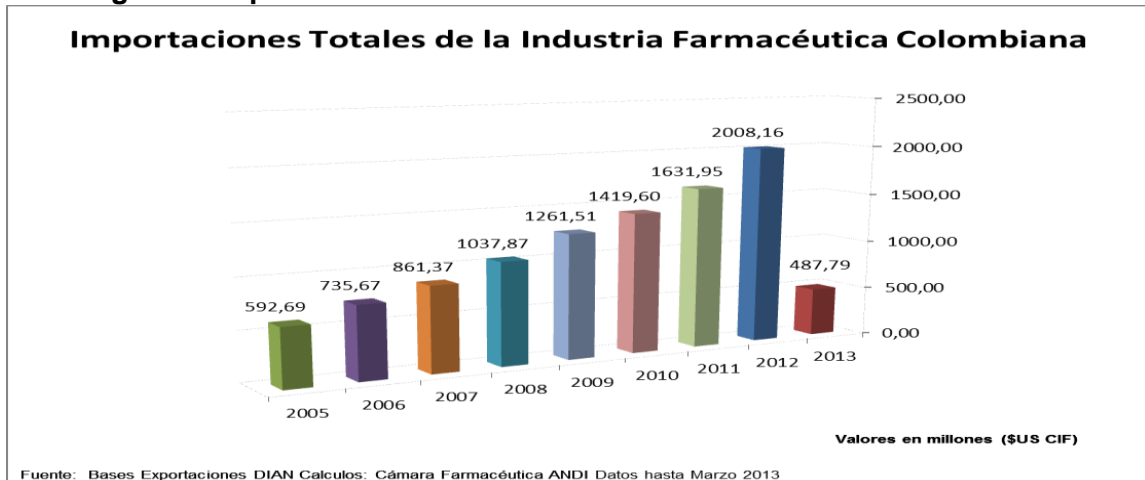
De los países evaluados, Colombia es un mercado muy interesante para las farmacéuticas globales, debido a que cuenta con un sistema de salud, que de acuerdo con la constitución, busca preservar la vida de los pacientes, permitiéndoles acceso a medicamentos y al uso de tecnologías aplicadas en salud.

Adicionalmente ofrece una amplia gama de oportunidades para el mercado farmacéutico, tanto como país, y en futuro como referente geográfico para manejar las operaciones de otros países de Latinoamérica.

3.2 Análisis del comportamiento del mercado y sector, expectativas de crecimiento en el país objetivo

Para la industria multinacional farmacéutica, el mercado Colombiano es muy atractivo, eso se puede evidenciar en el crecimiento compuesto en USD millones de 19% de importaciones entre el año 2005 y 2012.

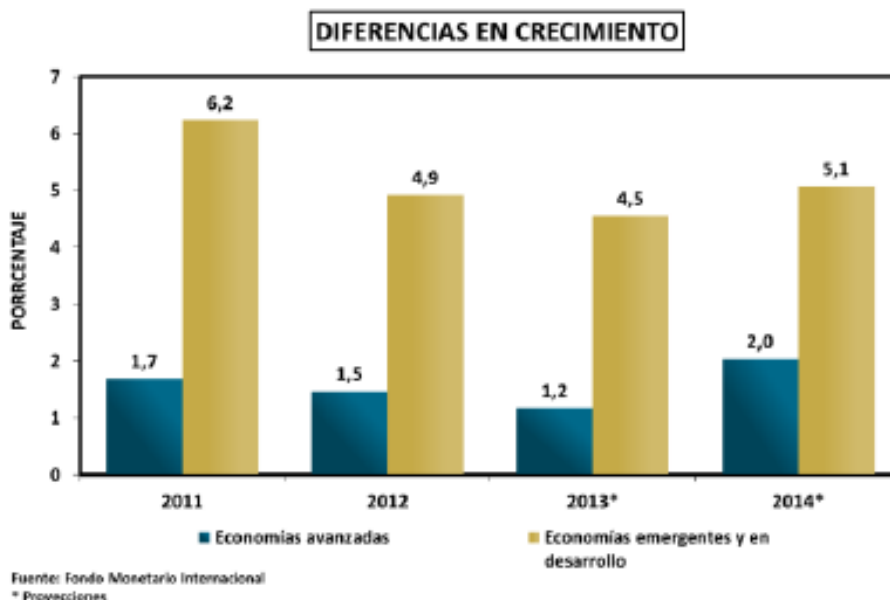
Figura 1. Importaciones Totales de la Industria Farmacéutica Colombiana



Al ingresar AMGEN a Colombia tiene expectativas de lograr crecimientos de doble dígito, basándose en el crecimiento compuesto del 19% de las importaciones de Productos Farmacéuticos en los últimos 8 años, y en el informe de Balance 2013 y perspectivas 2014 de diciembre de 2013 de la ANDI.

Grafica de crecimiento economías avanzadas y emergentes del informe de Balance 2013 y perspectivas 2014 de diciembre de 2013 de la ANDI.

Figura 2. Diferencias de Crecimiento



La figura anterior nos muestra la importancia de invertir en economías emergentes y en desarrollo, ya que presentan mayores crecimientos que las economías avanzadas. Esto confirma la idoneidad del plan de internacionalización de AMGEN hacia Latinoamérica y la elección de un país como Colombia, el cual tiene tasas de crecimiento muy cercanas al promedio de las economías emergentes.

