

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE TECNOQUÍMICAS

JUAN CAMILO CIFUENTES MÉNDEZ

MARCELA TORRES MANRIQUE

Director del proyecto

FRANCISCO HECTOR OCHOA DÍAZ

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

2014

OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de internacionalización de TecnoQuímicas con miras a la identificación de algún esquema que soporte las estrategias implementadas por la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las teorías de internacionalización de las empresas.
2. Caracterizar la industria farmacéutica a nivel nacional.
3. Recopilar información acerca del proceso de internacionalización de TecnoQuímicas.
4. Contrastar los modelos teóricos con las estrategias y acciones de TecnoQuímicas.

RESUMEN

En el siguiente trabajo se presentan los resultados del análisis e identificación del proceso de internacionalización de Tecnoquímicas, una compañía colombiana que ha logrado exportar a 17 países del continente americano y tiene operación propia en Ecuador, El Salvador, Guatemala y Panamá. Se analizan las estrategias y procesos de la compañía basados en distintas teorías de internacionalización en donde las más relevantes para el caso fueron la teoría de Core Competences y Modelo Ecléctico. De igual manera a modo de marco de referencia, se estudian los rasgos más importantes del sector farmacéutico como lo son las patentes y los altos costos en inversión, desarrollo y mercadeo que tienen estas empresas. Finalmente se concluye que la competencia esencial de Tecnoquímicas es su capacidad de generar demanda a través del mercadeo y de su forma de distribuir y comercializar.

Palabras clave: Internacionalización, Core Competences, Farmacéutica, Tecnoquímicas

ABSTRACT

In the following work, the results of an analysis and identification of the internationalization process of 'Tecnoquímicas, a Colombian company that has managed to export to 17 countries in the American continent and has its own operation in Ecuador, El Salvador, Guatemala and panama, are presented. The strategies and processes of the company, based on the diverging theories of internationalization, are analyzed, where the most relevant were the theory of Core Competences and the Eclectic Model. Similarly, as a frame of reference, the most important aspects of the pharmaceutical sector, such as patents, high investment costs, development and marketing that these companies undergo, are studied. Finally it is concluded that the essential competence of 'Tecnoquímicas' is its ability to generate demand through marketing and its ways of distributing and commercializing.

Keywords: Internationalization, Core Competences, Pharmaceutics, Tecnoquímicas

TABLA DE CONTENIDO

1. Teorías de internacionalización	8
1.1. Decisión de internacionalizarse por motivos económicos:	9
1.1.1 Paradigma electico	10
1.2. Decisión de internacionalizarse basada en procesos	12
1.2.1 Modelo de la escuela de Uppsala.....	12
1.3. Teoría de redes	15
1.4. Core competence	16
2. Análisis del sector farmacéutico	21
2.1. Teorías aplicadas al sector.....	21
2.2 Caracterización y cifras de la industria	25
2.3 Caracterización de la industria	27
2.3.1 Balanza comercial del sector	30
2.3.2 Composición del mercado	32
2.4 Latinoamérica en cifras	35
2.5 Importancia del sector farmacéutico en el mercado colombiano	37
3. TecnoQuímicas	38
3.1 Antecedentes de Tecnoquimicas S.A.	39
3.2 Datos financieros de Tecnoquímicas.....	42
4. Análisis de entrevista realizada.....	44
5. Aplicación de las teorías al proceso ejecutado por Tecnoquímicas.....	47
6. Conclusiones.....	51
7. Bibliografía	53
8. Anexos	55
8.1 Guía de entrevista a profundidad.....	55

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Aspectos estáticos y dinámicos del proceso de internacionalización	13
Ilustración 2. Participación de mercado en valores – Mercado retail	35
Ilustración 3. Crecimiento de los mercados farmacéuticos - 2011	36
Ilustración 4. Ventas esperadas del mercado farmacéutico Latinoamericano	37

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de redes de Johanson y Mattson	16
Tabla 2. Mercado Farmacéutico Colombiano Total – Principales corporaciones Febrero 2014.....	30
Tabla 3. Ventas en Colombia del Sector Farmacéutico para el periodo 2008-2013.....	43
Tabla 4. Indicadores financieros de TQ periodo 2008-2013.....	44

1. Teorías de internacionalización

En las últimas décadas el mundo ha presentado una transformación de inmensas magnitudes, donde se han afectado todos los factores internos y externos que presenta la sociedad. Este cambio suscitado, es causado principalmente por los avances tecnológicos, cuya evolución principal se refiere a la comunicación, que ha permitido una conexión permanente entre todas las personas del planeta. A raíz de esto, la sociedad convive con dinámicas antes nunca vistas, donde la población se dirige a una convergencia entre los países, predestinando la destrucción de las fronteras, lo cual podría mostrarse en la disminución de las diferencias culturales, políticas, económicas.

Relacionando este acontecimiento a las organizaciones, se puede encontrar que al igual que las personas, las empresas han estado cambiando continuamente para adaptarse a las condiciones que el mercado les presenta, y poder subsistir dentro de la inmensa incertidumbre que el mundo les presenta todos los días.

Para tal fin, las empresas están incentivadas en aumentar progresivamente sus beneficios, donde la búsqueda de nuevos consumidores, es la alternativa que brinda mayores rendimientos a las posibles inversiones para aumentar sus ganancias. En esta búsqueda las empresas empiezan a tener presencia dentro de países externos a su operación local, iniciando aquí el proceso hacia una internacionalización de su empresa. Sin embargo, cabe resaltar que la internacionalización requiere una explicación más aproximada a lo que se refiere dicho término. ¿A qué se refiere la internacionalización? Para definirla Galván (2003) la explica cómo, *"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". A pesar de que esta definición está relacionada más estrechamente a los modelos tradicionales (modelos secuenciales) que pretenden explicar las acciones que realizan las empresas para poder incursionar en nuevos mercados. Esta definición nos permite mostrar un marco conceptual que aclare la idea intrínseca que conlleva esta palabra.

En este caso, La internacionalización de las empresas es un fenómeno que se ha vuelto más frecuente con el paso del tiempo, por lo cual se han configurado una gran variedad de teorías que intentan explicar este modelo, basándose en distintas perspectivas como han sido la económica, de procesos y las modernas entre las cuales se encuentra el modelo de las redes. Esta diversidad de enfoques que han surgido a lo largo de los últimos años busca resolver interrogantes tales como el porqué, cómo, cuándo y hacia donde se internacionalizan las empresas Teoría ecléctica

1.1.Decisión de internacionalizarse por motivos económicos:

Este conjunto de teorías consideran la internacionalización basados en el hecho de que los individuos son racionales y por ende sus decisiones estratégicas se basan en los costos y ventajas que tiene una empresa cuando desarrolla actividades afuera; esto siguiendo la línea de Vernon (1966) y Kojima (1982) acerca de las ventajas de localización.

1.1.1 Paradigma electico

Al estudiar los casos de inversión extranjera directa Dunning propone que lo primero que se debe hacer es reconocer los motivos por los cuales una empresa decide desarrollar una parte de sus actividades en un mercado externo. Se le denomina ecléctico ya que integra los diferentes enfoques teóricos, convirtiéndolos en uno solo como lo menciona el autor.

Según Dunning (1981) una empresa va a elegir convertirse en multinacional cuando:

1. La empresa posee ventajas propias a la hora de atender la demanda de nuevos mercados extranjeros, en comparación con las compañías que operan localmente en estos. Estas ventajas se encuentran englobadas en activos tangibles e intangibles que son propios frente a las firmas de otros países, llegando a un determinado segmento. Ejemplos de estas ventajas son los derechos de propiedad, capital humano (know how), técnicas de comercialización, capacidad de innovación tecnología y por parte de los activos tangibles se encuentran las instalaciones físicas.

2. La empresa que posee ventajas tiene como opción más rentable explotarla de manera propia, que vender o alquilar sus ventajas a firmas ubicadas en otros mercados. Es por esto que deciden internalizar su producción y fragmentan su cadena de valor. Los incentivos que llevan a la internalización de los mercados son los costos de transacción tales como la comunicación, ruptura de contratos, costos de búsqueda y negociación, gestión, etc.

3. A la empresa le debe resultar rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior. Así entre las variables que incentivan esta IED se encuentran los costos de transporte, las barreras comerciales, productividad de factores, dotaciones de recursos en el país de destino, el tamaño relativo del mercado, el índice de exportaciones/importaciones, entre otros.

4. Para finalizar Dunning considera que para que una empresa se decida por realizar inversión extranjera directa no basta con los tres tipos de ventajas mencionados, sino que además los directivos de la compañía necesitan pensar que existe una relación positiva entre la producción exterior con las metas y objetivos de la empresa en el largo plazo, es decir que en los planes de la compañía debe estar incluido el hecho de internacionalizarse.

Siguiendo con los aspectos relevantes del paradigma, para esta visión los países pasan por tres etapas que se describen a continuación (Ubillos & Longas, 2009):

- Fase de preindustrialización, en la cual no existe IED, ya que ni el país ni las empresas disfrutan de ventajas de propiedad ni ventajas de localización para las compañías externas.
- Después como segunda fase las empresas todavía no cuentan con las ventajas de propiedad, pero ahora el país genera incentivos para que exista IED, puesto que ha mejorado sus infraestructuras, recursos y capacidades ofreciéndole ventajas de localización a agentes externos.
- Por último, en la tercera fase la IED que se ha realizado por las ventajas de localización generadas, permite el desarrollo de las empresas del país que ya

pueden tener ventajas de propiedad pues llegaron flujos de dinero al país porque este se volvió atractivo en la segunda fase.

En la misma línea Dunning (1998,1993b) propone cuatro razones distintas por las cuales una empresa busca realizar IED:

1. En busca de recursos, ya sea para acceder a recursos naturales, insumos u otros factores productivos en condiciones más ventajosas como lo podrían ser los menores costos a comparación de los de su país.
2. Para encontrar mercados a los cuales entrar y así expandir su base de clientes.
3. En busca de eficiencia al hacerse más productivos al tener una subsidiaria en otro país, ya que al enfocarse en un fragmento del proceso de producción podría generarse una mejor división y especialización de los recursos.
4. Por estrategia, ya que puede evitar que sus competidores a nivel local piensen lo mismo y adquieran firmas en el extranjero o tomen la decisión de atender estos mercados primero.

