

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE
PRODUCCIÓN Y SERVICIOS**



**DISEÑO DEL PLAN DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS
OFTALMOLÓGICOS A UN PAÍS DE LA COMUNIDAD ANDINA**

Tesis presentada por la Bachiller:

Yabiku Soto, Yuriko Celinda

**Para optar el Grado Académico de Maestra
en Ciencias:**

**Ingeniería Comercial y Negocios
Internacionales**

Asesor: Mag. Víctor Quispe Velásquez

AREQUIPA-PERU

2019

“Si alguna vez no te dan la sonrisa esperada, sé generoso y da la tuya porque nadie tiene tanta necesidad de una sonrisa, como aquel que no sabe sonreír a los demás”

Anónimo

DEDICATORIA

A MI ESPOSO

Por ser mi compañero de vida,
por comprenderme, estar
conmigo en todos los
momentos y sobre todo
brindarme el apoyo constante
en mis deseos de superación.

A MIS PADRES

Doy gracias a Dios, por
brindarme una familia que me
apoya y se siente orgullosa de
mis logros.

A MIS HERMANOS

Por ser el ejemplo de vida a
seguir.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo de esta tesis diseñar el plan de exportación de productos oftalmológicos a uno de los países de la Comunidad Andina y los objetivos específicos son analizar y diagnosticar el macroentorno y microentorno del Perú, seleccionar el mercado destino de productos oftalmológicos, desarrollar un plan estratégico, desarrollar un plan de marketing y de operaciones. Esta investigación es del tipo descriptiva, se va describir la información estadística obtenida de las diferentes instituciones, Instituto de Estadísticas del Perú y Ecuador, VISIÓN 2020, Salud ocular universal 2019, datos obtenidos de la base de datos de SUNAT, DIGEMID, IMS health.

Esta investigación únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. Las variables primarias analizadas serán los laboratorios en el país escogido de la CAN, fabricantes y distribuciones oftalmológicos y la demanda de productos oftalmológicos. Las variables secundarias identificadas serán importaciones, exportaciones, población y casos clínicos.

Se puede concluir que la empresa peruana deberá buscar un distribuidor de productos oftalmológicos en Ecuador, para ingresar y penetrar en el mercado en las líneas terapéuticas de glaucoma y cataratas.

ABSTRACT

The objective of this work is to design the plan for the export of ophthalmological products to one of the countries of the Andean Community and the specific objectives are to analyze and diagnose the macro- and micro-environment of Peru, select the destination market for ophthalmological products, develop a strategic plan, develop a marketing and operations plan. This research is of the descriptive type, it will describe the statistical information obtained from the different institutions, Institute of Statistics of Peru and Ecuador, VISION 2020, Universal eye health 2019, data obtained from the SUNAT, DIGEMID, IMS health database.

This research only aims to measure or collect information independently or jointly on the concepts or variables to which they refer, its objective is not to indicate how these are related. The primary variables analyzed will be the laboratories in the chosen CAN country, ophthalmological manufacturers and distributors, and the demand for ophthalmological products. The secondary variables identified will be imports, exports, population and clinical cases.

It can be concluded that the Peruvian company should look for a distributor of ophthalmological products in Ecuador, to enter and penetrate the market in therapeutic lines for glaucoma and cataracts.

Índice General

Contenido	Pag
CAPÍTULO I. ANALISIS Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL	
1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	1
1.1.1 Análisis del entorno PESTEG	1
1.1.1.1 Entorno Político, gubernamental y legal	1
1.1.1.2 Entorno Económico y Financieras	1
1.1.1.3 Entorno Social, Cultural y Demográfico	4
1.1.1.4 Entorno tecnológico y Global	6
1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	8
1.2.1 Modelo las cinco fuerzas Porter	8
1.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores	9
1.2.1.2 Poder de negociación de los compradores o clientes	11
1.2.1.3 Amenaza de los sustitutos	12
1.2.1.4 Amenaza de los entrantes	14
1.2.1.5 Rivalidad de los competidores	15
1.2.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de perfil referencial (MPR)	16
CAPÍTULO II. ANALISIS DEL MERCADO	
2.1. OBJETIVOS	18
2.1.1. Objetivo general	18
2.1.2. Objetivo Específico	18
2.2. SELECCIÓN DEL MERCADO	18
2.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.3.1. Marco teórico	21
2.3.1.1. Régimen aduanero	21
2.3.1.2. Exportación	21
2.3.1.3. Arancel	21
2.3.1.4. Incoterms	21
2.3.1.5. Flete internacional	22
2.3.1.6. Aduana	23
2.3.1.7. Cadena de Comercialización del mercado farmacéutico	23
2.3.1.8. Establecimientos farmacéuticos	24
2.3.1.9. Medicamentos	25
2.3.1.10. DIGEMED – Perú	25

2.3.1.11. ARCSA – Ecuador	26
2.3.1.12. INVIMA – Colombia	26
2.3.1.13. AGEMED – Bolivia	26
2.3.1.14. Registro sanitario	26
2.3.1.15. Buenas prácticas de manufactura (BPM/GMP)	26
2.3.1.16. Cadena de frío	27
2.3.1.17. Cadena de frío	27
2.3.1.18. IMS Health	27
2.3.1.19. Organización Mundial de salud (OMS)	28
2.3.1.20. Determinación del Mercado potencial y estimación de las ventas locales	28
2.3.2. Tipo de Investigación	29
2.3.2.1. Investigación descriptiva	29
2.3.2.2. Datos primarios	29
2.3.2.3. Datos secundarios	33
2.3.3. Análisis de la industria de laboratorios en Ecuador	40

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 Visión	44
3.2 Misión	44
3.3 Valores	44
3.3.1 Objetivo General	44
3.3.2 Objetivos Específicos	44
3.4 Proceso estratégico	44
3.4.1 Matriz SPACE	44
3.4.2 Matriz FODA	46
3.4.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	48
3.4.4 Matriz de decisión estratégica (MDE)	50
3.5 Estrategia de internacionalización	52
3.5.1 Estrategia de internacionalización	52
3.5.2 Estrategia de Penetración y desarrollo de mercado	53
3.5.3 Estrategia de Concentración	53

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos generales	54
4.2. Definición del mercado	54
4.2.1. Mercado potencial	54

4.3. Segmentación de mercado industrial	54
4.3.1. Definición del mercado a segmentar	54
4.3.2. Elección de los criterios de segmentación del cliente	54
4.3.2.1. Segmentación geográfica Tamaño de mercado	55
4.3.2.2. Segmentación en función del uso del producto	55
4.4. Posicionamiento	56
4.4.1. Selling Line o unique Selling Proposition (USP)	56
4.5. Estrategias	56
4.5.1. Estrategias competitivas	56
4.5.1.1. Estrategia de retador de mercado	56
4.5.2. Estrategias de marketing mix	57
4.5.2.1. Producto	57
4.5.2.2. Precio	59
4.5.2.3. Plaza	60
4.5.2.4. Promoción	60
4.5.2.5. Personas	61
4.5.2.6. Procesos	62
4.5.2.7. Proactividad	62
4.6. Presupuesto de marketing	62
4.7. Responsabilidad social	63

CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Objetivo General	64
5.2. Trámites en Perú	64
5.2.1. Análisis pre-exportación	64
5.2.2. Exportación definitiva	65
5.2.3. Organismos de control de exportaciones	65
5.2.4. Documentos para la exportación	65
5.2.5. Proceso de exportación	67
5.3. Trámite en Ecuador	68
5.3.1. Análisis pre-importación	68
5.3.2. Organismos de control de importación	68
5.3.3. Documentos para la importación	69
5.3.4. Proceso de importación	70
CONCLUSIONES	72

BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS	78

Índice de Tablas

Contenido	Pag
Tabla 1 PBI en América del Sur	3
Tabla 2 Índice de eficiencia del sistema de salud 2018	4
Tabla 3 Población Total en censos realizados	4
Tabla 4 Número de Habitantes de los países de Suramérica 2017	5
Tabla 5 Negociación con proveedores	10
Tabla 6 Negociación con compradores o clientes	11
Tabla 7 Amenaza de los productos oftalmológicos sustitutos	14
Tabla 8 Matriz del Perfil Competitivo	16
Tabla 9 Matriz del Perfil Referencial (MPR)	17
Tabla 10 Matriz de selección de mercados, ponderaciones resultantes	19
Tabla 11 Ventas de los laboratorios de Oftalmología en Perú	20
Tabla 12 Comercio exterior	20
Tabla 13 Autoridades Aduanera por país	23
Tabla 14 Comercio exterior Productos Oftalmológicos USD\$	35
Tabla 15 Población de Ecuador 2017	36
Tabla 16 Pirámide de la población de Ecuador	36
Tabla 17 Población por ciudades 2010	37
Tabla 18 Principales causas de ceguera	37
Tabla 19 Tendencia de las principales enfermedades oftalmológicas	38
Tabla 20 La tasa de cirugías por Cataratas	39
Tabla 21 La tasa de cirugías por Glaucoma	39
Tabla 22 Población estimada para tratamientos oftalmológicos en Ecuador	40
Tabla 23 Población estimada para tratamientos oftalmológicos en Perú	40
Tabla 24 Estimación de demanda para productos oftalmológicos el 2019 al 2022	42
Tabla 25 Cálculo del eje resultante de la matriz PEYEA	45
Tabla 26 Estrategias del FODA	46
Tabla 27 Matriz FODA	47
Tabla 28 Crecimiento en la participación en el sector oftalmológico	49
Tabla 29 Estrategias MBG	50
Tabla 30 Matriz de decisión estratégica (MDE)	51
Tabla 31 Estrategias Matriz de decisión estratégica (MDE)	52

Tabla 32 Productos “CRECE”	58
Tabla 33 Precios de venta “CRECE”	60
Tabla 34 Promoción “CRECE”	61
Tabla 35 Presupuesto de marketing, por año, 2019 – 2023	63

Índice de Figuras

Contenido	Pag
Figura 1 Gasto en I+D del PBI (%)	6
Figura 2: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	9
Figura 3 Amenazas en clasificación de ventas productos Oftalmológicos	14
Figura 4 Principales Competidores de Oftalmología en Perú	15
Figura 5 Pareto de importaciones de Ecuador 2017	19
Figura 6 Incoterm	22
Figura 7 Servicios de la Tienda de datos de salud	28
Figura 8 Crecimiento productos oftalmológicos en el Ecuador	30
Figura 9 Líderes del mercado IMS 2017 en USD	30
Figura 10 Crecimiento del mercado IMS 2017 en unidades vendidas	31
Figura 11 Líderes del mercado IMS 2017 en unidades	31
Figura 12 Tipo de venta	32
Figura 13 Venta de productos con receta y sin receta	32
Figura 14 Principales productos de oftalmología	32
Figura 15 Principales países de importación	33
Figura 16 Principales Importadores Ecuatoriano de oftalmología	34
Figura 17 Principales países de exportación 2017	34
Figura 18 Principales laboratorios que exporta a Ecuador	35
Figura 19 Enfermedades que causan ceguera	38
Figura 20 Modelo secuencial del proceso estratégico	44
Figura 21 Vector resultante y polígono de la matriz PEYEA	45
Figura 22 Matriz Boston Consulting Group	50
Figura 23. Localización geográfica de Ecuador	55
Figura 24 Estrategias de marketing mix	57
Figura 25 Estrategias de marketing mix	59

Índice de Anexos

Contenido	Pag
Anexo 1 Análisis PESTEG del CAN	88
	x

Anexo 2 Cinco fuerzas de Porter en el mercado oftalmológico del Perú	89
Anexo 3 Asociación de industrias farmacéuticas de origen y capital nacional (ADIFAN)	90
Anexo 4 Asociación de laboratorios farmacéuticos del Perú (ALAFARPE)	91
Anexo 5 Asociación de laboratorios farmacéuticos latinoamericanos (ALAFAL)	92
Anexo 6 Grupo Intercorp	93
Anexo 7 Matriz de selección de mercados	94
Anexo 8 Matriz de selección de mercados con ponderación resultante	100
Anexo 9 Tipo de exportación	101
Anexo 10 Incoterm	102
Anexo 11 Organigrama digemid	103
Anexo 12 Autoridades digemid	104
Anexo 13 Organigrama ARCSA	105
Anexo 14 Autoridades ARCSA	106
Anexo 15 Principales enfermedades de la vista	107
Anexo 16 Venta IMS 2016 – jun 2018	109
Anexo 17 Detalle de ventas IMS health 2017 por laboratorios	110
Anexo 18 Detalle de ventas IMS health junio 2018	111
Anexo 19 Principales productos vendidos 2017	112
Anexo 20 Principales países de importación de ecuador 2017 fob usd	113
Anexo 21 Principales importadores ecuatorianos fob usd	114
Anexo 22 Principales países de exportaciones de ecuador 2017 fob usd	115
Anexo 23 Principales exportadores ecuatorianos fob usd	116
Anexo 24 Matriz PEYEA para laboratorio oftalmológico	117
Anexo 25 Precios de venta “crece” vs competencia	118
Anexo 26 Ventas de los principales laboratorios de ecuador productos oftalmológicos	120
Anexo 27 Ventas de los principales laboratorios de ecuador productos oftalmológicos	121
Anexo 28 Cantidad de personas por enfermedad proyectado	122
Anexo 29 Laboratorios peruanos fabricantes de productos oftálmico	123
Anexo 30 Variación de precios crece vs competencia	124
Anexo 31 Proforma	125
Anexo 32 Factura comercial	126
Anexo 33 Packing list	127
Anexo 34 Certificado de origen	128
Anexo 35 Certificado de registro sanitario	129
Anexo 36 Declaración aduanera de mercancías (DAM)	130
Anexo 37 Manifiesto de carga	131
Anexo 38 Póliza de seguro	132

CAPÍTULO I. ANALISIS Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El Análisis del Macroentorno se analizará los diversos factores externos que presentan mayor interés para el diseño del plan de | en un país de la Comunidad Andina (Anexo N°1).

1.1.1 Análisis del entorno PESTEG¹

1.1.1.1 Entorno Político, gubernamental y legal

El Perú es un país democrático, presidencialista y posee 3 poderes independientes, Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder judicial.

Actualmente el Perú ha realizado un cambio de gobierno que comenzó el periodo de 2016 hasta el 2020, con Pedro Pablo Kuczynski Godard. Debido al segundo periodo de vacancia presidencial en el 2018, asumió la responsabilidad el sucesor y actual Presidente de la República del Perú Martín Alberto Vizcarra Cornejo en marzo el 2018 para continuar con el gobierno hasta el 2020.