Según el informe de Balance 2013 y perspectivas 2014 de diciembre de 2013 de la ANDI, la economía Colombiana termina el 2013 con un balance positivo. Va a continuar creciendo a tasas del orden del 4%; la mayoría de las actividades, a excepción de la industria, registran tasas positivas; se mantiene un buen dinamismo de la inversión productiva; el entorno macroeconómico es favorable, donde a diferencia de años anteriores tenemos una tasa de cambio más competitiva; la tasa de desempleo se ha mantenido en niveles de un dígito, y el empleo formal crece más que el empleo informal, y, en este contexto, un porcentaje importante de la población ha logrado superar la pobreza.

Según el informe Balance 2013 y perspectivas 2014 de diciembre de 2013 de la ANDI, en el tercer trimestre de 2013, la economía creció 5,1%, jalonada por los sectores de la construcción (21,3%), agropecuario (6,6%) y minería (6,1%) y en términos de los componentes de la demanda, por el consumo y la inversión (10,8%). A nivel mundial, el desempeño del PIB en el tercer trimestre de Colombia

nos ubicó por encima de países como Brasil, Perú, México, Chile, Estados Unidos, Canadá, Venezuela, entre otros.

Perspectivas para el 2014 del informe Balance 2013 y perspectivas 2014 de diciembre de 2013 de la ANDI.

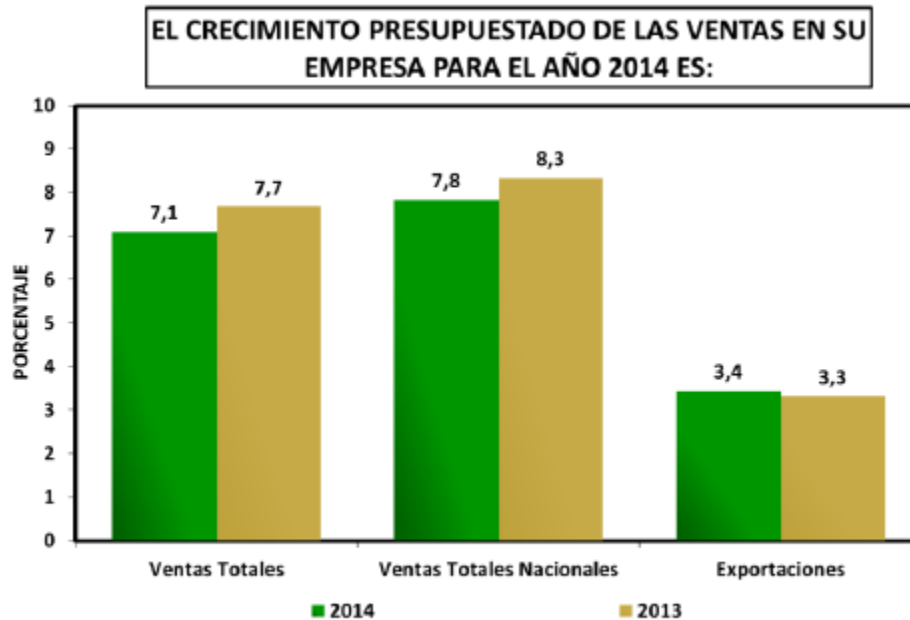
En general, la economía colombiana espera un mejor año en el 2014, tanto para la economía en su conjunto como para la industria. El objetivo es un crecimiento alrededor del 4,5%. Algunos aspectos que brindan mayor optimismo para el 2014 son los siguientes:

- ✓ La inversión en infraestructura anunciada por el Gobierno
- ✓ Los indicadores líderes del sector de la construcción de vivienda, que apuntan a una reanimación de esta actividad.
- ✓ El impacto de las medidas para la productividad y el empleo, adoptadas en 2013.
- ✓ El entorno macroeconómico favorable, y el mayor crecimiento mundial, entre otros.

En el caso de la manufactura, los industriales incorporaron en sus presupuestos para el 2014 tanto este ambiente de negocios más favorable, como la necesidad de seguir trabajando en la productividad de las empresas. Para el 2014 tienen presupuestado un crecimiento nominal de 7,1%, lo que implica un crecimiento real del orden del 4%. Cabe recordar que para el 2012 habían trabajado con tasas de 7,7% y 4,6%, respectivamente.

Grafica de crecimiento esperado de la encuesta de opinión industrial conjunta octubre 2012 y 2013 del informe Balance 2013 y perspectivas 2014 de diciembre de 2013 de la ANDI.

Figura 3. Crecimiento presupuestado de ventas para el 2014



Fuente: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta Octubre 2012 y 2013

Para el 2014, los industriales también resaltan como aspectos positivos las mejores perspectivas de crecimiento, tanto internas como externas; el impacto de los proyectos de construcción e infraestructura, y, las políticas de apoyo sectorial.

3.3 Factores de ventaja competitiva

Teniendo en cuenta los factores de ventaja competitiva de Porter y los preceptos de ventaja competitiva de Kotler y Armstrong 2008, AMGEN cuenta con varias oportunidades en el mercado Colombiano. Ya que cuenta con factores como por ejemplo:

- ✓ Recurso humano altamente capacitado, con amplia experiencia y conocimiento del mercado de Oncología, Hematología y Nefrología en la industria farmacéutica multinacional.
- ✓ Debido a que es una multinacional con una posición muy sólida en Estados Unidos y Europa, la organización cuenta con el suficiente flujo de caja para iniciar operaciones e invertir en Colombia, también cuenta con la ventaja de tener productos de AMGEN ya establecidos en el mercado, los cuales se comercializaban por otras compañías en Colombia mediante licencias. La

venta de estos productos le permite contar con un flujo de ingresos garantizado de USD \$24 millones.