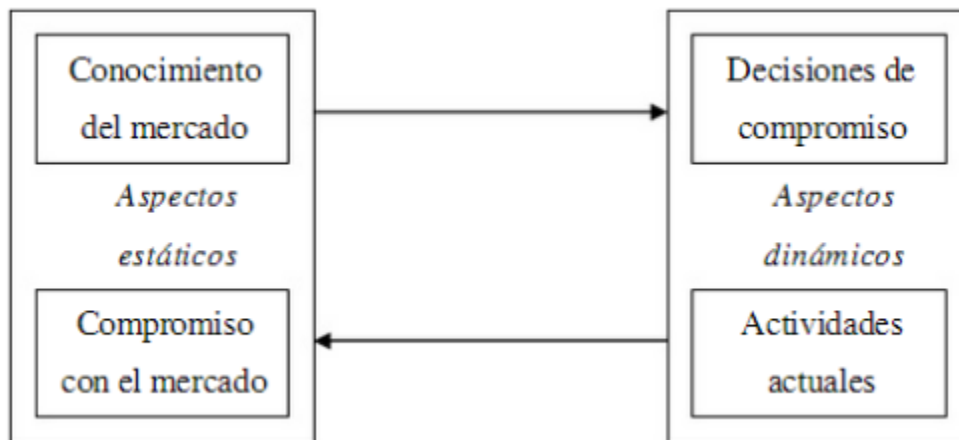
1.2. Decisión de internacionalizarse basada en procesos

1.2.1 Modelo de la escuela de Uppsala

Este modelo presentado por Johanson y Wiedersheim-Paul en la Universidad Upsala con sede en Suecia, pretende explicar el proceso que llevan las empresas para poder internacionalizarse.

La idea central de este modelo, está relacionado con el proceso secuencial de las actividades de la empresa dentro del entorno internacional, que depende directamente de la acumulación gradual de conocimiento sobre el entorno internacional que genera progresivamente un incremento de la inversión directa, lo que se refleja en una mayor escala de internacionalización, es decir, que se fundamenta en el conocimiento del mercado, permitiendo mayor compromiso en éste.

Ilustración 1. Aspectos estáticos y dinámicos del proceso de internacionalización



Fuente: Johanson y Vahlne (1977)

En esta ilustración, podemos ver aspectos que determinan la decisión de las empresas para ejecutar sus acciones de internacionalización, para tal fin, se basan aspectos estáticos y dinámicos, los cuales se complementan. Por el lado de los aspectos estáticos, se encuentran el conocimiento del mercado que se refiere al discernimiento que se tiene del mercado extranjero; de igual manera, el compromiso con el mercado se refiere a los recursos comprometidos en los mercados extranjeros.

Por otro lado, los aspectos dinámicos se dividen en las decisiones de compromiso las cuales se refieren a las decisiones que comprometen recursos hacia las operaciones internacionales; también se encuentra las actividades actuales, que son aquellas que se hacen para incursionar internacionalmente.

Siguiendo los aspectos estáticos y dinámicos como actividades cotidianas, va desencadenando la evolución de la empresa a través de las siguientes etapas que muestra la teoría:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación: La empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior pero sin iniciar una exploración activa. La empresa compromete recursos sustanciales, pues no ha tomado la decisión de iniciar el proceso formalmente. La información intercambiada no sigue canales establecidos.
2. Exportaciones a través de representantes independientes: La empresa dispone de un canal regular para obtener información de los mercados exteriores, siendo el compromiso de recursos escasos, aunque superior a la etapa anterior.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero: La empresa asume una serie de funciones comerciales previamente desarrolladas por terceros, lo que supone un cambio en la estrategia internacional de la empresa, ya que desde la oferta de capacidad de producción se pasa a la comercialización.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero: Esta suele considerarse la etapa final del proceso de internacionalización de una empresa. Los recursos comprometidos alcanzan su punto máximo.

Cabe resaltar que estas decisiones graduales están supeditadas por la carencia de información y de recursos, que generan una mayor incertidumbre cuyos problemas van en contra del bienestar de las organizaciones. Por tal razón, las empresas tradicionales han presentado hechos estilizados que permiten prever este modelo como una imagen de la realidad.

1.3. Teoría de redes

En los últimos años ha surgido la teoría de redes, la cual se diferencia del enfoque económico en el que la internacionalización se basa en decisiones económicas guiadas por los costos y las ventajas comparativas; y del enfoque de procesos. Para esta perspectiva una empresa se encuentra en determinado nivel de internacionalización dependiendo de las actividades internacionales que realiza la red con la que interactúa, ya que si esta red se mueve en el ámbito internacional le genera incentivos a la empresa para que busque mercados externos. Es decir que bajo este enfoque las oportunidades de los mercados extranjeros llegan a la empresa local por medio de los integrantes de la red.

Dado que la información se distribuye en la sociedad por medio de la interacción social, las oportunidades se transmitirán y divulgarán por medio de personas que unen distintos grupos sociales y evidentemente habrá más probabilidades de incentivarse a la internacionalización entre más grande y diversa sea la red. Por otra parte, Ellis (2000) plantea que cuando una empresa inicia un intercambio, ellos se acercarán a los socios que demuestran un mayor compromiso en la promoción de productos, o los proveedores con mejor reputación si es el comprador quien inicia la interacción social.

Johanson y Mattson (1988) utilizan este modelo de las redes sociales para explicar cómo se internacionalizan las compañías, y definen redes de negocio a aquellas que mantiene una empresa con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. En donde al aumentar el nivel de internacionalización, la empresa tendrá una red de mayor tamaño y con relaciones perdurables con los miembros de esta. Estos autores asumen que los mercados están inter relacionados entre sí y plantean que las relaciones domésticas, es decir cuando una compañía hace IED horizontal replicando su producción con una nueva planta en el extranjero debe tener relaciones más desarrolladas y fuertes que las relaciones de simple exportación.

Tabla 1. Modelo de redes de Johanson y Mattson

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

FUENTE: Johanson y Mattson (1988)

1.4.Core competence

Como lo menciona Prhalad y Hamel (1990) la tarea de una organización no es simplemente definir unas unidades comerciales con productos finales determinados, ya que este no es el único paso para convertirse en un líder a nivel internacional pues los mercados están cambiando constantemente y es necesaria una adaptación continua ante los diversos entornos. Es por esto que según los autores es necesario que la organización cree valor en sus productos de tal manera que sean irresistibles para los clientes, a pesar

de que ellos jamás se hubiesen imaginado esa necesidad de adquirir el producto y esto lo consigue una organización mediante las competencias centrales, por lo cual los autores plantean que es más importante tener un portafolio de core competences en vez de ofrecer una gran variedad de unidades de negocio.

A pesar de que en el corto plazo un determinante de la competitividad puede ser un atributo como el precio o calidad, en el largo plazo en una industria estas características llegan a ser muy similares, de tal manera que no generan una ventaja tan fuerte. Por el contrario las competencias centrales están enfocadas para que en el largo plazo se consoliden las competencias en todas las dimensiones de la compañía, incluyendo a las unidades de negocio que se tengan para así lograr adaptarse de manera efectiva a los cambios en el entorno.

Así para los autores “Las competencias esenciales son el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnologías”. Es así como una competencia esencial se desarrolla cuando existe una integración de conocimientos junto a los procesos tecnológicos de la compañía, que no desarrolla únicamente una persona sino un equipo de trabajo. Para explicar esto los autores definen la empresa como un árbol en donde la raíz son las competencias centrales; las ramas más grandes son los productos estrella de la compañía que a su vez se dividen en unas ramas que son las unidades de negocio y finalmente las competencias se ven reflejadas en los productos terminados que llegan al cliente.

El desarrollo de estas competencias es lo que une las unidades de negocios existentes pero a su vez sirve para desarrollar nuevas unidades.

Para identificar las competencias centrales estas deben tener tres características:

- En primer lugar la competencia debe proveer acceso a una amplia variedad de mercados.
- También es necesario que el cliente perciba una contribución en los beneficios que recibe del producto final.
- Por último una competencia debe ser difícil de imitar por los competidores ya que en el caso de que alguna compañía de la industria consiguiera copiar la tecnología no sería una competencia esencial pues faltaría la armonización con las habilidades de producción.

Por otra parte con respecto a las alianzas comerciales que hacen las compañías, los autores mencionan que a pesar de que tener aliados estratégicos en la cadena de producción brinda beneficios y alguna competencia o habilidad, también es cierto que se puede crear algún grado de dependencia, por lo cual estas relaciones deben estar apoyadas en un compromiso para así seguir brindándole al cliente ese valor agregado en el producto terminal, y evitar que el mercado objetivo disminuya.

De este modo, es necesario que a pesar de la existencia de socios comerciales, la empresa invierta en el desarrollo de competencias esenciales o le será muy difícil sobrevivir a momentos en los cuales su mercado entre en crisis o parezca no estar arrojando cifras tan llamativas. Para esto Prahalad y Hamel plantean el caso de NEC, una compañía multinacional de origen japonés dedicada al desarrollo de tecnología y

comunicaciones, la cual realizó varias alianzas con nuevas empresas puesto que de este modo construirían competencias con mayor velocidad y a menor costo, ya que es más fácil internalizar aspectos como la tecnología y estructura de sus socios que desarrollar las nuevas ideas. Sin embargo como se planteó anteriormente no se puede dejar atrás la inversión propia de la empresa y para esto una buena idea es la consolidación de comités que se encarguen del desarrollo de “core competences” o también conocidas en la literatura como competencias esenciales o competencias centrales.

Es importante hacer la diferencia entre SBU y la competencia esencial, ya que la primera fue utilizada por muchas empresas en el pasado y es necesario entender completamente los conceptos bajo que teoría se modela más el proceso de internacionalización de Tecnoquímicas. Para las unidades de negocio se ofrece un portafolio de negocios indicado por el tipo de producto que llega al mercado, y no un portafolio de competencias; así mismo, en el primero se analiza cada negocio de manera independiente y por ende el capital se reparte para cada negocio dejando de un lado la repartición del talento humano entre las distintas divisiones.

Aunque lo anterior no significa que las unidades de negocio sean algo del pasado o no funcionen, sí es importante tener cuidado en el caso en el que los directivos dejan a un lado el desarrollo de competencias esenciales al sesgarse únicamente a conseguir el liderazgo y posicionamiento en el mercado que depende de las competencias, productos esenciales y productos finales. Es así como puede ser engañoso para una compañía ser el puntero en tecnología para el desarrollo de sus productos pero no tener liderazgo en el

desarrollo de las competencias, que en el largo plazo hará que sus rivales creen más unidades de negocios y aumenten su cuota de mercado.

Por otra parte, cuando una organización se estructura como una multiplicidad, en donde existen distintas divisiones como lo ha sido el caso del Grupo Carvajal existe la probabilidad de que ninguno de sus negocios se sienta responsable de lograr un mejor posicionamiento en el mercado por las inversiones que se requieren. Otra de las fallas que pueden llegar a ocurrir con las unidades de negocio es que se puede evidenciar cierto egoísmo, en donde el gerente de algún negocio no considere apropiado compartir sus ideas o prestar el talento de su unidad para evitar que otra de las divisiones supere a la suya y se pueda comprometer su trabajo. Pero lo que pasan por alto estos gerentes es que una competencia será efectiva si toda la organización la conoce y las desarrolla, puesto que de esta manera se podría asignar a la gente con mayores habilidades ante las nuevas oportunidades que se presentan.