En los primeros meses del gobierno su aceptación llegó a descender hasta de 35% en julio, según la última encuesta nacional urbano-rural de Ipsos, sin embargo, en octubre el 61% de encuestados aprueban la gestión de Martín Vizcarra, el 28% desaprueban su gestión, mientras que el 11% no precisa una respuesta (El comercio, 2018). De acuerdo al diario El comercio² del 14 de octubre del 2018, la desaprobación viene porque consideran que el 43% en su gobierno hay corrupción, 29% señala que el mandatario no se preocupa por mejorar la seguridad ciudadana y además el 26% lo hace porque no ve mayores avance se en la economía. Mientras en los últimos 3 meses de gobierno ha subido en 16 puntos su aceptación, que ningún otro mandatario peruano alcanzó más del 60% de aprobación en los últimos años, quienes aprueban lo hacen porque consideran que está trabajando para combatir a corrupción, tiene buenas ideas o planes, tiene capacidad de concentración y dialogo.

En general, la política de apertura comercial peruana se ha mantenido durante ya varios periodos presidenciales y se evidencia que ya forma parte de política de estado. La inestabilidad política y la incertidumbre que se generan por el enfrentamiento entre los poderes del Estado afectan la dinámica económica del país. Las inversiones privadas comienzan a detenerse ante la incertidumbre y son ellas las que constituyen un elemento clave si queremos mantener nuestro crecimiento³, viendo esta situación se necesita que se forme un canal de dialogo con todos los presidentes de los poderes de estado, disminuir el enfrentamiento de no dejar que los temas políticos sean el principal tema a tratar por el gobierno, Perú debe seguir con su crecimiento

1 Liam Fahey y V.K. Narayanan ensayo titulado "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica".

2 <https://elcomercio.pe/politica/aprobacion-martin-vizcarra-subio-16-puntos-mes-noticia-567514>

3 Afirmación de la presidenta de la CCL, Yolanda Torriani

económico de 3% a 4% anual. Hace 28 años que el Perú ha alcanzado una estabilidad macroeconómica que debe mantenerse y defenderse.

El Estado determina la política nacional de salud, el Poder Ejecutivo norma y supervisa su aplicación, responsable de diseñarla y conducirla con la finalidad de facilitar a todos el acceso equitativo a los servicios de salud⁴. El Ministerio de Salud es el ente rector que conduce, regula y promueve la intervención del Sistema Nacional de Salud con la finalidad de lograr el desarrollo de la persona humana⁵. La DIGEMID⁶ es un órgano de línea del Ministerio de Salud que tiene por objetivo lograr que la población tenga acceso a medicamentos seguros, eficaces, de calidad, que sean usados racionalmente, también controlan el ingreso y la salida de productos farmacéuticos, incluyendo la propiedad intelectual y convenios internacionales, además propone y evalúa lineamientos para productos farmacéuticos, dispositivos médicos, productos sanitarios y establecimientos farmacéuticos a nivel nacional. Para que funcione una Empresa Farmacéutica debe contar con ciertas certificaciones como: BPM, BPL, BPA, BPDT (reglamentos vigentes)⁷ así como sus registros sanitarios⁸. En el Perú existe un Plan de salud ocular y prevención de la ceguera desde el 2014 al 2020, el cual sigue en su cumplimiento sin haber sido afectado por la inestabilidad política.

Para que el comercio internacional no sea afectado por cambio de política existe un convenio internacional llamado la Comunidad Andina de Naciones (CAN)⁹ posee una zona libre de comercio de servicios gracias al Acuerdo de Cartagena, los países miembros son Colombia, Bolivia, Perú y Ecuador.

1.1.1.2 Entorno Económico y Financieras

Durante la última década, el crecimiento del Perú fue uno de los más rápidos de América Latina, pero al igual que en el resto de la región, se ha desacelerado. Entre 2004 y 2013, el PIB creció a una tasa anual media del 6,2 % como resultado de la aplicación de políticas macroeconómicas prudentes, las reformas estructurales, el gran volumen de inversión extranjera directa y el contexto externo favorable. El fin del auge de los productos básicos, la desaceleración económica de socios claves (especialmente China) y otros factores llevaron a que el crecimiento se redujera PBI al 2,4 % en 2014, al 3,3 % en 2015, 3.9% en el 2016 y 2.8% en el 2017.

4 Constitución política del Perú – artículo 9°

5 Artículo 2° Ley N°27657, Ley del Ministerio de Salud

6 Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas – Decreto Ley N°584 de 18/04/1990

7 Certificación Buenas prácticas de Manufactura, Buenas prácticas de Laboratorio, Buenas prácticas de Almacenamiento y Buenas prácticas de distribución y transporte.

8 Ley N° 29459 Ley de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios (26/11/2009)

9 Comunidad Andina de Naciones (CAN) 26/05/1969

El grupo de analistas económicos encuestados a fines de setiembre por el Banco Central de Reserva (BCR) estimó que el PBI de Perú crecería 3.8% hasta finales del 2018. Respecto al 2019, la encuesta del BCR arrojó que tanto los analistas económicos como el sistema financiero mantuvieron su proyección de crecimiento en 4%.

Las exportaciones aumentaron en 7,8%, en tanto que las importaciones lo hicieron en 6,8%¹⁰.

La CEPAL¹¹, en el área del desarrollo económico, tiene como objetivo la promoción de un crecimiento económico equitativo de largo plazo y la generación y asignación eficiente de recursos financieros para apoyar el desarrollo y la igualdad en los países de América Latina y el Caribe, el PBI en Bolivia está en 4%, Perú 3.5%, Colombia 2.6% y Ecuador 2%, ninguno de los miembros del CAN está en negativo.

Tabla 1
PBI en América del Sur

País	PBI %
Argentina	2.5
Bolivia	4.0
Brasil	2.2
Chile	3.3
Colombia	2.6
Ecuador	2.0
Paraguay	4.0
Perú	3.5
Uruguay	3.0
Venezuela	-8.5
América del Sur	2.0

Fuente: CEPAL abril 2018.

Tras analizar casi 200 economías del mundo, Bloomberg Visual Data (www.bloomberg.com), dio a conocer el índice anual de eficiencia de salud (se tienen en cuenta la esperanza de vida, el costo relativo de la salud como porcentaje del PIB y el costo absoluto per cápita en dólares), que mide la relación de cada peso invertido en este sector con los resultados en la población, en el ranking este índice de eficiencia del sistema de salud el Perú está en el puesto 36, Ecuador en 43, Colombia en puesto 47 y Bolivia no se registran datos. Finalmente, la economía que se avizora en el sector Salud, es prometedora.

10 INEI - Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2018
11 Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Tabla 2**Índice de eficiencia del sistema de salud 2018**

Posición	Posición anterior	Cambio	Economía	Puntaje de eficiencia	Expectativa de vida	Costo relativo
1	1		Hong Kong	87.30	84.30	5.7%
2	2		Singapur	85.60	82.70	4.3%
3	3		España	69.30	82.80	9.2%
4	6	2	Italia	67.60	82.50	9.0%
5	4	-1	Corea del Sur	67.40	82.00	7.4%
20	17	-3	México	54.60	76.90	5.9%
25	-	-	Costa Rica	52.30	79.60	8.1%
31	8	-23	Chile	49.30	79.30	8.1%
36	32	-4	Perú	46.00	74.80	5.3%
39	43	4	Venezuela	43.40	74.40	3.2%
43	44	1	Ecuador	41.30	76.10	8.5%
47	52	5	Colombia	36.80	74.20	6.2%

Fuente: Bloomberg Set. 2018

1.1.1.3 Entorno Social, Cultural y Demográfico

Dentro de los principales indicadores se tiene la magnitud y crecimiento poblacional. De acuerdo al INEI último censo realizado en octubre del 2017, los primeros resultados indican que la población efectivamente censada asciende a 29'381,884 personas, de los cuales el 49.2% corresponde al sexo masculino y el 50.8% al sexo femenino (existen 480 mil féminas más que hombres), estableciendo un crecimiento constante de personal en el territorio peruano.