- ✓ La demanda interior en el mercado Colombiano está garantizada, ya que los productos de AMGEN vienen a satisfacer necesidades médicas en cuanto a eficacia y seguridad para el tratamiento de las enfermedades oncológicas, hematológicas y de nefrología. Adicionalmente también se satisfacen las necesidades de los pacientes, en cuanto a mayores beneficios clínicos en resultados en mejorar la enfermedad y la calidad de vida. Estos valores agregados ponen a AMGEN en ventaja versus competidores en las áreas terapéuticas donde están indicados los productos de AMGEN.
- ✓ La política gubernamental que permite la existencia del tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Colombia, le brinda ventajas a AMGEN, ya que le permite tener beneficios en aranceles y en facilidades de entrada al mercado Colombiano desde EEUU. Adicionalmente cuenta con la existencia de entes de apoyo con representación política y gremial en el mercado Colombiano, como por ejemplo la ANDI, La Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo, y las asociaciones de pacientes que velan por la educación en la enfermedad y el cumplimiento de derechos y deberes de los pacientes. El papel del Estado Colombiano, que aunque está promoviendo una reforma a la salud y realiza control de precios, le garantiza al 95% de la población acceso a medicamentos y tecnologías en salud. Esto es muy conveniente porque permite que un mayor volumen de pacientes tengan acceso a medicamentos de alto costo.
- ✓ Amgen al ser una compañía global, cuenta con factores competitivos avanzados y especializados como: infraestructura moderna de comunicación y transporte, Innovación en investigación y desarrollo de medicamentos biológicos, fuerza de trabajo altamente calificada y productos diferenciados de alta tecnología especializados en satisfacer necesidades médicas y de pacientes en enfermedades relacionadas con la Oncología, Nefrología y Hematología.

3.1.1 Otros factores de ventaja competitiva

Segun Kotler y Armstrong 2008, afirman que las recompensas de un desarrollo de productos rápido y flexible exceden por mucho a los riesgos cuando se practica en industrias cambiantes donde los ciclos de producto son cada vez más cortos. Las

compañías que sacan más rápidamente al mercado productos nuevos y mejorados que sus competidores a menudo obtienen una ventaja competitiva impresionante: pueden responder con mayor prontitud a los cambios en los gustos de los consumidores y cobrar precios elevados por diseños más avanzados.

AMGEN es el laboratorio líder en el mundo en biotecnología, tiene el pipeline más atractivo en productos en estudios fase III. El pipeline es la cantidad de moléculas (posibles medicamentos) que tiene un laboratorio en etapas de investigación y desarrollo, las etapas que tiene una molécula en investigación, previo a su lanzamiento al mercado son:

- ✓ **Etapa fase I**, esta es la etapa en que se tiene una molécula en estudio para determinada patología, en esta fase se evalúa la tolerabilidad del medicamento en pequeños grupos de pacientes dentro de un estudio clínico controlado.
- ✓ **Etapa fase II**, esta es la etapa en la que después de evaluar la tolerabilidad, se inicia la evaluación de farmacocinética, farmacodinamia y dosis del medicamento.
- ✓ **Etapa fase III**, esta es la etapa final en la que se evalúa la eficacia de la misma molécula, en grandes grupos de pacientes dentro de un ensayo clínico controlado.
- ✓ **Etapa fase IV**, esta es la etapa, en la cual después de la autorización para comercialización del medicamento por parte de las autoridades regulatorias a nivel mundial, se inicia la venta en el mercado, y se continua realizando farmacovigilancia de eventos secundarios.

En la industria farmacéutica, una de las variables que afecta el valor de la acción de un laboratorio, es la cantidad de productos nuevos que tiene dentro del pipeline, a mayor cantidad de productos, mayor probabilidad de sostenibilidad del laboratorio en el largo plazo. En la actualidad esto se ha convertido en el factor fundamental por el cual se realizan las fusiones o adquisiciones entre laboratorios, ya que los laboratorios con poder económico y con pipeline débiles, compran otras casas farmacéuticas con mayor cantidad de productos en investigación y desarrollo. De esta manera se asegura la sostenibilidad a futuro del laboratorio en el mercado.

La cantidad y calidad de moléculas en investigación y desarrollo dentro del pipeline de un laboratorio, se convierte en una ventaja competitiva frente a las demás casa farmacéuticas, incluso es una mayor ventaja competitiva que las

ventas de los productos que están actualmente en el mercado, ya que la amenaza de los medicamentos genéricos ante la pérdida de patentes, puede hacer que un laboratorio sin productos nuevos para lanzar, sea insostenible en el futuro.

Para que la ventaja competitiva de tener un pipeline con buena cantidad moléculas sea una ventaja robusta, las moléculas que están dentro del pipeline del laboratorio, deben satisfacer necesidades de médicos y pacientes en enfermedades donde se necesiten nuevas opciones de tratamiento. Es por eso que la oncología se ha convertido en una de las ramas de la medicina más estudiadas en ensayos clínicos, ya que los diferentes tipos de cáncer están aumentando su incidencia (número de casos nuevos al año) en mayor proporción que los otros tipos de enfermedades.