Es por lo anterior que los directivos de las organizaciones deben asegurarse que los portadores de las competencias no sean retenidos por alguna unidad de negocio particular, sino que estos deben ser redistribuíos para crear nuevas competencias, pues al fin y al cabo si otro negocio desarrolla habilidades y productos terminales de gran valor los beneficios serán para toda la organización.

2. Análisis del sector farmacéutico

2.1. Teorías aplicadas al sector

A partir del siglo XVIII el sector industrial ha estado atravesando continuas revoluciones tanto tecnológicas, sociales, políticas, que han sido acompañadas de la evolución progresiva de sus estructuras económicas. De igual manera, el sector farmacéutico no ha estado exento de este fenómeno, lo cual se observa a lo largo de la historia, ya que esta industria se ha reestructurado progresivamente buscando adaptarse a las condiciones que el mercado le exige, y de esta manera poder alcanzar un crecimiento continuo hacia el futuro.

Antes de analizar las condiciones características que enmarcan la operación de las empresas de este sector, debemos exponer los factores primordiales que han marcado la evolución de esta industria desde el principio, a razón de la importancia que revelan hasta la actualidad dichas características. Analizando la historia del sector, se pueden desprender tres ideas centrales que han provocado la evolución, presentando cada una igual importancia para tal situación.

Para contextualizar la primera idea, cabe aclarar que la industria farmacéutica está ligada a bienes necesarios, lo cual están representados en medicamentos de primera necesidad. A razón de esta idea, durante la historia las empresas de este sector han estado fuertemente ligadas a importantes inversiones en investigación y desarrollo (I+D) en pro de encontrar variedad de productos que solucionen las enfermedades que la humanidad presente. Siendo este accionar de las empresas un factor que ha determinado

el potencial a futuro de las empresas, ya que a medida que exista mayor inversión en I+D y su calidad sea óptima, las empresas pueden demostrar mejores retribuciones económicas.

Otro elemento importante a resaltar está interrelacionado con la I+D, debido a la constante necesidad de mantener un músculo financiero importante, que permita realizar actividades de I+D que por lo general, están correlacionadas con altos costos de mantenimiento. Este factor ha generado que las empresas se vean en la obligación de optar por fusionar sus actividades con empresas semejantes o de igual manera adquirir las empresas para atraer conocimiento.

Por último, se debe involucrar el marco que ha forjado las directrices que determina la evolución del sector, lo cual se refiere a los asuntos legales que intervienen dentro de cada nación al igual que las entidades internacionales que pueden regir la soberanía, que velan por el bienestar social donde se opere. En esta situación se debe analizar detalladamente las condiciones estructurales que presenta este sector, el cual está determinado por su poder de mercado y su concentración, cuya condición hace necesaria la intervención permanente por parte de los estados, justificado por la prevalencia del bienestar común.

Gracias a estos tres factores que intervinieron durante la historia del sector farmacéutico se ha avanzado consecutivamente hasta posicionar a la industria como una de las más fuertes y de mayor peso dentro del mercado global.

Continuando con este análisis, y apoyado de estos tres elementos que han determinado la evolución de esta industria, debemos analizar detalladamente las diferentes medidas que

actualmente realizan las compañías de este sector, para poder determinar un patrón que modele el accionar de estas empresas.

En este sentido, se debe aclarar que las empresas analizadas del sector, se refieren a empresas transnacionales, por su vasto conocimiento del mercado global, que permiten prever mejores resultados. En esta medida, se pueden obtener varias perspectivas que pueden determinar dicho accionar. En la posición particular se exponen las TRIPS, y por otro lado lo expuesto por Schumpeter denominado como la “destrucción creativa”. Estas pueden ser opciones que forjen la construcción de un modelo que permita explicar la operación de las compañías de este sector industrial.

Para analizar los efectos que tiene lo expuesto por Schumpeter podemos citar un apartado “Para Schumpeter, el capitalismo es un proceso continuo de innovación tecnológica y destrucción creativa impulsado inicialmente por empresarios individuales que buscan beneficios de largo plazo. La destrucción creativa puede beneficiar a la sociedad en el largo plazo, pero generalmente produce pérdidas significativas a muchos actores en el corto plazo. Si los perdedores no perciben ninguna compensación, es muy probable que surjan conflictos sociales que repercutan de forma negativa en la inversión privada y la propensión al riesgo de los empresarios. La redistribución del ingreso adquiere entonces un papel económico fundamental como forma de asegurar la estabilidad política y social y fomentar la inversión” (Sanchez). Esto nos permite apoyar la idea en la cual, la continua innovación por parte de las diferentes compañías va a permitir obtener a largo plazo beneficios sociales, debido a la variedad de medicamentos y a la disminución de sus costos. Sin embargo, al ser tan dinámico el correr de las

actividades de estas empresas, las patentes o medidas cautelares que permiten explotar dichas innovaciones, no van a ser suficientes para poder acaparar las inversiones en I+D. Por tal razón, se puede justificar las medidas aplicadas por las empresas de este sector, en donde se adquiere la mayor cantidad de empresas emergentes que puedan vulnerar los intereses particulares de las ET a costa del beneficio social.

Por otro lado, analizando la protección concedida por la Organización Mundial del Comercio (OMC), a través del artículo que da como resultado las TRIPS, y analizando los efectos según lo expuesto en el Análisis Económico del Sector Farmacéutico (Álvarez, 2010), lo cual permite comprender en cierta forma las acciones que las empresas de este sector realizan. En esta medida, las empresas solo ejecutan actividades de expansión a través de adquisiciones en países que faciliten la explotación de la propiedad intelectual lo cual es representado a través de las patentes a los productos farmacéuticos que las transnacionales producen gracias a los procesos de I+D. Asimismo, las empresas reflejan este accionar, debido en cierta medida a dilemas políticos, que han interferido en la realización oportuna de sus actividades, un caso evidente de esto, se aprecia a través de países como India que han permitido indirectamente la producción de medicamentos genéricos atropellando el acuerdo pactado con la OMC en donde velaba por la protección de la propiedad intelectual. Cabe mencionar que estas actividades fueron justificadas por India, por medio de la petición de las exenciones que presenta las TRIPS, (la Provisión Bolar y la Licencia Obligatoria (OMC, 2006)). Sin embargo, estas no han sido justificación oportuna que revelen las medidas adoptadas por las empresas que se han constituido en este país a costa de la inestabilidad que existe.

2.2 Caracterización y cifras de la industria

La industria farmacéutica es un sector muy grande y de alto crecimiento, caracterizándose sobre todo por su alta innovación, las continuas y nuevas alianzas comerciales entre empresas, y el dominio del mercado mundial por parte de las grandes empresas multinacionales como lo mencionan Díaz y Sosa. Así mismo, estos autores comentan que las grandes farmacéuticas a nivel global establecen relaciones estratégicas con empresas pequeñas en distintos países, ya sea en el suministro de los insumos, el empaquetado, distribución y control de la calidad para reducir costos. Es por lo anterior que los países con la mayor producción como son Estados Unidos y Alemania han optado por estrategias de internacionalización que los llevan a externalizar sus actividades, y esto lo están haciendo en países emergentes. Subcontratando y extendiendo parte de la producción a países en vías de desarrollo como lo es Brasil y México.

Con respecto al caso colombiano, esta industria ocupa el cuarto lugar en cuanto a los sectores más grandes de Latinoamérica, en donde el primer y segundo lugar lo tienen Brasil y México. Esta industria depende a su vez de sectores como lo es el de la salud y por ende se encuentra regulado por el gobierno de cada país, ya que tres de los objetivos del milenio hace referencia al tema de la salud: 1. Reducir la mortalidad infantil, 2. Mejorar la salud materna y por ultimo 3. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; y los encargados de la política quieren lograrlo pero para esto siempre ha existido un dilema acerca de la protección que se debe generar en la industria con respecto a la propiedad intelectual.

Es así como las multinacionales y las empresas que cuentan con unos recursos muy elevados pueden destinar gran cantidad de dinero a la innovación y desarrollo, y dado que estas inversiones se demoran varios años para generar el retorno esperado, ellos tratan de defender al máximo la extensión de las patentes que se les han otorgado para evitar que las demás empresas obtengan las fórmulas de sus medicamentos, y puedan crear los genéricos como lo expresó el gerente de Novartis en el caso NOVARTIS PHARMA: The Business Unit Model, mientras que para el caso en el que las empresas locales en el país decidieran desarrollar las moléculas, no podrían recuperar esta inversión puesto que deberían vender sus productos con precios más elevados de los que se manejan en el país, y muy por encima del promedio de los productos genéricos.

Es de este modo que la industria farmacéutica es una actividad muy globalizada, en donde la competencia existente se evidencia con las compañías que producen medicamentos que tienen como fin tratar la misma enfermedad, así como se menciona en el Boletín Estadístico Tecnológico de Argentina. Continuando con el tema, a pesar de que se encuentren algunos obstáculos a la hora de atender un mercado extranjero tal vez por las patentes, algunas empresas de países subdesarrollados o en vía de desarrollo lo han logrado a través de medicamentos genéricos o especializándose en tratamientos específicos. Es por estos motivos que algunas de esas empresas han hecho nuevas alianzas estratégicas y Joint Ventures con el fin de disminuir los gastos de investigación y desarrollo para cada medicamento debido a que el tiempo en el cual un producto médico retorna la inversión es muy demorado.

Así en la industria farmacéutica el sistema de patentes brinda protección a las moléculas desarrolladas por los laboratorios que realizan mayor gasto en I&D; los medicamentos que ofrece el sector son el resultado de técnicas y procesos de elevada complejidad tecnológica en donde como se mencionó anteriormente se requiere obtener una estructura química y molecular para desarrollar las investigaciones. Sin embargo esta protección y la patente en la mayoría de países expira a los 20 años y en esos momentos es cuando compañías más pequeñas toman la fórmula de su molécula y desarrollan nuevos productos a partir de esta, sin la necesidad de incurrir en los altos costos que hubiera causado el desarrollo desde cero de la fórmula. Así las compañías tienen la posibilidad de vender a unos precios más bajos y como consecuencia se ha generado el debate acerca de la protección, pues a cada gobierno le conviene tener en su sector salud medicamentos a buenos precios para que la cobertura sea mayor, pero de la misma manera las grandes multinacionales que son las dueñas de estas patentes ejercen un lobby para obtener protección por parte del gobierno.

2.3 Caracterización de la industria

Como se menciona en el análisis sectorial realizado por el departamento nacional de planeación, “la industria farmacéutica en Colombia comprende la producción de principios activos (moléculas cuya acción en el organismo permiten la cura de una enfermedad), productos medicinales y farmacéuticos, antibióticos, vitaminas y provitaminas, productos biológico, excipientes (sustancias neutras que sirven de conductor del principio activo) y medicamentos veterinarios”.