Tabla 3**Población Total en censos realizados**

Año	Población		
	Total	Censada	Omitida
1940	7,023,111	6,207,967	815,144
1961	10,420,357	9,906,746	513,611
1972	14,121,564	13,538,208	583,356
1981	17,762,231	17,005,210	757,021
1993	22,639,443	22,048,356	591,087
2005	a/ 27,219,264	26,152,265	1,066,999
2007	28,220,764	27,412,157	b/ 808,607
2017	31,237,385	29,381,884	1,855,501

Fuente: INEI a/ Censo de Derecho o De Jure. b) Se recopiló información de la población en su lugar de residencia.

Según Datosmacro.com el ranking de población en América del Sur al año 2017, el Perú es el cuarto país más poblado, en la segunda está Colombia, séptima Ecuador y octava posición Bolivia.

Tabla 4

Número de Habitantes de los países de Suramérica 2017

Ranking	País	Población
1	Brasil	209,288,278
2	Colombia	49,292,000
3	Argentina	44,271,041
4	Perú	31,237,385
5	Venezuela	31,028,337
6	Chile	18,383,000
7	Ecuador	16,624,858
8	Bolivia	11,051,600
9	Paraguay	6,954,000
10	Uruguay	3,456,750
11	Guyana	778,000
12	Surinam	563,402

Fuente: Datosmacro.com
/demografía/población

En la parte cultural la población busca las cinco funciones básicas de la atención de la salud, de acuerdo a la doctrina de la Salud Pública son:

- **PROMOCIÓN DE LA SALUD**, que para el sector salud significa realizar acciones de salud dirigidas a proporcionar a la población los medios para ejercer mayor control sobre su salud para mejorarla.
En una visión más amplia, es una responsabilidad de los gobiernos, de cautelar las condiciones de vida y laborales de la población, para que gocen de mejor salud.
- **PROTECCIÓN DE LA SALUD**, Son las acciones de salud dirigidas al Control Sanitario del Medio Ambiente, que para el sector salud se reduce a:
 - Vigilancia y Control de la contaminación del agua, aire y del suelo (Control Sanitario del Medio Ambiente ó Saneamiento Ambiental).
 - Vigilancia y Control de la Contaminación de los Alimentos (Control Sanitario de los Alimentos o Higiene Alimentaria).
- **PREVENCIÓN DE LA ENFERMEDAD**, Son las Medidas destinadas no solamente a prevenir la aparición de la enfermedad, tales como la reducción de factores de riesgo, sino también a detener su avance y atenuar sus consecuencias una vez establecidas.
- **RESTAURACIÓN DE LA SALUD** Acciones de los Servicios de Salud, mediante Asistencia Sanitaria, destinadas a recuperar la salud de las personas que la han perdido, llevadas a cabo en dos niveles:
 - Nivel Primario (Puestos Sanitarios y los Centros de Salud)

- Nivel Hospitalario

- **REHABILITACIÓN:** Son acciones de salud dirigidas a ayudar a las personas a alcanzar el más completo potencial físico, psicológico, social, compatible con su deficiencia fisiológica o anatómica y limitaciones medio ambientales.

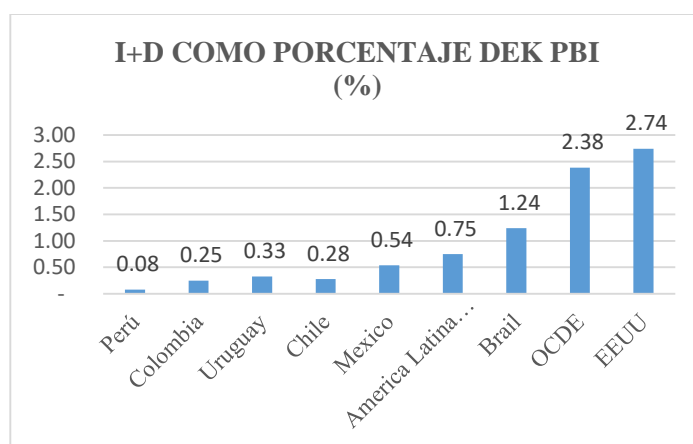
1.1.1.4 Entorno tecnológico y Global

En los últimos años existen avances tecnológicos realizados como; la identificación de prioridades nacionales y regionales de investigación, la construcción de agendas nacionales de investigación, el registro nacional de ensayos clínicos, el canon minero como fuente de financiamiento de investigación y desarrollo de salud, entre otros.

En el Perú, con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT)¹², a través de su Organismo rector del CONCYTEC¹³, se encarga de dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica.

Recientemente fue dado a conocer los resultados del primer Censo nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) en el Perú y los datos revelan el atraso del país respecto a países vecinos y la diferencia es abismal con los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)¹⁴.

Figura 1 Gasto en I+D del PBI (%)



Fuente: I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo, RICYT, OCDE.

Elaboración: CONCYTEC – Dirección de Investigación y Estudios.

El estudio fue elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), en convenio con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el censo abarcó todos los sectores que llevan a cabo

12 SINACYT es un conjunto de instituciones y personas naturales del país, dedicadas a la investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+I) en ciencia y tecnología y a su promoción

13 Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica

14 Miembros OCDE: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay

actividades de I+D en el país, a saber: los institutos públicos de investigación (IPI), las universidades y las instituciones privadas sin fines de lucro u organizaciones no gubernamentales (ONG). Estas son algunas de las cifras:

- 0,08% del Producto Bruto Interno (PBI) gasta el Perú en investigación y desarrollo. La cifra es muy inferior por ejemplo a Colombia (0,25 %), Chile (0,38 %) y México (0,54 %).
- 1 investigador por cada 5.000 personas de la Población Económicamente Activa en el país. Ello es muy bajo respecto a Brasil y varios países de América Latina y el Caribe.
- 2,1 investigadores por 1 investigadora. Esta última cifra está muy por debajo de algunos países de América Latina y el Caribe, como Bolivia, Argentina y Venezuela, donde la participación de las mujeres supera el 50% del total de investigadores. En el Perú la cifra es del 30%.
- 31,8% de los investigadores tienen grado de doctor, 34,3% de los investigadores tienen grado de magíster, 26% tiene título profesional, 66,5% de la inversión en I+D en el Perú se utiliza para inventos y patentes, 26,2% se utiliza en investigación básica, 7,3% se usa en desarrollo tecnológico.

La investigación de calidad y la innovación han sido y serán cada vez más importantes para encontrar soluciones a los problemas sanitarios, afrontar amenazas predecibles e impredecibles para la seguridad humana, aliviar la pobreza y acelerar el desarrollo, contribuyendo a la equidad y también para alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio relacionados con la salud. En la última década la investigación en salud ha causado un mayor interés a nivel mundial y nuestro país no puede estar desvinculado de esta tendencia, puesto que ha crecido el interés por las innovaciones y los avances tecnológicos, con el surgimiento, en ese sentido, de muchas iniciativas de investigación en salud, se presta más atención a las investigaciones sobre sistemas de salud, políticas y prácticas basadas en datos científicos, tanto para la salud individual como colectiva, no como una moda, sino como una necesidad real.