AMGEN tiene 10 moléculas con expectativas de lanzamiento en los próximos 3 años. Adicionalmente tiene 43 moléculas en investigación y desarrollo entre estudios fase I y fase III, lo cual es muy favorable por la cantidad de productos en desarrollo para los próximos 10 años.

Adicionalmente se incursionara en el mercado de medicamentos biosimilares con 6 moléculas, un medicamento biosimilar es la copia de un anticuerpo monoclonal humano, realizando un paralelismo entre los medicamentos de moléculas químicas y los medicamentos biológicos, un biosimilar sería un genérico de un medicamento biológico. El mercado de biosimilares en Colombia tiene un potencial en valores de USD \$145 MM.

Figura 4. Pipeline de AMGEN para los próximos 3 años.

Product	Lead Indication	2014	2015	2016
Talimogene laherparepvec	Melanoma	■		
Ivabradine	Chronic heart failure			
Evolocumab	Dyslipidemia	■		
Trebananib	Ovarian cancer	■	■	
Brodalumab	Psoriasis	■		
Velcalcetide	Secondary hyperparathyroidism	■		
Blinatumomab	Relapsed/refractory B-precursor ALL	■		
Romozosumab	Postmenopausal osteoporosis	■	■	
Rilotumumab	Gastric cancer	■	■	■
Kyprolis®	Multiple myeloma	■	■	■

Fuente: AMGEN Biotecnológica SAS

3.4 Antecedentes de AMGEN en el mercado Colombiano a través de alianzas

AMGEN para su ingreso a Colombia, cuenta con la ventaja de que algunos de sus productos, ya se encontraban en el mercado Colombiano, mediante licencias con Roche y Tecnofarma.

Tabla 11. Alianzas

Laboratorio	Producto	Ventas USD 2013
Roche	Franquicia Neulastim	\$21 MM
Tecnofarma	Vectibix	\$1.4 MM
Tecnofarma	Mimpara	\$1.16 MM
Tecnofarma	Nplate	\$0.89 MM
Totales		\$24.45 MM

Fuente: AMGEN Biotecnológica SAS

Debido a estas licencias, los productos de AMGEN ya se encontraban en el mercado Colombiano comercializados por otros laboratorios, lo cual es una ventaja porque los productos ya se encontraban establecidos con volúmenes de venta que permitían iniciar la operación en Colombia con unas ventas de USD \$24.45 MM

3.5 Análisis de las oportunidades existentes y elección del portafolio más adecuado

Las oportunidades existentes en el mercado Colombiano se pueden evaluar desde los siguientes aspectos:

- I. Modelo del Sistema de Seguridad Social en Salud
 - a. El modelo del sistema de salud colombiano, permite un acceso del 95% de la población al sistema de salud, este es mucho más grande que el de otros países en Latinoamérica, el cual fluctúa entre 30% y 50%.
 - b. El sistema de salud está conformado por 2 regímenes, el contributivo, subsidiado y regímenes especiales (por ejemplo fuerzas militares), los pacientes pertenecientes a cada uno de los regímenes, están incluidos en las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) las cuales tienen una red de instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS). La forma de contratación del modelo de salud, tiene muchas ventajas para los medicamentos de alto costo, ya que por estar involucrada la vida del paciente, el gobierno subsidia los tratamientos por medio del FOSYGA sin que el paciente tenga que utilizar su patrimonio para pagar sus medicamentos.
- II. El gobierno mediante el Invima, ofrece protección de datos de 5 años para medicamentos innovadores y nuevos en el mercado, esto significa que durante este tiempo, la molécula solo podrá ser comercializada por el medicamento innovador, una vez se venza la protección de datos podrán entrar al mercado otros laboratorios oferentes de la misma molécula.
- III. El Estado Colombiano permite la realización de estudios clínicos para evaluar moléculas en desarrollo, esto permite que los médicos adquieran experiencia con el medicamento, en etapas previas a la comercialización, adicionalmente los pacientes se pueden beneficiar de tratamientos en diferentes enfermedades.
- IV. El mercado Colombiano permite competir en condiciones más favorables versus los genéricos debido a la protección de datos explicada en el punto II.
- V. La estabilidad política del país, y el tratado de libre comercio con Estados Unidos ha permitido el incremento de la inversión extranjera, sobre todo de la industria multinacional farmacéutica, la cual visualiza a Colombia como uno de los países más atractivos después de México y Brasil.

3.6 Portafolio

El portafolio de productos con el que inicia AMGEN operaciones en Colombia es:

Línea	Productos actuales	Productos lanzamiento 2015
Oncología-Nefrología	Vectibix, Mimpara	Aranesp, Tvec
Oncología-Hematología	Neulastim, Neupogen y Nplate	Kyprolis

Este portafolio de productos según los estimados de venta, le garantiza a AMGEN unas ventas para los primeros 3 años de operación 2014, 2015 y 2016 de USD \$27MM, USD \$30 MM y USD \$ 30 MM respectivamente.

3.7 Propuesta de Modelo de negocio para el ingreso al mercado

3.7.1 Modelo Canvas de Osterwalder para AMGEN Biotecnológica SAS

De acuerdo al Canvas propuesto por Osterwalder se llenan cada uno de los 9 bloques así:

Segmentos Objetivos

Con base en el referente teórico acerca de segmentación, aplicamos dichos conceptos al mercado farmacéutico.