La producción de la industria en Colombia según Stepanian Michael (2013), comienza alrededor de 1930, en donde iniciaron con actividades productivas algunas compañías

dedicadas a la producción de opoterápicos, expectorantes y reconstituyentes. Pasados 10 años, en el país existían tres laboratorios nacionales y subsidiarias de compañías internacionales. Seguidamente con hechos como la segunda guerra mundial, las subsidiarias que se encontraban en el país se dieron cuenta que obtener medicamentos de sus casas productoras estaba resultando difícil y costoso, por lo que algunas de estas compañías fundaron sus plantas de producción en el país. Además el proceso de apertura económica ejecutado por el gobierno de Gaviria en los años 90 fue una oportunidad para importar insumos con precios relativamente menores, lo que hizo que el número de establecimientos en ese sector aumentara. No se puede olvidar que para las décadas del 70 y 80 muchas de las patentes de las grandes empresas estadounidenses y alemanas habían expirado, de modo que se inició un aumento generalizado de las empresas nacionales que produjeron medicamentos genéricos. Es así como en este momento La industria farmacéutica Colombia se encuentra conformada por laboratorios nacionales y filiales que han establecido empresas multinacionales, algunos de los cuales tienen planta de producción mientras que otros solo desarrollan actividades de importación.

Actualmente las empresas locales a pesar de tener que pagar menores aranceles, deben cumplir con los controles de calidad necesarios al desarrollar un medicamento pues deben ser aprobados por el INVIMA, en donde no sólo se habla de características específicas como pureza, dureza y composición, sino además que cada compañía debe procurar que se cumplan con las Buenas Prácticas de Manufactura BPM que certifiquen que desde el desarrollo de la molécula hasta el empaque se encuentre en las condiciones adecuadas para brindar al cliente un producto seguro y de calidad.

Según la información brindada por la Andi la industria Farmacéutica tuvo un crecimiento en sus ventas en términos monetarios del 7,9% en el año 2013, mientras que para el 2011 y 2012 esto fueron 5.8% y 5.4% respectivamente. De esta manera, la mayor atribución a este crecimiento se hace a los precios de los medicamentos, el cual en el 2013 tuvo un precio promedio de \$12.459 donde el precio de las marcas fue 16,755 y el de los genéricos en promedio se vio representado con 4.382. Con respecto al crecimiento medido en millones de unidades este reporta un crecimiento del 2.0% para el último año, lo cual confirma que el crecimiento se ve explicado por el alza de los precios y no por aumento del volumen de productos vendidos.

También es de gran importancia ver como se encuentra distribuido el mercado farmacéutico colombiano, incluyendo tanto las grandes marcas como los productos genéricos y es a partir de esta información que se elaboró el top 10 de los laboratorios en Colombia. El primer lugar lo ocupaba TQ hasta principios de este año, seguido de empresas multinacionales como Sanofi y Pfizer. Sin embargo en la entrevista con el vicepresidente de la compañía, Emilio Sardi comentó que en este momento se encuentra en el segundo lugar.

**Tabla 2. Mercado Farmacéutico Colombiano Total – Principales corporaciones
Febrero 2014**

Valores pesos (+000,000)

	MAT						YTD						MTH					
	Sales Feb/14	M/S Feb/13	M/S Feb/14	ChSI	Evol	Prec	Sales Feb/14	M/S Feb/13	M/S Feb/14	ChSI	Evol	Prec	Sales Feb/14	M/S Feb/13	M/S Feb/14	ChSI	Evol	Prec
	4,566,877	100.00%	100.00%	7.94%	100	13,183	745,828	100.00%	100.00%	4.40%	100	13,149	365,453	100.00%	100.00%	5.70%	100	13,294
1 Tecniquimicas Corp (307)	320,350	6.78%	7.01%	11.64%	103	9,277	53,429	7.03%	7.16%	6.46%	102	9,578	25,271	6.75%	6.91%	8.25%	102	9,598
2 Sanofi Corp. (373)	303,260	7.37%	6.64%	-2.69%	90	8,050	51,162	7.58%	6.86%	-5.46%	91	8,176	24,938	7.52%	6.82%	-4.14%	91	8,345
3 Pfizer Corp (130)	279,561	6.39%	6.12%	3.46%	96	22,354	43,200	6.12%	5.79%	-1.21%	95	21,971	20,604	6.05%	5.64%	-1.50%	93	22,283
4 Lafanco (263)	278,041	5.93%	6.09%	10.77%	103	11,167	47,042	5.69%	6.31%	15.66%	111	11,018	23,432	5.78%	6.41%	17.32%	111	11,126
5 Bayer Corp. (105)	256,709	5.92%	5.62%	2.55%	95	19,082	38,413	6.14%	5.15%	-12.48%	84	18,939	18,516	6.14%	5.07%	-12.83%	82	18,858
6 Glaxosmithkline (110)	215,191	4.72%	4.71%	7.85%	100	15,406	33,547	4.49%	4.50%	4.68%	100	16,220	16,425	4.31%	4.49%	10.26%	104	16,424
7 Abbott (66)	189,395	4.00%	4.15%	12.00%	104	16,886	32,621	3.93%	4.37%	16.06%	111	16,477	15,692	3.83%	4.29%	18.55%	112	17,079
8 Nestle (18)	164,499	4.06%	3.60%	-4.35%	89	17,154	25,944	3.96%	3.48%	-8.21%	88	17,274	12,499	4.05%	3.42%	-10.64%	85	17,336
9 Msd (97)	146,209	3.58%	3.20%	-3.53%	89	21,409	22,315	3.47%	2.99%	-9.98%	86	20,112	10,977	3.41%	3.00%	-6.76%	88	21,160
10 Procaps Corp (216)	132,216	2.89%	2.90%	8.11%	100	21,705	22,088	2.93%	2.96%	5.39%	101	22,361	11,172	3.06%	3.06%	5.60%	100	22,929
11 J+J Corp. (93)	125,640	2.70%	2.75%	9.87%	102	7,784	21,611	2.67%	2.90%	13.40%	109	7,722	10,498	2.61%	2.87%	16.18%	110	7,611
12 Boehringer Ing (57)	120,924	2.74%	2.65%	4.19%	97	17,436	19,185	2.73%	2.57%	-1.73%	94	18,447	9,258	2.69%	2.53%	-0.61%	94	18,913
13 La Sante Corp (181)	111,534	2.17%	2.44%	21.32%	112	5,254	19,460	2.14%	2.61%	27.11%	122	5,320	9,825	2.36%	2.69%	20.60%	114	5,189
14 Mead Johnson Nu.co (16)	98,252	2.01%	2.15%	15.26%	107	43,263	15,569	2.17%	2.09%	0.55%	96	44,331	7,793	2.12%	2.13%	6.24%	101	44,721
15 Novartis Corp (135)	89,970	2.11%	1.97%	1.01%	94	31,894	13,947	2.05%	1.87%	-4.82%	91	33,065	6,756	2.06%	1.85%	-5.21%	90	33,261
16 Merck (51)	83,574	1.88%	1.83%	5.02%	97	32,608	13,703	1.83%	1.84%	4.59%	100	32,630	6,777	1.91%	1.85%	2.50%	97	33,651
17 Farma De Colombia (45)	72,312	1.63%	1.58%	4.82%	97	26,705	11,668	1.62%	1.56%	0.96%	97	26,897	5,624	1.59%	1.54%	2.40%	97	28,378
18 Grunenthal Corp. (66)	70,694	1.61%	1.55%	3.47%	96	35,083	10,549	1.65%	1.41%	-10.34%	86	35,541	4,804	1.66%	1.31%	-16.23%	79	36,295
19 Roemmers (99)	66,641	1.41%	1.46%	11.66%	103	27,651	10,989	1.41%	1.47%	9.26%	105	28,465	5,398	1.46%	1.48%	6.57%	101	28,668
20 Siegfried (112)	61,434	1.31%	1.35%	10.75%	103	20,452	11,060	1.21%	1.48%	28.01%	123	18,684	5,628	1.23%	1.54%	31.99%	125	18,387
21 Synthesis Corp. (65)	60,294	1.01%	1.32%	41.46%	131	27,570	10,555	1.02%	1.42%	45.17%	139	29,140	5,210	0.98%	1.43%	53.46%	145	29,210
22 Genomma Lab (10)	57,014	0.68%	1.25%	97.92%	183	11,386	13,213	0.89%	1.77%	107.26%	199	12,057	6,386	0.80%	1.75%	131.38%	219	12,348
23 Astrazeneca (30)	47,272	1.16%	1.04%	-3.97%	89	93,219	7,429	1.13%	1.00%	-7.61%	88	101,635	3,753	1.19%	1.03%	-8.59%	86	103,301
24 Gynopharm (45)	44,306	0.90%	0.97%	16.15%	108	26,877	7,442	0.85%	1.00%	22.70%	118	28,192	3,776	0.80%	1.03%	36.20%	129	27,855
25 Novamed (63)	41,743	0.74%	0.91%	32.47%	123	29,544	6,946	0.76%	0.93%	28.59%	123	30,703	3,718	0.82%	1.02%	31.53%	124	31,612
Others	1,129,839	24.28%	24.74%	9.96%	102	10,991	182,741	24.54%	24.50%	4.24%	100	11,039	90,724	24.82%	24.83%	5.73%	100	11,258

Fuente: ANDI 2014

2.3.1 Balanza comercial del sector

Como ha sido planteado en el marco teórico existen distintos modelos de internacionalización, pero son varios los que coinciden en decir que el primer paso es realizar transacciones comerciales con el exterior constantemente, por lo que el comercio exterior incluyendo las exportaciones e importaciones adquieren gran importancia. En la industria farmacéutica colombiana las exportaciones han tenido un aumento constante desde el año 2005 hasta el 2013 como lo indica el Centro Virtual de Negocios, exceptuando los años 2010 y 2011 en donde se registraron unos valores menores que los del año anterior. En 2005 el valor de estas exportaciones era 242. 02

millones de dólares FOB, mientras que para el 2013 casi que se ha duplicado con un valor FOB de 449.09 millones.

El destino de las exportaciones en el año 2012 ha sido principalmente Latinoamérica, pues los laboratorios colombianos han sido impulsados hacia la tendencia creciente del mercado de productos de tipo genérico y exportándolo en general a países vecinos; siendo Ecuador el país que mayor número de medicamentos procedentes de Colombia tiene, con el 24%, seguido por Venezuela, Panamá y Perú con 18, 12 y 11% respectivamente.

Con respecto a los productos que ingresan a nuestro país las cifras son mayores y también han presentado un incremento sostenido en los últimos nueve años. Para el 2013 el valor CIF de las importaciones fue 2.289.54 millones de dólares y los principales países de origen fueron Estados Unidos, seguido de Alemania, China y Suiza con una participación del 15%, 13%, 10 y 9% respectivamente. Cabe resaltar que de México y Brasil también se realizaron importaciones el 4% y 3%.