1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

1.2.1 Modelo las cinco fuerzas Porter

El modelo de las de Michael Porter identifica las variables más importantes en el diseño del plan de exportación de productos oftalmológicos en un país de la Comunidad Andina (Anexo N°2).

El modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter fue elaborado por economista, investigador y conferencista Michael Porter¹⁵ de la Escuela de Negocios Harvard 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen:

1. Fuerzas de competencia vertical:
 - Poder de negociación de los proveedores
 - Poder de negociación de los clientes
2. Fuerzas de competencia horizontal:
 - Rivalidad entre competidores
 - Amenaza o competidores en la industria
 - Amenaza de productos sustitutos

Se realizará este análisis para conocer la industria farmacéutica y sus competidores y cómo es que actualmente está en los países del CAN.

El potencial que tiene el Perú podría ser una de sus principales fortalezas en su plan hacia el desarrollo económico, si las empresas privadas explotaran las diferentes oportunidades como su ubicación estratégica en América del Sur, principal puerto de la región, el creciente desarrollo económico, diferentes recursos naturales que pueden ser transformados, creciente desarrollo de exportación. Este potencial no es ajeno a la Industria Peruana Farmacéutica, se debe aprovechar el crecimiento económico del país para atraer inversión privada interna y externa para el desarrollo de plantas que le permitan obtener insumos químicos para la producción de medicamentos.

Es una realidad que la industria peruana farmacéutica es pequeña en comparación a sus referentes como EE.UU. o Alemania, aún dentro de América del Sur sus principales competidores como Colombia o Brasil cuentan con industrias farmacéuticas mejor desarrolladas. Sin embargo, lejos de tomar este hecho como una debilidad, las empresas privadas que conforman la industria peruana farmacéutica deberían enfocar esfuerzos en aprovechar la demanda internacional para exportar. La Industria Farmacéutica Peruana tiene dos principales oportunidades:

- Aumento de inversión privada en laboratorios líderes de Latinoamérica
- Incremento de la demanda mundial de productos farmacéuticos

Por el contrario, tiene que buscar neutralizar las dos principales amenazas como son:

- Producción de medicamentos a bajo costo de la india

¹⁵ Estrategia competitiva. México, 2001. Michael E. Porter.

- Aumento de participación de las empresas OTC (Over the counter) en el mercado de salud.

Finalmente se puede decir que con el análisis de las cinco fuerzas de Porter:

- La amenaza de los entrantes es alta
- El poder de negociación de los proveedores es bajo
- El poder de negociación de los clientes es alto
- La amenaza de los sustitutos es baja
- La rivalidad de los competidores es alta

Figura 2: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard 1979

1.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores

La Industria Farmacéutica de productos oftalmológicos en el Perú y países miembros del CAN no cuenta con ninguna planta de producción de sustancias químicas empleadas en el proceso productivo de medicamentos farmacéuticos, estos serían los insumos más importantes y de representativo costo de los componentes de un medicamento. Según Ángeles J. y Amaro C. (2003), “todas las plantas de la industria son farmacéuticas, es decir productoras de medicamentos a partir del empleo de sustancias activas y excipientes” (p. 31). Se incorpora a la cadena de producción aquellas materias primas que provienen de otras industrias como el plástico, cartón, papel, otros.

Los proveedores en una posición negociadora fuerte en lugar de subir los precios pueden optar por reducir la cantidad de producto disponible, algo que es más eficaz si hay pocos sustitutos, también se puede dar si los componentes que suministra el proveedor son esenciales para el producto terminado, otros proveedores que puedan dominar serían los que cumplen con todos los certificados que regulan el sector Farmacéutico.

Las materias primas empleadas se importan de diferentes países de origen, sin embargo, hay más importaciones de países asiático tales como la India, China, así como del sur este asiático (por el menor costo de sus principios activos o sustancias activas); mientras que en menor

grado se tienen los países de Europa como España e Italia o de Norte América como EEUU. Según Ángeles J. y Amaro C. (2003) (p. 31), “una condición importante en este sector para el empleo de cualquier sustancia (activa o excipiente) es la calidad, que debe ser farmacéutica, cumpliendo los estándares de calidad de alguna Farmacopea aceptada oficialmente por la autoridad sanitaria”. En tal sentido, la industria farmacéutica requiere de servicios especiales, como auditoría, que permita evaluar y verificar el cumplimiento de estándares de calidad adecuados para el consumo, se necesita verificar que según la reglamentación de cada país del CAN se pueda negociar: Grado farmacéutico¹⁶, Certificado de Análisis (COA)¹⁷, País de Origen, USP (United States Pharmacopeia)¹⁸, EP (European Pharmacopeia), JP (Japanesse Pharmacopeia), GMP (Buenas prácticas de manufactura), FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos)¹⁹, DMF’s (Drugs Master Files)²⁰, hoja de seguridad (MSDS), técnica analítica, CAS (Chemical Abstracts Service)²¹ entre otros, esta relación con los proveedores son de largo plazo.

Una posición débil de proveedores podría ser una integración hacia atrás, es decir por ejemplo el material de empaque y envase si en una industria farmacéutica indicara que se fabrique de vidrio o no haya material de empaque, entonces los proveedores se quedarían sin ventas por concentración de compradores.

Tabla 5

Negociación con proveedores

Producción Farmacéutica de oftalmología	Industrias	Insumos	Negociación con proveedores (origen de los insumos)	Posición del proveedor
Materia prima	Química	Excipientes y principios activos	Internacional	Fuerte
Material de empaque	Cartón, papel	Caja, etiqueta, insertos	Internacional/Nacional	Débil
Material de envase	Plástico	Tip/cap, frasco o botella	Internacional/Nacional	Débil

Fuente: Elaboración propia

16 Para uso de medicamentos para seres humanos

17 Se utiliza para verificar que las materias primas se ajustan a unos parámetros o carácter físico-químico de alguna farmacopea

18 Indica que es un ingrediente farmacológico o un producto farmacéutico tiene un estándar de calidad (USP, EP, JP)

19 Es una agencia federal del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos; inspecciona a los fabricantes o procesadores de productos regulados para verificar que cumplen con los reglamentos pertinentes La FDA es responsable de proteger y promover la salud pública a través del control y supervisión de la inocuidad de los alimentos, medicamentos farmacéuticos, etc.

20 Es un documento preparado por un fabricante farmacéutico y presentado únicamente a su discreción a la autoridad reguladora

21 es una identificación numérica única para compuestos químicos, polímeros, secuencias biológicas, preparados y aleaciones

1.2.1.2 Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación del comprador se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrecen productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos.

Los clientes fuertes pueden presionar a los vendedores a bajar los precios, mejorar la calidad de los productos ofrecer más y mejores servicios (todo esto representan costos), por lo tanto, un proveedor débil está a merced del comprador en calidad y precio, en este caso el poder de negociación es alto. Sin embargo, si la negociación del cliente fuera baja la industria sería más atractiva y la ganancia más favorable al cliente.

La comercialización de productos farmacéuticos estas divididos para 2 mercados.