El mercadeo farmacéutico difiere en muchos aspectos del mercadeo de productos de consumo masivo, prácticamente desde que una molécula se encuentra en etapa de investigación y desarrollo, de acuerdo a la enfermedad en la que se está estudiando, ya se tiene definido el segmento o especialidad médica en la que se va a comercializar, por ejemplo: medicamento biológico en estudio fase III que se está evaluando en cáncer colorectal metastásico, debido a que se está estudiando este tipo de cáncer, el segmento objetivo en el que se va a promocionar el

producto es el segmento de médicos especialistas en oncología. El producto no se podría promocionar a médicos ginecólogos o psiquiatras porque ellos no estarían facultados en tratar el cáncer.

La aplicabilidad que tienen los conceptos de mercadeo en este aspecto, radican en que la casa farmacéutica decide focalizarse en los segmentos (especialidades médicas), que de acuerdo a las enfermedades que tratan, tienen mayor potencial de mercado y rentabilidad. Es decir, las etapas de segmentación de estudio, análisis y preparación de perfiles, se realizan identificando por ejemplo:

- ✓ Enfermedades crónicas de mayor prevalencia a nivel mundial.
- ✓ Tamaños de mercado de enfermedades crónicas a nivel mundial.
- ✓ Necesidades insatisfechas dentro de las opciones de tratamientos actuales para este tipo de enfermedades.
- ✓ Estimado de cantidad de pacientes a nivel mundial.
- ✓ Porcentaje de incidencia de la enfermedad a nivel mundial.

Es por eso que en la actualidad, las casas farmacéuticas se especializan en áreas terapéuticas, porque el mercado farmacéutico se segmenta desde la elección de la enfermedad para la cual se va a lanzar el producto, por eso existe el mercado de diabetes, VIH, Renal y Cáncer, los cuales están conformados por las especialidades de Endocrinología, Infectología, Nefrología y Oncología respectivamente.

Es por eso que AMGEN se focaliza en los siguientes mercados y segmentos de médicos objetivo:

Tabla 12. Mercados y Segmentos

Productos actuales	Segmento objetivo	Mercado o Área terapéutica	Prioridad Promocional	Fuerza de ventas
Vectibix	Oncología	Cáncer de Colon metastásico	Prioridad 1	Onco-Nefro
Neulastim y Neupogen	Hematología	Netropenia febril por quimioterapia	Prioridad 1	Onco-Hemato
Mimpara	Nefrología	Hiperparatiroidismo secundario	Prioridad 1	Onco-Nefro

Productos actuales	Segmento objetivo	Mercado o Área terapéutica	Prioridad Promocional	Fuerza de ventas
Nplate	Hematología	Trombocitopenia	Prioridad 2	Onco-Hemato
Aranesp	Oncología y Nefrología	Anemia	Lanzamiento 2015	Onco-Nefro
Tvec	Oncología	Melanoma Metastásico	Lanzamiento 2015	Onco-Nefro
Kyprolis	Hematología	Mieloma Múltiple	Lanzamiento 2016	Onco-Hemato

Fuente: Elaboración propia

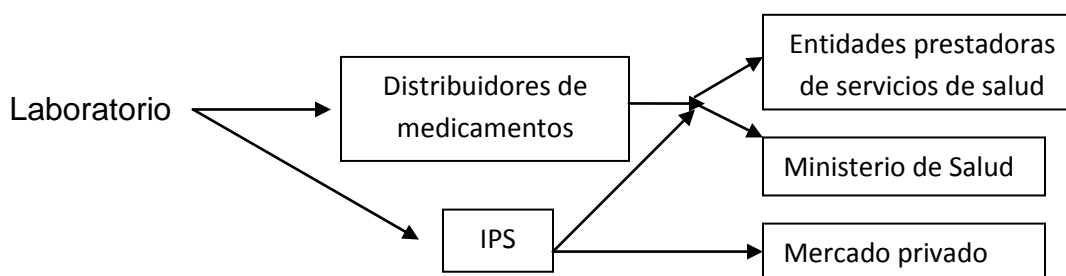
Propuesta de valor

La propuesta de valor de AMGEN es: encontrar y desarrollar medicinas innovadoras para combatir las enfermedades más graves y proporcionárselas a los pacientes más rápido y eficientemente. bajo normas de “compliance” y ética, para mantener una cultura de honor e integridad en toda la organización a nivel mundial, suscribiéndose a la política y las prácticas que merecen la confianza de la sociedad.

Canales de ventas medicamentos de Alto Costo.

- ✓ Distribuidores de Medicamentos.
- ✓ Entidades Prestadoras de Salud. (EPS)
- ✓ Ministerios de Salud.
- ✓ Instituciones prestadoras de servicios de salud.

Figura 5. Canales de ventas de medicamentos de alto costo



Fuente: Elaboración propia

Relación con los clientes.

En el modelo de venta de medicamentos de alto costo, se deben establecer relaciones de acuerdo con el punto de vista del negocio, estas relaciones son:

- ✓ Tipos de relaciones con los clientes, desde el punto de vista de interacción con el paciente y los medicamentos de alto costo:
- ✓ Relaciones de evidencia clínica de los productos ofrecidos.
- ✓ Relaciones de servicio en diferentes aspectos de la labor de los profesionales de la salud.
- ✓ Confianza.
- ✓ Calidad y seguridad de los productos ofrecidos.
- ✓ Relaciones de empatía.
- ✓ Relaciones de apoyo a la educación continuada de los profesionales de la salud.
- ✓ Relaciones de apoyo económico a las sociedades científicas en el marco de los congresos de medicina.
- ✓ Relaciones de apoyo e incentivo de la investigación médica por medio del desarrollo de estudios clínicos.