De este modo a pesar de que la relación importaciones exportaciones ha aumentado en el país, es cierto que el desbalance nacional también aumentó pues son mayores las importaciones y este déficit en la balanza tiende a continuar en los siguientes años según lo revela Emis en su informe para el año 2013.

2.3.2 Composición del mercado

Para hacer la caracterización de la industria farmacéutica es importante conocer las diversas clasificaciones de los medicamentos, las cuales según el documento “Sector farmacéutico, Diagnostico, Reformas, y Perspectivas” puede ser por medio de la modalidad de venta, el tipo de producto, clase terapéutica y lugar de fabricación.

De acuerdo al régimen de venta se tienen los medicamentos éticos RX Y los de venta libre u OTC, es decir que la venta de estos últimos no se encuentra condicionada a prescripción médica, sino que son aquellos que el consumidor suele adquirir para prevenir, tratar o aliviar síntomas o signos de enfermedades leves que son reconocidas por ellos. Así mismo según el Minsalud estos medicamentos de venta libre además de no requerir prescripción para su venta, pueden realizar publicidad en medios de comunicación masiva y comercializarse en establecimientos donde se venden productos de consumo.

Así según el informe de la ANDI (2012) los medicamentos OTC en Latinoamérica se encuentran creciendo a una tasa muy elevada, donde la mayor parte proviene de Brasil. Uno de los factores que ha incrementado el consumo de estos medicamentos es el aumento de la disponibilidad de estos productos, donde las compañías cada vez sacan nuevos medicamentos que ponen a la venta en farmacias o almacenes de productos de consumo masivo. Por ultimo también se ha vuelto cada vez más común la auto medicación por parte de consumidores para ahorrar dinero y tiempo.

De acuerdo a IMS Colombia, el mercado colombiano crece principalmente por los productos OTC ya que las cifras para el 2013 arrojaron que del mercado (medido en número de unidades) a los productos OTC le pertenece un 39%, con respecto al 61% de los productos Rx o éticos. Pero a diferencia de los medicamentos con prescripción, los de venta libre en el último año presentaron un crecimiento de 3.8% mientras que el RX presentó un decrecimiento de 0.6% para el último año, es decir que en número de unidades este segmento presenta una mayor desaceleración. Así mismo es importante saber que en Colombia, los medicamentos de venta libre están libres de controles sobre los precios a menos que se encuentren incluidos en la lista del POS.

Por otra parte se encuentra la clasificación de acuerdo a las clases terapéuticas en donde según el MIN salud, estas agrupan los medicamentos que pueden llegar a ser sustitutos entre ellos, y es por esto que se realiza una segmentación dependiendo del tratamiento terapéutico al que se oriente los productos.

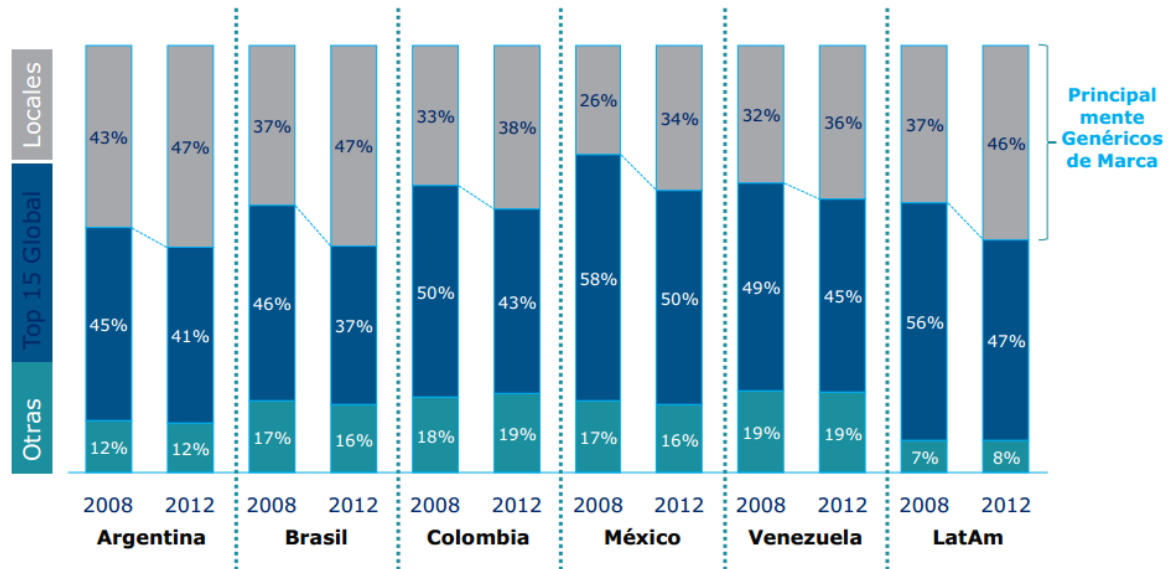
Del mismo modo, existe una clasificación por el tipo de productos, en la cual se encuentran los de marca y los genéricos, siendo estos últimos aquellos que incorporan todos los medicamentos que no han sido patentados o cuyas patentes han expirado. En el informe de la ANDI según la venta retail en miles de millones de pesos colombianos, para el año 2013 el porcentaje de los medicamentos de marca es 88%, y para los genéricos 12%. Mientras que en número de unidades los genéricos ocupan el 35% y los de marca 65% para el anterior año. Esta diferencia de los porcentajes es poco proporcional debido a que los medicamentos de marcas suelen tener un precio mucho más elevado que los genéricos, y es así como a pesar de que en número de unidades los

productos genéricos ocupen el 35% en volumen de unidades, en las ventas (4) tan solo les corresponde el 12%.

Sin embargo según lo revela un estudio de Emis, la cuota de mercado de estos medicamentos genéricos ha aumentado en los últimos años, aunque no ha ocurrido el mismo aumento de los precios debido a la gran competencia, tanto de compañías locales que son las que producen el mayor porcentaje de genéricos tanto como de fabricantes extranjeros. En donde TQ asegura ser la líder del mercado de genéricos. Esta idea es confirmada por Mauricio Castorina, presidente de la farmacéutica Zamboni quien en una entrevista con el espectador mencionó que la industria farmacéutica ha tenido grandes cambios sobre todo porque en este momento toman más popularidad los productos genéricos ya que muchas marcas con sus productos han perdido las patentes (Barrera, 2013).

Es así como la Andi en su informe revela que en todos los países de Latinoamérica las compañías locales se encuentran ganando participación, y esta es principalmente en los medicamentos genéricos. Con respecto a Colombia el crecimiento del año 2008 al 2012 en la participación de las compañías locales en el mercado ha sido de 5 puntos porcentuales, de manera que para el 2012 las compañías locales representaban un 38% del mercado, estando muy cerca de las 15 empresas más grandes a nivel mundial que tienen una participación del 43%.

Ilustración 2. Participación de mercado en valores – Mercado retail

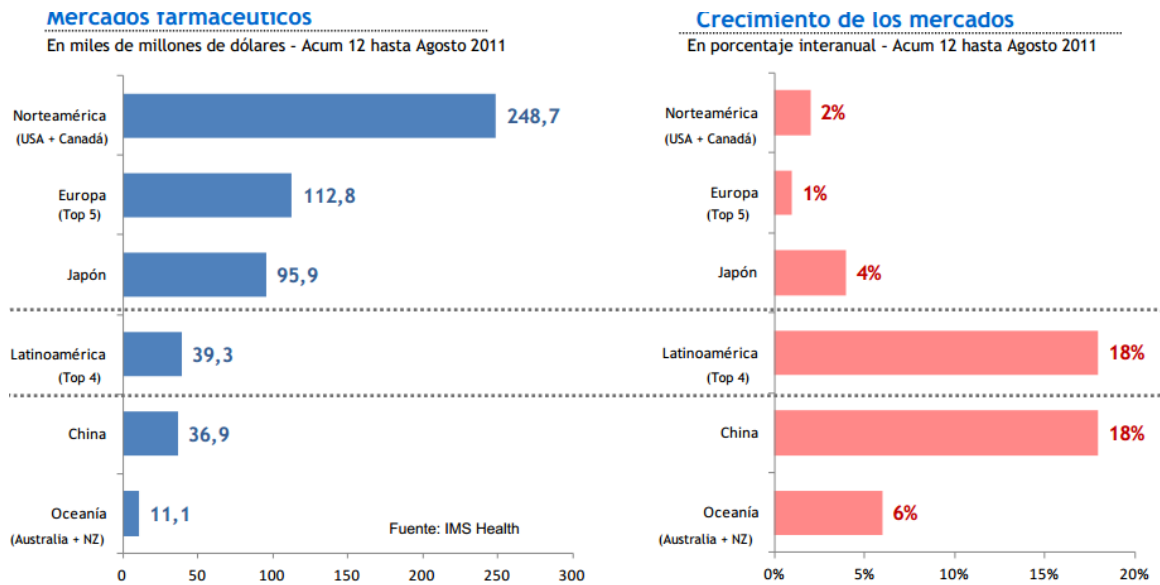


Fuente: IMS INSTITUTE

2.4 Latinoamérica en cifras

Según la Asociación Latinoamericana de Industrias Farmacéuticas ALIFAR junto con IMS Health, Latinoamérica es uno de los mercados farmacéuticos que tiene mayor crecimiento en este momento, de modo que para 2011 se puede visualizar en la gráfica cómo se encuentra creciendo al mismo ritmo que China. El mercado latinoamericano tiene un valor de 39.3 miles de millones de dólares, a diferencia de Norteamérica el cual es el mayor mercado y su valor es de 248.7 miles de millones.