- Mercado Privado 70%, los tipos de clientes son cadena farmacéutica, farmacia / botica, distribuidoras, clínicas
- Mercado Público 30% de entidades del estado

Tabla 6

Negociación con compradores o clientes

Comprador/cliente	Negociación con compradores o clientes
Botica, farmacia, centro de salud, clínica, otros	Débil
Cadena farmacéutica, oficinas importadoras	Alto
Mercado Público	Alto

Fuente: Elaboración propia

Hace un año el sector farmacéutico peruano contaba con dos grandes grupos propietarios de la mayoría de farmacias, representados por el grupo Quicorp y el grupo Intercorp, empresas que cuentan con cadena de farmacias, que tienen un poder de negociación alto, sin embargo, en enero del 2018 según el Diario Médico, Grupo Intercorp compra al grupo Quicorp (Química Suiza, Cifarma, BTL, Mifarma, Fasa, entre otras marcas), lo que hace una negociación de poder alto, casi un monopolio.

La Cadena de Comercialización del mercado farmacéutico peruano está compuesta por los siguientes integrantes:

A. Oficinas Importadoras

Son establecimientos comerciales autorizados por la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID) para importar y/o comercializar productos farmacéuticos al por mayor.

B. Instituciones Públicas

El Estado realiza compras a través de Instituciones públicas como el Ministerio de Salud, EsSalud, las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, las dos primeras representan aproximadamente el 90% del mercado público total. Las adquisiciones de medicamentos se realizan principalmente por licitaciones públicas y adjudicaciones. Las compras del Ministerio de Salud comprenden las adquisiciones de medicinas de todos los hospitales nacionales, las direcciones regionales y subregionales de salud y los institutos especializados que forman parte de este ministerio. Por su parte EsSalud centraliza las adquisiciones de medicamentos para atender las diversas necesidades de sus centros asistenciales a nivel nacional.

C. Laboratorios Farmacéuticos

Según DIGEMID, actualmente son 318 laboratorios que comercializan productos farmacéuticos en nuestro país, de los cuales 30 son laboratorios que venden productos oftalmológicos. Los más importantes están agrupados en gremios que dependen del origen del capital que posee la empresa, estos son:

- a. **Asociación de Industrias Farmacéuticas de Origen y Capital Nacional (ADIFAN)**, agrupa a los principales laboratorios farmacéuticos nacionales en nuestro país, fabrican principalmente medicamentos genéricos, así como productos encargados por laboratorios internacionales (Anexo 3).
- b. **Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Perú (ALAFARPE)**, este gremio representa a los laboratorios transnacionales, principalmente de origen norteamericano y europeo, que comercializan en su mayoría medicamentos de marca. La mayor parte de sus productos provienen de países latinoamericanos y de sus respectivas casas matrices, y los que fabrican localmente observan estándares de calidad internacionales (Anexo 4).
- c. **Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Latinoamericanos (ALAFAL)**: agrupa a laboratorios de capitales extranjeros (principalmente latinoamericanos) y que comercializan sobre todo medicamentos genéricos. (Anexo 5).

1.2.1.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es bastante baja puesto que la alternativa serían productos naturistas o el vencimiento de las patentes para productos genéricos.

La variedad de sustitutos para el sector Farmacéutico podría estar dada por:

1. La medicina alternativa, medicina complementaria, natural e integrativa:
 - Uso de la Medicina Alternativa y Complementaria en reemplazo de la medicina convencional.

- Uso de la Medicina Alternativa y Complementaria en paralelo con la medicina convencional.
- Uso del método no intervencionista, que coadyuva en el proceso espontáneo natural de recuperación de la salud.
- Uso de un enfoque de la medicina que combina tratamientos de la medicina convencional y de la medicina alternativa y complementaria, para las cuales existen datos científicos sobre su seguridad y eficacia (Ministerio de Salud, s.f)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) formuló una estrategia para el periodo 2002-2005, a fin de satisfacer los retos de la Medicina Tradicional, Alternativa y Complementaria (MTAC) que permitirá integrar las necesidades de cada región y Estados miembro de la OMS; lo cual responde a un gran apoyo para la generación de ingreso de productos sustitutos (Ministerio de Salud, s.f).

Asimismo, se cuenta con la Sociedad Peruana de Medicina Alternativa y Complementaria (SPEMAC), la cual es una institución médica sin fines de lucro, conformada por médicos cirujanos colegiados y otros profesionales del área de salud de reconocida trayectoria que tienen como visión, organizar la comunidad médica de manera que coincida con los preceptos de la salud desde una perspectiva integral y holística, interrelacionando a todas las organizaciones, asociaciones e instituciones que aplican la medicina natural en forma científica (SPEMAC, s.f).

Sabiendo todo lo antes mencionado podríamos decir que la amenaza es baja para este caso.

2. Los medicamentos según denominación: los innovadores, los genéricos y los genéricos de marca.
 - Los medicamentos innovadores son los que ingresan primero a un mercado y tienen o tuvieron una protección de su patente por 20 años, periodo durante el cual ningún otro laboratorio puede reproducir el medicamento.
 - Los medicamentos genéricos de marca, que después de 20 años puede reproducir un medicamento similar, con la misma molécula.
 - Los medicamentos genéricos básicos con Denominación Común Internacional (DCI), que después de 20 años puede reproducir un medicamento similar, con la misma molécula, pero “le ponen un nombre de fantasía, siendo el producto es el mismo”.

Sabiendo todo lo antes mencionado podríamos decir que la amenaza es mediana, debido que no todos los días vencen las patentes y que el proceso de registro del producto tiene un tiempo de demora.

3. Medicamentos no necesarios por uso de nueva tecnología, u operación, otros. En este caso la amenaza es que ya no serían necesarios los medicamentos. Sabiendo esto podríamos decir que la amenaza es baja para este caso.

Tabla 7

Amenaza de los productos oftalmológicos sustitutos

N°	Rubro de Medicamentos	Ventas Soles DIC 2017	%	Amenaza de los sustitutos
1	Especialidad Farmacéutica	57,356,578	61%	Alta
2	Medicamentos de marca	32,839,143	35%	Alta
3	Producto dietético	2,640,654	3%	Mediana
4	Producto de origen biológico	975,041	1%	Baja
5	Medicamento Genérico	325,768	0%	Mediana
6	Producto natural	236,699	0%	Baja
7	Agente de diagnóstico	61,761	0%	Baja
	Total general	94,435,649		

Fuente: IMS DIC 2017

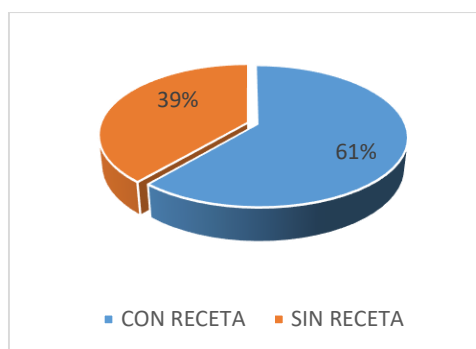
1.2.1.4 Amenaza de los entrantes

Si existen barreras de entrada fuertes en la industria como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión es difícil triunfar en un nuevo mercado.

La amenaza de los entrantes es alta es porque más competidores pelearan por la misma cuota de mercado. Las ventas se reducirán y los esfuerzos de marketing serán más caros lo que implica una seria amenaza para el precio y calidad del producto.

Otra clasificación de amenazas es la clasificación de los medicamentos es decir cuya venta debe realizarse con receta médica (medicamentos éticos) significan el 61% del mercado y aquellos cuya venta es libre (medicamentos populares u OTC - Over The Counter) significan el 39% del mercado, si son más ventas de OTC, los productos serían de más fácil acceso.