Relacionamiento con clientes, desde el punto de vista del sector salud y distribuidores de medicamentos:

- ✓ Relaciones de soporte científico.
- ✓ Relaciones de servicio en cuanto a asesoría, en economía de la salud.
- ✓ Confianza.
- ✓ Relaciones de apoyo e incentivo de la investigación médica en enfermedades de impacto social dentro del sistema de salud.
- ✓ Relacionamiento en el apoyo al diagnóstico y prevención temprana de enfermedades de alto costo.
- ✓ Relaciones de apoyo e incentivo de la capacitación en áreas de interés de los funcionarios del sector salud y distribuidores de medicamentos.
- ✓ Relaciones de asistencia personal en post-venta dirigida a los distribuidores de medicamentos.
- ✓ Relacionamiento y asesoría en acreditación en gerenciamiento de la enfermedad, para las instituciones prestadoras de servicios de salud.

Flujos de ingresos.

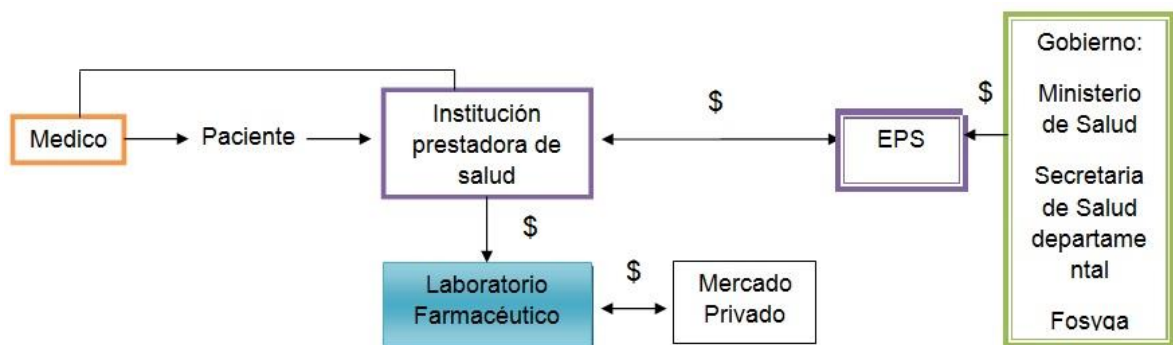
Los medicamentos de alta innovación, dirigidos a tratar enfermedades graves que comprometen la vida de los pacientes, y que son nuevas alternativas de

tratamiento, presentan un mayor costo, debido al mayor beneficio clínico que demuestran sobre las terapias ya existentes.

En este caso, los pagadores del sistema de salud y los pacientes, están dispuestos a pagar mayores valores económicos, por obtener mejores beneficios clínicos, demostrados en enfermedades graves que afectan la calidad de vida o que disminuyen la expectativa de vida en años.

El flujo de ingresos tradicional es así:

Figura 6. Flujo de ingresos tradicional



Fuente: Elaboración propia

Recursos claves.

Los recursos clave que sustentan el modelo de negocio de medicamentos de alto costo, y generan una ventaja competitiva son:

- ✓ Innovación en medicamentos de alta tecnología (Biológicos), que atienden necesidades médicas insatisfechas, en enfermedades graves que ponen en riesgo la vida humana.
- ✓ Inversión en educación médica.
- ✓ Inversión en valores agregados para las Instituciones prestadoras de servicios de salud.
- ✓ Programas de educación y atención a los pacientes de enfermedades de graves.
- ✓ Inversión en mercadeo.
- ✓ Inversión en el desarrollo de estudios clínicos en los países de la región.
- ✓ Inversión en alianzas con los distribuidores de medicamentos de alto costo.
- ✓ Inversión en acercamiento a los pagadores del sistema de seguridad social en salud.

Actividades claves.

Las actividades clave que se desarrollan en el negocio, y ofrecen una ventaja competitiva, son:

- ✓ Actividades promocionales en congresos médicos mediante:
 - Simposios de educación médica.
 - Stands promocionales.
- ✓ Actividades de mercadeo (estrategia promocional y de educación médica).
- ✓ Actividades de promoción médica dirigida al especialista (visita médica)
- ✓ Actividades promocionales desarrolladas por el laboratorio, en conjunto con las sociedades científicas, para incrementar el conocimiento y uso de las moléculas.
- ✓ Actividades de educación y entrenamiento para las asociaciones de pacientes.
- ✓ Actividades de incremento de la experiencia médica, en moléculas, mediante rotaciones en centros de excelencia mundial, rotación de expertos mundiales en IPS locales, programas de uso compasivo y estudios clínicos.
- ✓ Actividades en asociación con los pagadores y sociedades científicas, encaminadas a incrementar la detección temprana, y el diagnóstico de las enfermedades graves.
- ✓ Actividades de educación a pacientes y cuidadores para manejo y adaptación a la enfermedad.

Socios claves.