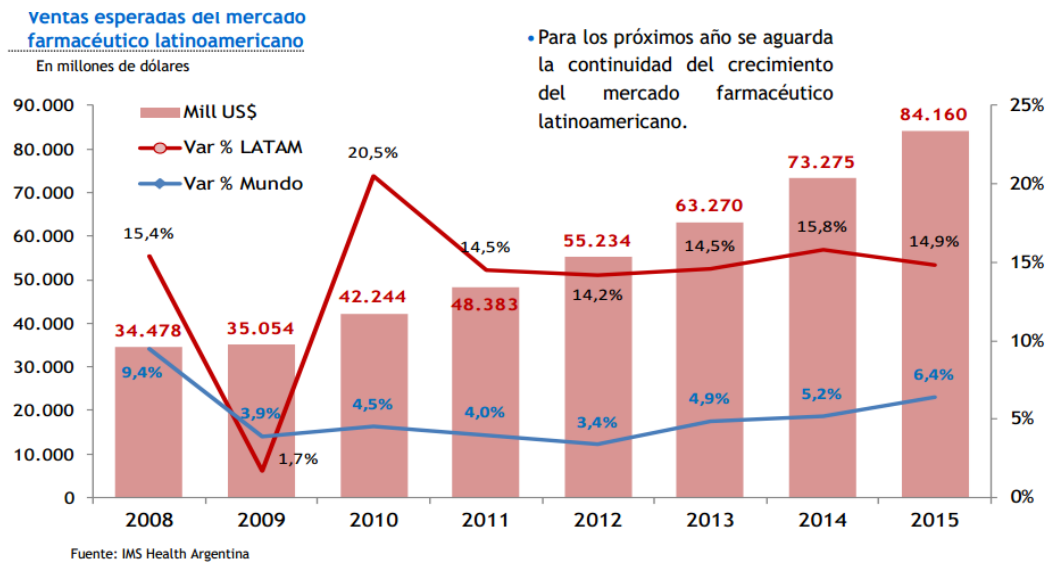
Ilustración 3. Crecimiento de los mercados farmacéuticos - 2011



Fuente: IMS INSTITUTE

Igualmente de acuerdo con los pronósticos elaborados por IMS con respecto a Latinoamérica se evidencia una proyección hasta el 2015 donde el crecimiento de la región es mayor al crecimiento del mercado farmacéutico mundial. Así para el próximo año se estimaría un crecimiento del 14,9% a nivel de Latinoamérica, mientras que para el resto del mundo este será de 6,4%.

Ilustración 4. Ventas esperadas del mercado farmacéutico Latinoamericano



FUENTE: IMS Health Argentina

2.5 Importancia del sector farmacéutico en el mercado colombiano

Según los datos de la Encuesta Anual de Manufactura realizada por el DANE la producción bruta de la industria para el año 2011 fue de 4.284,642 millones (COP), registrando un crecimiento con respecto al año anterior. También es importante ver la manera en la cual el número de establecimientos se ha incrementado pues para el mismo año en Colombia aparecen registrados 217 establecimientos, cifra que se mantuvo constante respecto al año inmediatamente anterior, pero que evidencia su crecimiento al comparar con el año 2000 para el cual el país contaba con 130 establecimientos.

De acuerdo a la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta los principales problemas que enfrenta el sector farmacéutico y de los medicamentos basado en las respuestas de las empresas que pertenecen a la ANDI, reflejan que su mayor preocupación es la falta de

demanda la cual ocupa un 37,5 del porcentaje, seguido de este problema siguen tres con un 25% cada uno de ellos: contrabando, competencia y la mano de obra, esta última porque es escasa una mano de obra tan cualificada en el país.

3. TecnoQuímicas

A pesar de que históricamente las grandes empresas farmacéuticas fueron las encargadas de la creación de sus propios medicamentos, con grandes gastos en inversión y desarrollo como ya se ha mencionado, en la última década ha existido un gran cambio como lo menciona Laurence Capron and Will Mitchel (2012), en donde las empresas se alejaron del modelo tradicional en el que ellas se encargaban de todas las unidades y áreas, a modelos de red más flexibles, realizando fusiones y adquisiciones como lo ha evidenciado la trayectoria de la compañía TQ.

La industria farmacéutica tiene una elevada habilidad para combinar distintas modalidades de crecimiento, para la cual el desarrollo interno, la creación de alianzas y concesión de licencias se mezclan.

TQ lleva 80 Años en el mercado y en este momento cuenta con 5 unidades de negocio que son el cuidado para la salud, para el bebé, cuidado personal, agroveterinaria y adhesivos. Para nuestra investigación es de gran importancia la línea del cuidado de la salud, y esta se divide en medicamentos de venta libre y de prescripción.

En el ámbito internacional la compañía cuenta con operación propia en Ecuador en donde la matriz establecida en este país solo realiza procesos de comercialización. El

Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. Exporta a más de 17 países de Norteamérica, Centroamérica, Suramérica y el Caribe.

3.1 Antecedentes de Tecnoquimicas S.A.

La compañía se funda en la Bogotá en 1934 con el nombre de Colombia Sales Company en donde su función era la importación y comercialización de materias primas, productos de la salud y artículos de tocador de empresas nacionales y extranjeras. Para el año 1950 se conforma Laboratorios Fixalia, lo cual dio origen a la producción farmacéutica de la empresa, donde pasado un año la empresa inaugura su primera planta farmacéutica.

A partir de la década del 70, se incorpora tecnología extranjera a la producción de la compañía y ya su labor deja de ser la importación y comercialización de productos, para empezar a elaborar en sus instalaciones el 60% de los productos distribuidos. Trascurridos 10 años Tecnoquímicas amplía su producción y su tamaño al incurrir en nuevos negocios, obteniendo la licencia de productos Allergan, que es un reconocido laboratorio de productos oftalmológicos y también adquirió la plata de Merck Sharp and Dohme.

Para 1986 la compañía fundó Tecnoclor S.A, resultado del joint venture entre The Clorox International Company, construyendo una planta de blanqueadores en el Valle del Cauca, ampliando una unidad de negocio más.

Para los años 90 se dio una ola de adquisiciones y fusiones de farmacéuticas multinacionales, de tal manera que las empresas que les habían concedido algunas líneas

o unidades de negocio a TQ se las retiraron, debido a que con las fusiones características del momento, esas compañías tendrían mayor capital y les sería más fácil tener operación en Colombia. Ante esta situación la compañía decide enfocarse en sus propias marcas, viendo la necesidad de ampliar su oferta de productos farmacéuticos.

Su oferta es ampliada mediante la adquisición de otras marcas nacionales como Sal de Frutas Lua, Yodora y MK, marca con la cual se inicia la distribución en Perú, Ecuador y Bolivia. También fue de gran importancia Tecnosur, sociedad entre la compañía en estudio y Colombiana Kimberly Colpapel para la fabricación de pañales. Para finalizar esta década se obtienen alianzas con grandes laboratorios científicos ubicados en Japón y en la Habana.

En 2005 inaugura una moderna planta de producción exclusiva a los fármacos, teniendo en cuenta las exigencias de la normatividad internacional, contando en este momento con la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, siendo estos los principios que tienen por objeto garantizar que los productos se fabriquen en las condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes al manejo de productos farmacéuticos con el fin de asegurar eficacia, seguridad y calidad de los mismos. Un año después la empresa alcanza el liderazgo nacional en el mercado de genéricos.

Para el 2008 la empresa con miras a realizar más rápidamente su expansión internacional a través de la atención a los nuevos mercados de América Latina buscó la participación de la Corporación Financiera Internacional (IFC), pues para los próximos 3 años la compañía en su plan tenía presupuestado gastar US\$100 millones en investigación y en capital. Dinero que TQ destinaria a la posible adquisición de compañías farmacéuticas

en la región centroamericana, y para la expansión de su producción. El IFC adquirió el 10% de la compañía pagando un aporte de US\$25 millones y realizó un préstamo por US\$20 millones. Esta alianza internacional además de brindarle un capital a la compañía tiene como objetivo mejorar los estándares de gobierno corporativo en la organización con el apoyo de la IFC dado que es la primera vez que una compañía familiar y privada como TecnoQuímicas acudió a una institución internacional. Sin embargo para este año 2014 el IFC retiró su participación de TQ.

Los objetivos de TecnoQuímicas estaban destinados a obtener utilidades por mil millones de pesos, y en Colombia estas utilidades representaban un gran esfuerzo ya que el mercado colombiano es muy competitivo en genéricos y cuando se tiene un mercado muy compartido es difícil incrementar las utilidades rápidamente sin tener que incurrir en altos costos. Ante esta situación decidieron expandirse en países que son muy similares a Colombia, desde sus modelos de mercadeo y distribución que aplica TQ en Colombia se podían trasladar fácilmente a los países de Centroamérica. Emilio Sardi, vicepresidente de la compañía en una entrevista para la revista Dinero comentó que la clave del éxito para atender los nuevos mercados estaba en la flexibilidad y habilidad para incorporar su conocimiento al de esos países, adaptándose a sus canales de distribución.

Para el año 2009 la empresa decide entrar al mercado salvadoreño, con la adquisición de Teramed, compañía líder en el sector farmacéutico y productora de medicinas genéricas ubicada en el Salvador. Así la empresa inicia su presencia en Centroamérica y da el primer paso para el cumplimiento de su proyecto de internacionalización. La adquisición

tuvo un valor de US\$30 millones, que además de la compañía Teramed incluyó Distribuidora Principal S.A y Galemi S.A quienes eran encargadas de los canales de distribución de la compañía. Con respecto al Salvador la adquisición incluyó Farmont, que también hacía parte del Grupo Teramed.

Tres años después la compañía adquirió Wasser Chemical, empresa con una línea de productos oftalmológicos, y compró la marca hidraplus de Laboratorios Baxter.

Así en este momento el panorama de la compañía con respecto a su internacionalización es muy bueno, pues TQ se encuentra presente con operación propia en Ecuador, El Salvador, Guatemala Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana y exporta a 17 países sus productos, con lo cual diversifica la demanda de sus productos propiciando disminución en los riesgos y abarcando una mayor demanda total.

3.2 Datos financieros de Tecnoquímicas

Durante los últimos diez años se ha observado una fuerte inversión económica por parte de TQ, esto justificado en la necesidad de expandirse para capturar una proporción mayor del mercado y poder mantener su liderazgo del sector en Colombia, y con miras a explotar mercados externos con el fin último de aumentar sus utilidades. En este caso, este crecimiento se puede apreciar en los estados financieros, los cuales nos presentan los resultados que ha tenido año tras año esta empresa desde el año 2008 al 2013, permitiendo tener una perspectiva del rendimiento que ha tenido con relación a la actitud inversionista de los últimos años.

Para comenzar se debe apreciar el sector donde realiza sus actividades comerciales, para tal fin podemos observar la Tabla 1, la cual contiene los resultados obtenidos en las ventas por las principales empresas farmacéuticas que compiten dentro del territorio colombiano. En este caso, se puede apreciar el posicionamiento notable que tiene TQ durante el periodo comprendido en la Tabla 1, sin embargo, se debe resaltar la fuerte competencia que durante los últimos años está ejerciendo sus competidores cercanos: Bayer S.A, Pfizer S.A.S y Roche S.A, las cuales tienen una participación importante que está acompañado de un crecimiento elevado y constante de sus ventas, donde se pronostica a Pfizer S.A.S como potencial amenaza en la participación del mercado, por su alto crecimiento que ha obtenido durante el periodo. Por otro lado, se destaca la participación de las empresas tradicionales colombianas, donde Lafrancol, JGB, La Santé, posicionándolas en un escalón relevante en relación a los intereses de TQ.