Figura 3 Amenazas en clasificación de ventas productos Oftalmológicos



Fuente: IMS DIC 2017

1.2.1.5 Rivalidad de los competidores

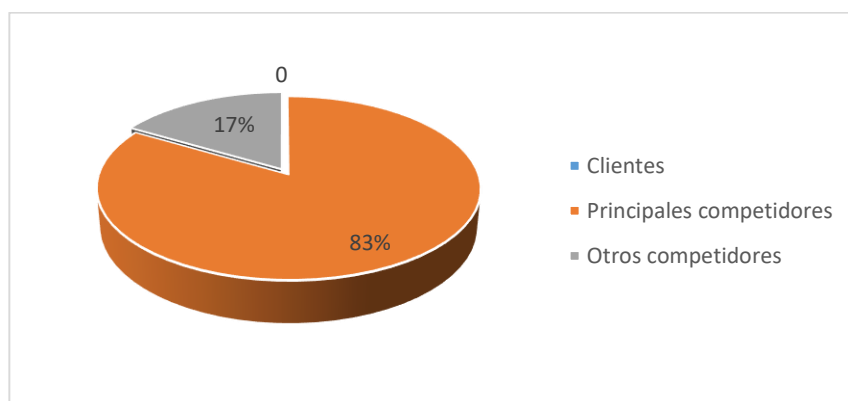
La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición. Esta industria compete con todas estas industrias internacionales por:

- Costos de la materia prima
- Posición financiera
- Calidad de los productos
- Desarrollo tecnológico
- Investigación y desarrollo de productos
- Amplitud de línea de productos
- Competitividad de precios
- Asociatividad de la industria.

Respecto a la demanda, el valor de ventas anuales del mercado farmacéutico peruano 2017 se estima en aproximadamente S/. 3'285,548,287 soles y las ventas de productos oftalmológicos son 3%, correspondiéndole al sector privado aproximadamente el 70% y el restante 30% al sector público (IMS DIC 2017).

El mercado de productos oftalmológico está compuesto por 30 laboratorios (ventas anuales 2017 S/. 94,435,649), de los cuales sólo el 83% son 7 competidores Alcon, Laboratorios Oftalmológicos (Sophia), Pfizer (Allergan), Roemmers, Laboratorios Lansier, Medifarma y Roster y el 17% conforman 23 laboratorios.

Figura 4 Principales Competidores de Oftalmología en Perú



Fuente: IMS DIC 2017

1.2.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de perfil referencial (MPR)

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC), según Charles Kepner y Fred David²² es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la industria (toma de decisión).

Se han determinado 8 factores claves de éxito según, estos factores se han escogido debido que se deben llevar al nivel más alto posible de excelencia, si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular.

El peso se ha asignado de menor importancia 0.00 a un peso de mayor importancia 1.00, donde todos los pesos deben sumar 1.0.

Se ha aplicado para los países miembros del CAN, como resultado podemos apreciar que la industria farmacéutica colombiana es más fuerte que sus competidores y la industria farmacéutica peruana es la que estaría en segundo lugar, quedando en tercer lugar Ecuador y Bolivia.

Tabla 8

Matriz del Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Industria Farmacéutica Perú		Industria Farmacéutica Ecuador		Industria Farmacéutica Colombia		Industria Farmacéutica Bolivia	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Calidad de los productos	0.17	2	0.34	2	0.34	3	0.51	2	0.34
2 Posición financiera	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.3
3 Investigación & desarrollo de productos	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.3
4 Competitividad de precios	0.15	2	0.3	2	0.3	1	0.15	1	0.15
5 Costos de la materia prima	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39	2	0.26
6 Asociatividad de la industria	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09
7 Desarrollo tecnológico	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
8 Amplitud de línea de productos	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16
TOTAL	1		2		1.91		2.61		1.68

Fuente: Elaboración Propia, Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor

²² The rational manager, Charles Kepner 1970 (MC Graw Hill "El directivo racional")

La Matriz del Perfil Referencial (MPR), se compara la industria farmacéutica del Perú con las industrias de más alto nivel como Brasil, EEUU, Alemania. Podemos apreciar que los estándares de EEUU (FDA) y Alemania (EP) son los más altos y de Latinoamérica el más alto es Brasil (ANVISA).

Tabla 9
Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Industria Farmacéutica Perú		Industria Farmacéutica Brasil		Industria Farmacéutica EE.UU.		Industria Farmacéutica Alemania	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1. Costos de la materia prima	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52
2. Posición financiera	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6
3. Calidad de los productos	0.17	2	0.34	4	0.68	4	0.68	4	0.68
4. Desarrollo tecnológico	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5. Investigación & desarrollo de productos	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6
6. Amplitud de línea de productos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7. Competitividad de precios	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6
8. Asociatividad de la industria	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36
TOTAL	1		2.00		3.78		4.00		4.00

Fuente: Elaboración Propia, Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1.

Debilidad mayor

CAPÍTULO II. ANALISIS DEL MERCADO

2.1 OBJETIVOS

2.1.1. Objetivo general

Diseñar el Plan de exportación de productos oftalmológicos a uno de los países de la Comunidad Andina (CAN).

2.1.2. Objetivo Específico

- Analizar y diagnosticar el macroentorno y microentorno del Perú
- Seleccionar el mercado destino de productos oftalmológicos
- Desarrollar un Plan estratégico
- Desarrollar un Plan de marketing y de operaciones

2.2. SELECCIÓN DEL MERCADO

Con la investigación de mercados se quiere dar a entender las variables y argumentos por las cuales se selecciona el mercado sujeto a investigación. El dar a la organización una visión clara sobre el país o los países más convenientes para iniciar el proceso de exportación que permita optimizar recursos y tener una mayor probabilidad de éxito en la actividad exportadora de productos oftalmológicos.

Dada la alta inversión requerida para este tipo de plan, se estimó necesario seleccionar un país destino. La selección de mercados se realizó teniendo en cuenta el análisis externo de los países miembros del CAN, en base al método Indexing and Ranking (Cavusgil Knight,2014)²³ se evaluaron variables del entorno externo claves para el éxito en la industria analizada (ANEXO N°7), con esta metodología se asignó peso a cada variable según importancia relativa asignada por cada país evaluado. De los 8 aspectos externos analizados a todos los países del CAN en la matriz de selección, resultó el mercado para la exportación de productos oftalmológicos el país de Ecuador con una ponderación de 3.86.

²³ Criterios de selección de mercados internacionales

Tabla 10

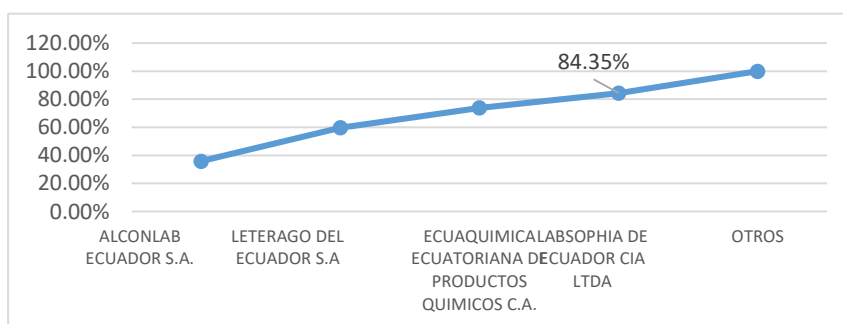
Matriz de selección de mercados, ponderaciones resultantes