Los socios estratégicos son:

- i. Los médicos especialistas de Oncología, Hematología y Nefrología.
- ii. Entidades Prestadoras de Servicios de Salud (EPS).
- iii. Los distribuidores de alto costo que tienen convenios con las EPS Coomeva, SURA, Saludcoop, Nueva EPS, Salud Total y EPS del Régimen subsidiado.
- iv. Las sociedades científicas de Oncología, Hematología y Nefrología en Colombia.
- v. Regímenes especiales de fuerzas militares, policía nacional, armada nacional y Ecopetrol.
- vi. Instituciones prestadoras de servicios de salud.
- vii. Asociaciones de pacientes.

Estructura de costos.

La estructura de costos está determinado por:

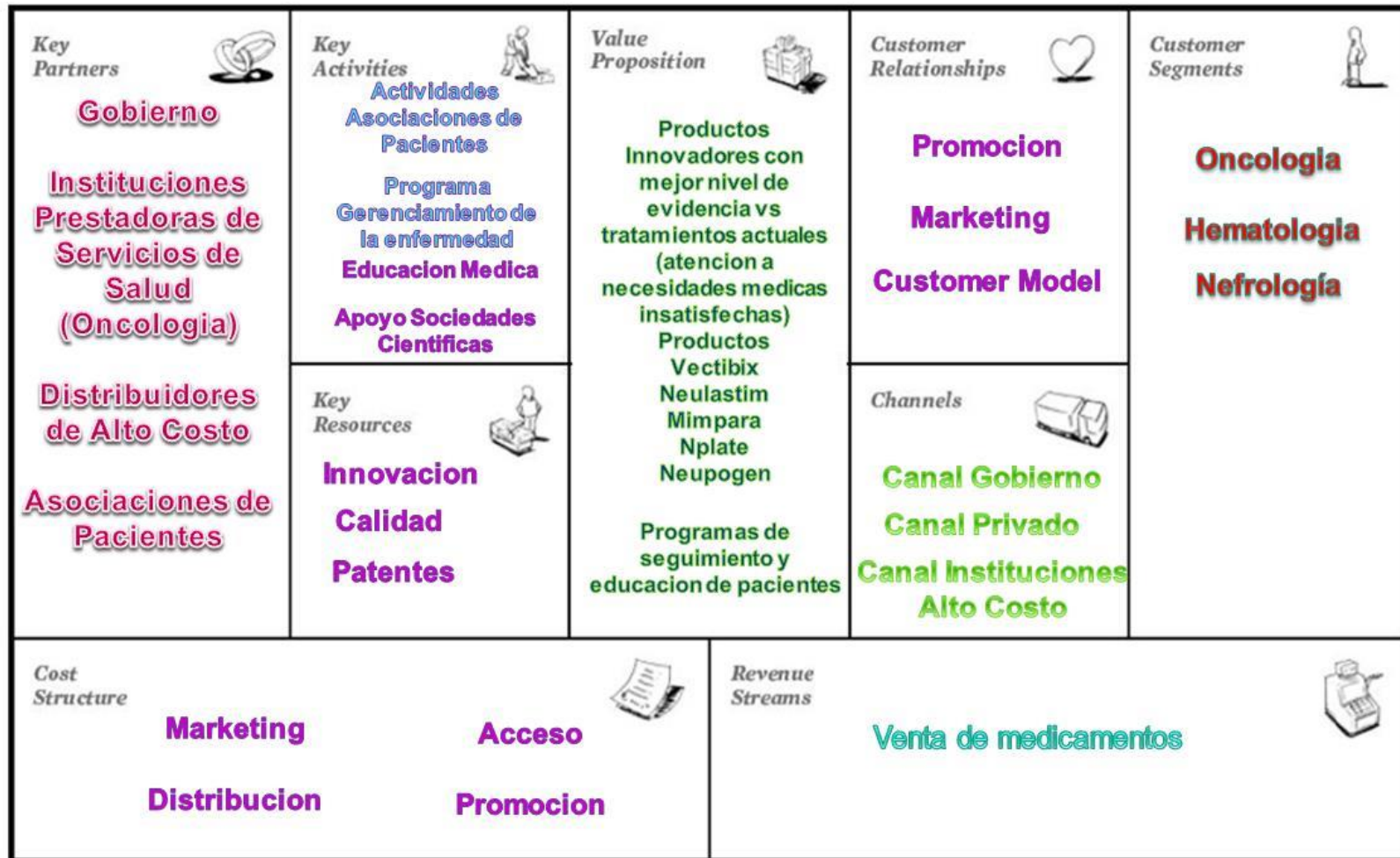
- i. Ventas
- ii. Costo de ventas
- iii. Promoción
- iv. Mercadeo
- v. Fuerza de ventas
- vi. Administración
- vii. Investigación de mercados
- viii. Investigación y desarrollo
- ix. Otros

Principales socios.

Los principales socios dentro del mercado Colombiano, con los cuales AMGEN debe establecer relaciones gana-gana son:

- Distribuidores de medicamentos de alto costo, estos son muy importantes, debido a que son el principal enlace para que los medicamentos de alto costo lleguen a los pacientes. Tienen esta importancia porque poseen convenios con las EPS para entregar los medicamentos a los pacientes.
- Instituciones prestadoras de servicios de salud de oncología (IPS), estas instituciones son muy importantes debido a que son las unidades de quimioterapia donde se realiza consulta, aplicación de medicamento y seguimiento al paciente oncológico.
- Asociaciones de pacientes, debido a que los laboratorios no pueden tener contacto directo con los pacientes, y a que las EPS no cumplen con la labor de prevención y educación del paciente, estas asociaciones son muy importantes para poder realizar actividades de educación en cuanto a la enfermedad, tratamientos y manejo de eventos adversos.
- Gobierno (Ministerio de Salud)
- Los médicos pertenecientes a las especialidades de Oncología, Hematología y Nefrología de Colombia.