Tabla 3. Ventas en Colombia del Sector Farmacéutico para el periodo 2008-2013

RAZÓN SOCIAL	Pos 13	2013	Pos 12	2012	Pos 11	2011	Pos 10	2010	Pos 09	2009	Pos 08	2008
TECNOQUIMICAS S. A.	1	1.161.380,00	1	1.004.700,00	1	920.927,00	1	827.065,00	1	779.090,00	1	722.456,00
BAYER S A	2	1.047.840,00	2	745.585,00	2	704.203,00	6	427.574,00	5	411.676,00	5	379.568,00
PFIZER S.A.S.	3	655.278,00	3	669.793,00	5	519.557,00	4	472.015,00	11	280.354,00	10	257.885,00
PRODUCTOS ROCHE S A	4	647.280,00	4	642.366,00	4	557.335,00	2	556.832,00	2	553.830,00	3	441.257,00
LABORATORIOS BAXTER S.A.	5	584.346,00	5	574.013,00	3	574.275,00	3	547.375,00	3	525.104,00	2	517.426,00
SANOFI - AVENTIS PHARMA S A	6	485.830,00	8	425.367,00	7	390.297,00	8	341.468,00	9	316.941,00	6	300.223,00
LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO LAFRANCOL S.A	7	462.411,00	11	331.935,00	11	320.203,00	14	267.844,00	13	253.379,00	12	238.100,00
NOVARTIS DE COLOMBIA S A	8	458.137,00	9	413.041,00	8	370.263,00	7	361.448,00	6	321.018,00	7	288.198,00
GENFAR S.A.	14	281.291,00	22	101.773,00	14	260.348,00	15	218.537,00	16	193.705,00	16	183.213,00
LABORATORIOS LA SANTE S.A.	17	169.920,00	18	140.652,00	19	131.655,00	21	118.031,00	22	107.028,00	22	86.674,20
JGB S.A.	18	149.710,00	17	151.306,00	17	151.738,00	20	124.696,00	21	109.117,00	20	114.244,00

FUENTE: Base de datos EMIS

De igual manera para analizar los resultados obtenidos por parte de TQ en los diferentes indicadores financieros se puede observar la Tabla 2. En ésta se puede apreciar el

crecimiento constante que la compañía ha obtenido en este periodo (2008-2013), lo cual refleja el buen momento que atraviesa la empresa a pesar de las dificultades que el mercado le impone y también se debe resaltar estos resultados en comparación con la fuerte inversión que se ha realizado, lo cual muestra una fuerte estructura financiera que permite mostrar crecimientos constantes a pesar de todas las acciones que tanto el mercado como la empresa ejecuten.

Tabla 4. Indicadores financieros de TQ periodo 2008-2013

INDICADOR	2013	2012	2011	2010	2009	2008
P&G						
Ventas	11.950.715,22	10.736.801,78	9.944.271,74	9.326.150,03	8.698.748,11	7.896.193,38
Crecimiento en Ventas	11,31%	7,97%	6,63%	7,21%	10,16%	12,95%
Utilidad	717.192,80	705.885,16	700.030,16	671.870,69	516.825,60	609.799,06
Crecimiento en Utilidades	1,60%	0,84%	4,19%	30,00%	-15,25%	23,13%
Rentabilidad Neta	6,00%	6,57%	7,03%	7,20%	5,94%	7,72%
Rentabilidad Bruta	44,88%	46,97%	46,95%	47,36%	44,49%	47,93%
Rentabilidad Operativa	12,45%	12,95%	13,94%	14,12%	12,18%	15,02%
BALANCE						
Activos	10.268.497,05	9.223.525,10	8.594.431,20	7.671.308,22	7.117.922,32	6.744.800,25
Crecimiento en Activos	11,33%	7,32%	12,03%	7,77%	5,53%	7,98%
Rentabilidad sobre Activos	6,98%	7,65%	8,14%	8,75%	7,26%	9,04%
Patrimonio	5.575.359,85	5.207.779,19	4.948.233,02	4.289.852,61	4.220.444,81	3.960.089,43
Crecimiento del Patrimonio	7,06%	5,25%	15,35%	1,64%	6,57%	1,85%
Rentabilidad sobre Patrimonio	12,86%	13,55%	14,14%	15,66%	12,24%	15,39%
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento	45,70%	43,53%	42,42%	44,07%	40,70%	41,28%
Apalancamiento	84,17%	77,11%	73,68%	78,82%	68,65%	70,31%
Pasivo Total / Ventas	39,27%	37,40%	36,66%	36,25%	33,30%	35,26%

FUENTE: Base de datos EMIS

4. Análisis de entrevista realizada

La ventaja competitiva de TQ es la capacidad de generar demanda por medio de su comunicación, ya que la empresa ha desarrollado un modelo de mercadeo que ha

logrado diferenciarse en el sector farmacéutico, teniendo en cuenta que este mercado ya se encuentra internacionalizado. Esto lo ha logrado por medio de su estrategia de mercadeo basada en el compromiso permanente con la calidad en todos sus procesos y productos.

Se resalta que a pesar de que TQ produce genéricos, la empresa ha constituido una estrategia en la cual son capaces de vincular el nombre de una composición química a una casa farmacéutica reconocida. Lo cual agrega un valor a los productos que se ve reflejado en una mayor disposición de las personas a pagar por estos por ser medicamentos asociados a tener un respaldo de una marca como MK.

La internacionalización de TQ no se enfoca en la fabricación de sus productos, sino en la plusvalía que genera la comercialización de estos por medio del mercadeo y no la simple distribución realizada por terceros. Lo anterior refleja su principal ventaja competitiva, la cual es la forma de realizar la promoción que permite generar altas utilidades y ventas.

Cabe mencionar, que para cuestiones investigativas nos enfocamos en dos procesos de internacionalización de TQ, el de Ecuador y el de Salvador, los cuales presentan una diferencia en sus operaciones. Para el caso de Ecuador, se logró consolidar la marca MK, y en este se generan aproximadamente 30 millones de dólares, a través de procesos netamente de comercialización, ya que todo es exportado desde Colombia. Por la otra parte, en Salvador, se presenta la adquisición de TERAMED, la cual era una productora y distribuidora de productos farmacéuticos. Esto generó un modelo comercialización y producción. Pero debido a que la línea MK todavía es posesión de Laboratorios

BAYER, no se han podido posicionar con igual resultados a los obtenidos en Ecuador y sólo se llevaron algunas líneas.

Asimismo, en los procesos de internacionalización la empresa se ha consolidado una homogeneidad en su cultura organizacional a través de dos enfoques: por un lado, se realizan por medio de comunicación entre directores administrativos, los cuales son los encargados de transmitir los valores y lineamientos principales que caracterizan la cultura de la empresa, sin que haya existido la necesidad de transferir capital humano, como fue el caso analizado de NOVARTIS, donde para su fusión los CEO encargados eran de diferentes nacionalidades y que continuó su proceso de diversidad cultural con la contratación de empleados de diferentes nacionalidades; por otro lado, con respecto a los visitadores médicos, se realiza con proceso más preciso, ya que es a través de ellos que las farmacéuticas transmiten la información a los principales clientes, este caso, existe un entrenamiento por parte de especialistas colombianos, los cuales son los encargados de estandarizar sus procesos.

La decisión de la compañía para elegir a que país o conjunto de países incursionaría no se basó en un análisis conformado por dos metodologías, la primera basada en aspectos económico, político y regulatorio en función del sector farmacéutico. Y la segunda, por la atractividad financiera, que reflejaría los resultados que podrían generar sus posibles inversiones. Por el contrario los directivos de la compañía optaron por darle prioridad a un país de tamaño pequeño y con afinidad a la cultura colombiana, ya que el riesgo es menor y se hace más fácil replicar el modelo colombiano.

5. Aplicación de las teorías al proceso ejecutado por Tecnoquímicas

Dado que el objetivo del proyecto es modelar el proceso de internacionalización de TQ, este puede explicarse a través de unas teorías reconocidas en la literatura.

Core Competences

Para empezar las competencias esenciales son consideradas el valor de la empresa compuesta por cualificaciones y aptitudes que permiten ofrecer un valor agregado a los clientes, y como lo mencionan Prahalad y Hamel (1990) las competencias se producen al coordinar distintas habilidades de producción e integrar distintos departamentos.

Una de las competencias esenciales de TQ es el modelo de mercadeo que aplica, lo cual les da la capacidad de generar demanda en los mercados a los que ellos llegan. Esto ocurre a pesar de que la compañía sea productora de genéricos, en donde logran que las personas perciban que sus productos son de gran calidad, y esto es porque los afilian a una casa farmacéutica reconocida o una línea como lo es MK. Es importante tener en cuenta que la línea MK fue adquirida por Tecnoquímicas para Colombia y Ecuador, mientras que para Centroamérica esta unidad de productos pertenece a la farmacéutica Bayer.

El vicepresidente de la compañía, Emilio Sardi en la entrevista indicó que su modelo de mercadeo no lo tiene ninguna empresa del sector, lo cual reafirma cómo su mercadeo se convierte en una competencia esencial pues es difícil de imitar por los competidores. Además esta competencia esencial brinda un valor agregado a los consumidores, teniendo la posibilidad de adquirir medicamento de calidad y que cuenta con pruebas de

bioequivalencia a precios menores de los de marca, pertenecientes a grandes casas productoras que son las desarrolladoras de las moléculas.

La percepción de las personas ha generado que su disposición a pagar sea mayor que la de cualquier otro producto genérico.

Por otra parte en TQ, el acceso a los canales de distribución se convierte en una ventaja competitiva de la compañía cuando en 1990 adquirió la Distribuidora Farmacéutica Calox Colombiana S.A. y adquirieron licencias de fabricación y distribución de la Organización Farmacéutica Americana S.A, con lo cual adquirieron la distribución de la marca internacional MK, Sal de Frutas LUA y Yodora (JIMÉNEZ & CASTILLO, 2013). Lo cual permitió la expansión de la compañía y que ejerciera su distribución y comercialización encargándose de sus procesos logísticos sin subcontratar algún tercero. De la misma manera el caso del Ecuador refleja la eficiencia que tienen en la distribución, ya que han generado 20 millones de dólares sin tener producción en el vecino país.

Tecnoquímicas en su proceso de internacionalización para llegar a Centroamérica lo que hizo fue adquirir el 100% del Grupo Teramed integrado por laboratorios y por la Distribuidoras Principal y Galemi en el Salvador y Distribuidora Farmont en Guatemala con la finalidad de establecer sus mejores prácticas en los procesos de distribución en este país. De igual manera estas adquisiciones muestran que TQ tiene una ventaja en su distribución y comercialización y siempre quieren realizarla ellos mismos, ya que Emilio Sardi manifiesta que para ellos la plusvalía se genera más en la comercialización que en

la misma producción, por lo cual es fundamental para ello tener unos canales de distribución eficientes.