Figura 7. Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Portafolio y estructura de Mercadeo y Ventas

Línea	Productos actuales	Productos lanzamiento 2015	Líder Mercadeo y ventas	Fuerza de ventas
Oncología-Nefrología	Vectibix, Mimpara	Aranesp, Tvec	1 Gerente de Línea	5 representantes, (2 Bogotá, 1 Cali, 1 Medellín, 1 Costa)
Oncología-Hematología	Neulastim, Neupogen y Nplate	Kyprolis	1 Gerente de Línea	5 representantes, (2 Bogotá, 1 Cali, 1 Medellín, 1 Costa)

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La decisión de AMGEN, en cuanto abrir como tercer mercado en Latinoamérica a Colombia, es una muestra evidente del aumento de la inversión extranjera en nuestro país y del interés que despierta nuestra nación dentro de los planes de expansión de la industria multinacional farmacéutica.

Adicionalmente habla muy bien del desempeño de nuestra nación en comparación con otros países de la región. Actualmente la calidad de nuestra mano de obra, el pensamiento estratégico de nuestros ejecutivos y su capacidad de adaptabilidad en medio de situaciones ambiguas, el crecimiento económico, el nivel de consumo, el carisma, compromiso laboral y la envidiable posición geográfica que tenemos, hacen que nos convirtamos en un país muy atractivo para invertir y ser sede de operaciones para manejar los demás países de Latinoamérica desde Colombia.

En medio de las dificultades internas que tenemos como nación, en los últimos 6 años, laboratorios farmacéuticos como por ejemplo: Lundbeck, Takeda, Shire, Mundipharma y ahora AMGEN, han decidido iniciar operaciones en Colombia, esto debido a la estabilidad económica y política de nuestro país, que junto con un sistema de salud, que garantiza al 95% de la población el acceso a tecnologías en salud y medicamentos, se convierte en una oportunidad de crecimiento para estas organizaciones.

AMGEN inicia operaciones en Colombia, con el objetivo en el mediano plazo de continuar abriendo mercados en otros países evaluados en este proyecto, como Perú, Ecuador y Venezuela. Debido a su posición geográfica, nuestro país será el referente y sede de operaciones para estos otros mercados, lo cual se convierte en una gran oportunidad de consolidar el liderazgo de Colombia en la región.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDI. (s.f.). *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Recuperado el 12 de 04 de 2014, de <http://www.andi.com.co/>
- ANGEN. (s.f.). *ANGEN*. Recuperado el 07 de 03 de 2014, de <http://www.amgen.com/>
- Armstrong, & Kotler. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- CRES. (2009). *Acuerdo 008*. Bogotá: Comisión de Regulación en Salud (CRES).
- DANE. (s.f.). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 23 de 04 de 2014, de <http://www.dane.gov.co/>
- Datos_Macro. (s.f.). *Datos Macro*. Recuperado el 22 de 04 de 2014, de <http://www.datosmacro.com/pib/peru>
- DIGEMID. (s.f.). *Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/>
- Guiltinan, J. P. (1998). Gerencia de Marketing. En J. P, *Gerencia de Marketing* (pág. 175).
- Guiltinan, J. P. (1999). *Gerencia de Marketing, 6ª ed. Bogotá: Editorial*. Bogotá: MacGraw Hill Companies.
- INE. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística* . Recuperado el 03 de 05 de 2014, de Gobierno Bolivariano de Venezuela: http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=95&Itemid=9
- INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 28 de 04 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>
- INEI. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas e Información*. Recuperado el 23 de 04 de 2014, de <http://www.inei.gob.pe/>
- INVIMA. (s.f.). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. Recuperado el 07 de 04 de 2014, de <https://www.invima.gov.co/>

- Kotler, P. (1996). *Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica.
- Kotler, P. (2001). *Marketing*. México: Prentice – Hall.
- MEF. (s.f.). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado el 25 de 04 de 2014, de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266%3Aestadisticas&catid=136%3Aestadisticas&Itemid=100236&lang=es
- MINCETUR. (s.f.). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado el 11 de 04 de 2014, de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>
- MINCIT. (s.f.). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 07 de 05 de 2014, de <http://www.mincit.gov.co/>
- MinSalud. (1994). *Resolución 5261*. Bogotá: Ministerio de Salud.
- MINSALUD. (s.f.). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Recuperado el 22 de 04 de 2014, de <http://www.minsalud.gov.co/>
- MPPEF. (s.f.). *Ministerio de Economía, Finanzas y Banca Pública*. Recuperado el 05 de 05 de 2014, de <http://www.mppef.gob.ve/>
- MPPS. (s.f.). *Ministerio del Poder Popular Para la Salud*. Recuperado el 28 de 04 de 2014, de <http://www.mpps.gob.ve/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Smith, A. (1982). *Smith, Adam, 1982, Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: FCE.
- WHO. (s.f.). *World Health Organization*. Recuperado el 15 de 04 de 2014, de http://globocan.iarc.fr/Pages/fact_sheets_population.aspx
- World_Bank. (s.f.). *Banco Mundial*. Recuperado el 27 de 04 de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>