Paradigma Ecléctico

Analizando el proceso que atravesó TQ de acuerdo a la teoría expuesta por el Paradigma Ecléctico, se puede apreciar una similitud importante en los incentivos iniciales por el cual las empresas deciden expandir sus operaciones a entornos internacionales. En este sentido, la empresa TQ, reconoce una ventaja competitiva desarrollada en el mercado nacional (estrategia de mercadeo), que a través de homogeneización de dicha ventaja puede ser aplicada a mercados que presenten semejanzas culturales, económicas y políticas. En esta lógica, la compañía ha mantenido como política el desarrollo de sus actividades a través de inversión propia sin incurrir a vinculaciones con empresas externas a su propiedad, cabe mencionar que la asociación realizada con la Corporación Financiera Internacional, estuvo justificada en la necesidad de forjar un Gobierno Corporativo, cuyo proceso era posible realizarse óptimamente a través de esta entidad. Asimismo, TQ ha estado incentivada a expandir sus actividades gracias a las ventajas arancelarias que países como Salvador, brinda a las empresas que exporten productos, lo cual beneficia a TQ que en este momento está produciendo una variedad de marcas en dicho país y están siendo exportadas a Colombia, lo cual beneficia a TQ. Y por último, analizando la constitución de la compañía y sus constantes transformaciones en busca de un crecimiento, la empresa ha concebido la idea de expandir sus actividades a niveles internacionales como una meta intrínseca en el desarrollo de sus operaciones.

En consecuencia, a estas motivaciones antes mencionadas la empresa TQ ha estado interesada en realizar inversiones extranjeras en busca de capturar mercados cada vez más relevantes para el crecimiento de la compañía, demostrando de esta forma que el modelo representa en cierta medida las acciones realizadas por TQ en relación al proceso de internacionalización.

Modelo de Uppsala

Con respecto a la Teoría del Modelo de Uppsala, donde fundamenta su idea teórica a partir del proceso secuencial que las empresas realizan para constituirse en mercados internacionales. En este sentido, las compañías a medida que van obteniendo mayor conocimiento del mercado donde desean incursionar, de la misma forma realizarán inversiones que permitan consolidarse en dicho mercado.

En relación a lo anterior, TQ no ha presentado un proceso secuencial en donde haya incursionado en mercados extranjeros a medida que obtenga un conocimiento considerable al mercado que desea operar. Por el contrario, la empresa ha ejecutado políticas de expansión en donde incursiona en mercados internacionales a partir de adquisición de infraestructura ya establecida que le permita constituir sus operaciones ágilmente. Este caso se puede ejemplificar en países como Ecuador, donde adquirió una empresa que comercializaba productos antes de ser comprada; también, por el lado de Salvador, TQ adquirió una compañía que producía y comercializaba productos farmacéuticos.

6. Conclusiones

- La ventaja competitiva más importante de Tecnoquímicas es su capacidad de generar demanda por medio de su mercadeo, siendo una herramienta difícil de imitar, pues siendo una compañía productora de genéricos logra posicionarse en este momento en el segundo lugar del mercado colombiano en ventas, y esto es debido a que sus productos se encuentran respaldados ante el público por una casa matriz de confianza y su línea más importante como lo es MK.
- Los modelos analizados con respecto a las multinacionales del sector farmacéutico, no presentan relevancia acerca del cómo y porqué se dio el proceso, pues a pesar de que algunos aspectos fueron tenidos en cuenta no fue el motivo por el que se tomó la decisión de internacionalizarse ni de elección de países.
- Las decisiones en cuanto a la internacionalización de Tecnoquímicas se basan principalmente en una minimización del riesgo, por lo cual sus criterios en la selección de países fueron el tamaño del mercado y la proximidad cultural para lograr replicar el modelo colombiano del cual se creía tener la certeza que funcionaría igual de bien que en Colombia.
- Tecnoquímicas a diferencia de las demás empresas transnacionales del sector farmacéutico no presenta actitudes similares en cuanto a las operaciones naturales de las empresas de este sector, en donde la inversión en I+D es una de las prioridades para poder competir en el mercado. En contraste, su estrategia

está enfocada en captar valor a través de la plusvalía que genera la comercialización de los productos

7. Bibliografía

- Álvarez, I. (2010). Análisis Económico del Sector Farmacéutico: efecto de los TRIPS en la difusión de la innovación farmacéutica en países en vías de desarrollo.
- Barrera, L. V. (22 de Marzo de 2013). Tendencias de la industria farmacéutica. El ESPECTADOR.
- DIAZ, Gabriel; SOSA, Juan Carlos. Determinantes de la Competitividad Internacional en la Industria Farmacéutica. Caribbean University y Universidad del Turabo-2012
- Dirección Nacional de Información Científica y Dirección Nacional de Estudios Subsecretaría de Estudios y Prospectiva. Boletín Estadístico Tecnológico. N°5 enero/abril de 2012. República Argentina
- Dunning, J.H. (1981), International Production and the Multinational Enterprise, Allen & Urwin, Londres
- Dunning, J.H. (1988a), Multinationals, Technology and Competitiveness, Unwin Hyman, Londres.
- Ellis, P. (2000). “Social Ties and Foreign Market Entry”, Journal of International Bussines Studies. Vol. 31 (3).
- En J. B. Ubillos, & J. C. Longas, TEMAS DE ECONOMÍA MUNDIAL (págs. 209-305). Madrid: DELTA Publicaciones.
- Galván, I. (2003), “La Formación de la Estrategia de Selección de Mercados Exteriores en el Proceso de Internacionalización de las Empresas”, Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- JIMÉNEZ, J. S., & CASTILLO, D. G. (noviembre de 2013). CASOS DE HISTORIA EMPRESARIAL: SUCROAL S.A- TECNOQUÍMICAS S.A . Recuperado el octubre de 2014, de Biblioteca Icesi:
- Johanson, J. y Mattson, LG. (1988), “Internationalization in industrial systems- a network approach”, en N. Hood y J.E. Vahlne (Eds.), Strategies in Global Competition, Croom Helm, Londres, pp. 287-314.
- Mitchell, L. C. (2012). Big Pharma’s Mixed Modes of Growth. Harvard Business Review.

Revista DINERO. Tecnoquímicas: la hora de la expansión. 2008. Tomado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tecnoquimicas-hora-expansion/65985>

Sánchez, D. (s.f.). Capitalismo, desarrollo y estado. Una revisión crítica de la teoría del estado de schumpeter.

Stepanian, M., & Tirado, A. (2013). Oportunidades y Amenazas para el sector farmacéutico con la firma del TLC con los Estados Unidos. Universidad EAN.

Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", Quarterly Journal of Economics, May

8. Anexos

8.1 Guía de entrevista a profundidad

Universidad Icesi
Proyecto de Grado “Proceso de internacionalización de Tecnoquímicas”
Alumnos: Juan Camilo Cifuentes Méndez-Marcela Torres Manrique
Tutor: Dr. Héctor Ochoa

Objetivo:

La actividad de campo está con el objetivo de entrevistar a empleados de la empresa que han estado inmersos dentro de la estrategia interna de la empresa para poderse expandir a un entorno internacional, en esta medida se busca explorar procesos detallados que permitan encontrar tendencias de acción relacionadas con las teorías encontradas en revisiones teóricas antes realizadas.

ENTREVISTA TECNOQUÍMICAS

INFORMACIÓN NACIONAL DE LA EMPRESA

1. ¿Cómo era la estructura de la empresa antes de entrar en el proceso de internacionalización? ¿Delegación de poder? En la actualidad ¿cómo está constituida?
2. ¿Cuáles fueron y siguen siendo los cambios en la estructura organizacional que se llevaron a cabo para lograr el proceso de internacionalización?
3. ¿Con respecto a la cultura organizacional, ¿en qué ha influenciado? ¿Cambió? ¿presenta para impulsar los resultados que ha obtenido la empresa?
4. ¿Cuáles son las ventajas comparativas y competitivas de la empresa en el mercado nacional?
5. ¿Cuáles son las unidades de negocio que se han establecido en la empresa? ¿Son totalmente independientes? ¿Cómo se toman las decisiones a nivel de gerencia entre estas?
6. ¿Cómo se ha reestructurado la visión de la empresa a lo largo de estos años?
7. ¿Cuáles son los factores determinantes para mantener la empresa a niveles competitivos?

CON RESPECTO A LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA COMPAÑÍA

8. ¿La empresa cómo estructura la estrategia internacional para las filiales o empresas internacionales?
9. ¿El modelo colombiano es replicable en Centroamérica?
10. ¿Cómo proyectan el 2015? ¿Cuáles son las expectativas?
11. Con respecto al crecimiento de donde se espera que provenga el mayor aumento.
12. ¿Qué opina de estrategias como las de la compañía caleña La Santé de incursionar en el mercado mexicano y el africano?
13. ¿El modelo se replica sin mayores modificaciones?
14. ¿Para llevar a cabo la pre selección de países, que factores fueron fundamentales? (Similitud en cultura, localización geográfica, tamaño de mercado)
15. ¿Cómo ha sido el mecanismo para captar el Recursos humano internacionalmente?
16. Teniendo en cuenta que la marca es un bien intangible y que en Colombia está se encuentra muy bien posicionada, ¿Cómo fue el proceso de adaptación, para posicionarla en mercados extranjeros?
17. Después de llevar a cabo el análisis de variables macroeconómicas y políticas de distintos países en donde el resultado fue que los primeros países para el proceso de internacionalización debían ser Brasil, Argentina y México, ¿Qué factores llevaron a elegir los países de Centroamérica?
18. Una vez tomaron la decisión acerca de los países, ¿cómo decidieron el portafolio con el que llegarían a estos? ¿Cómo fue la estrategia administrativa y de ventas?
19. Cuáles son los parámetros
20. ¿Cuál es el Top of mind de sus productos?
21. Teniendo en cuenta que con la globalización las barreras comerciales han disminuido demasiado, ¿qué tan importante considera eliminar las barreras mentales que no permitan expandirse internacionalmente? ¿Cómo se enfoca la cultura organizacional para lograrlo?
22. ¿Con respecto al porcentaje que se invierte en I&D, como se toma esta decisión? Teniendo en cuenta la presencia de ustedes en Latinoamérica, ¿es mayor el porcentaje dedicado a la investigación que el de las posibles adquisiciones de empresas o líneas de productos?
23. ¿Cuántos Centros de Investigación tienen en este momento? ¿En dónde se encuentran ubicados?
24. En estos momentos cómo se está manejando la empresa Teramed
25. ¿Cómo se maneja la distribución en Centroamérica?

26. ¿La compañía le teme a las adquisiciones que han hecho los grandes laboratorios mundiales de laboratorios colombianos como Lafrancol y Genfar?
27. ¿Considera usted que la elevada inversión que realiza la empresa en mercadeo se debe a la poca confianza que tienen algunos colombianos en los medicamentos genéricos? ¿Los productos de la compañía demuestran la bioequivalencia?
28. ¿Cuál ha sido el rol de la corporación financiera internacional?
29. ¿Para internacionalizarse tuvieron alguna base de estudio?
30. ¿Han pensado en vender?