ANÁLISIS MERCADOS EXTERNOS	% ponderación	PUNTAJE PONDERADO			
		PERU	ECUADOR	COLOMBIA	BOLIVIA
1.- Económicos	5%	0.15	0.15	0.15	0.11
2.-Demográficos, Políticos	10%	0.42	0.46	0.34	0.32
3.-Comercio exterior demanda y oferta	10%	0.32	0.46	0.18	0.28
4.- Logística	10%	0.40	0.40	0.30	0.36
5.-Política comercial	15%	0.63	0.69	0.63	0.75
6.- Mercadeo	25%	0.63	0.97	0.62	0.97
7.-Experiencia de la empresa	10%	0.30	0.44	0.30	0.38
8.-Percepción del empresario	15%	0.07	0.11	0.07	0.11
TOTAL		2.92	3.68	2.58	3.28

Fuente: IMS DIC 2017

También se puede concluir que en el mercado de Ecuador el 84 % de las importaciones representan a 4 laboratorios Alconlab Ecuador, Leterago del Ecuador, Ecuquímica Ecuatoriana de Productos Químicos, Labsophia de Ecuador (Anexo N°9) y el 16% representa a 25 laboratorios de Ecuador, sólo hay un laboratorio peruano participa en el mercado ecuatoriano. El Perú tiene 2% de participación en las importaciones del mercado ecuatoriano, la empresa Total Corp, por lo cual entendemos que hay oportunidad de exportar hacia Ecuador.

Figura 5 Pareto de importaciones de Ecuador 2017



Fuente: Fuente: IMS DIC 2017

A través de las bases de datos de IMS health, se analizó la data de la demanda/ventas de productos farmacéuticos, en especial los oftalmológicos en el Perú, dónde se identifica la participación de 30 laboratorios y representan en 3% de todas las ventas productos

farmacéuticos. Se ha escogió este tipo de especialidad por ser un caso de estudio que se puede replicar en otras especialidades, por lo cual los laboratorios peruanos pueden utilizar este plan para realizar las exportaciones de productos farmacéuticos siguiendo la misma metodología de investigación. Si hablamos de laboratorios peruanos podemos nombrar a Medifarma, Laboratorios Lansier, Vitaline, Eurofarma, laboratorios Portugal, otros.

Tabla 11

Ventas de los laboratorios de Oftalmología en Perú

TOTAL 2017 USD\$	Laboratorios Oftalmología	%
23,868,994.35	7	83%
4,747,869.10	23	17%
28,616,863.45	30	

Fuente: Fuente: IMS DIC 2017

Del análisis de datos extraída de Penta-transaction, DIGEMID y SUNAT, se analizó las exportaciones e importaciones principales de Perú y Ecuador, identificando que Ecuador presenta una mejor oportunidad, ambos importan el 80% de los países Brasil, México, EEUU, Chile, Argentina y los laboratorios son los mismos Alcon, Roemmers, Saval, Allergan. Podemos afirmar que existe una afinidad cultural y comercial, cercanía fronteriza, competidores, preferencias arancelarias, disponibilidad de transporte y exigencias de entrada al mercado, por ser un país de similitud cultural.

Tabla 12

Comercio exterior

BALANZA COMERCIAL	PERU	ECUADOR
EXPORTACIONES M\$ 2017	45,327.20	19,296.78
IMPORTACIONES M\$ 2017	40,219.43	20,192.14
IMPORTACIONES DE PROD. OFT. (FOB \$)		
2017	20,118,748.92	20,897,837.58
2016	18,243,783.39	20,543,438.11
2015	21,454,194.18	22,462,207.36
EXPORTACIONES DE PROD. OFT. (FOB \$)		
2017	1,640,087.87	120,558.72
2016	1,303,803.92	204,093.02

Fuente: Penta-transaction, DIGEMID y SUNAT

2.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. Marco teórico

2.3.1.1. Régimen aduanero

Según la SUNAT, se llama así a las mercancías que ingresan o salen del territorio aduanero por las aduanas de la República deben ser sometidas a los regímenes aduaneros señalados en esta sección. Las mercancías sujetas a tratados o convenios suscritos por el Perú se rigen por lo dispuesto en ellos.

La responsabilidad por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la aplicación de los regímenes de admisión temporal para reexportación en el mismo estado, exportación temporal para reimportación en el mismo estado, exportación temporal para perfeccionamiento pasivo y admisión temporal para perfeccionamiento activo, recae exclusivamente en los beneficiarios de dichos regímenes.

2.3.1.2. Exportación

Según la SUNAT, es el régimen aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero.

Las exportaciones pueden ser directas, cuando en el mercado de origen hay una empresa del mismo sector y es directamente la que realiza la comercialización. La indirecta es aquella que se realiza la comercialización a través de un distribuidor (Anexo N° 9).

2.3.1.3. Arancel

Es la nomenclatura oficial de mercaderías clasificadas con la determinación de los gravámenes que deben causarse con motivo de la importación y/o la exportación. La nomenclatura tarifaria o arancel contiene la enumeración de todos los productos que son susceptibles de ser importados o exportados. La clasificación se efectúa por grupos de productos. Los propósitos son: Proteger los bienes nacionales; Servir como fuente de ingresos para el estado (recaudadora).

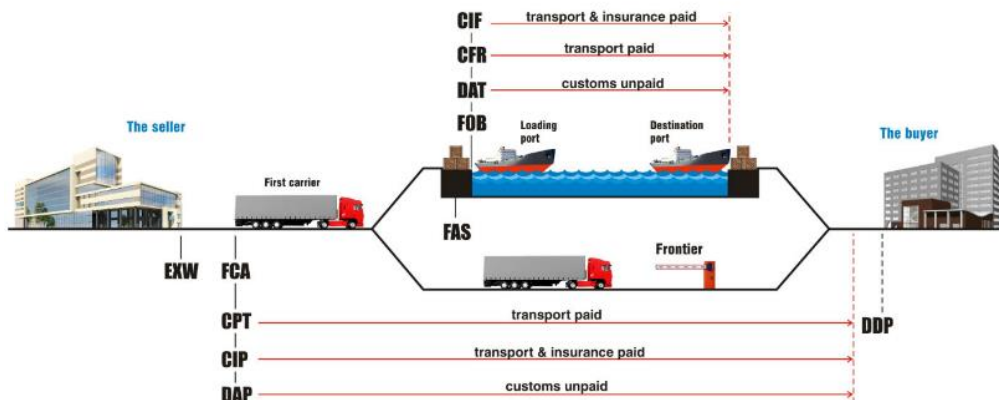
2.3.1.4. Incoterm

Es la abreviación para "Términos de comercio internacional". Es un conjunto de 11 normas, publicado por primera vez en 1936, define quién es el responsable de cada aspecto en las transacciones internacionales. Porque son conocidos y aceptados en todo el mundo, desde Austin hasta Zanzíbar. Son un requisito en cualquier factura comercial y reducen enormemente el riesgo de que se produzca cualquier malentendido, que podría llegar a costar mucho dinero. Los Incoterms detallan las tareas, los riesgos y los costos relacionados con las transacciones de mercancías, desde el vendedor hasta el comprador

(Anexo N°10).

- ✓ Mercancías transportadas por mar o río: FAS, FOB, CIF y CFR.
- ✓ Mercancías transportadas por cualquier medio: EXW, CIP, CPT, FCA, DAP, DAT y DDP.
- EXW: el producto se pone a disposición del comprador ya en las instalaciones del exportador, en fábrica.
- FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT y CIP: el importador asume costes y riesgos en todo lo relacionado con el transporte de la mercancía desde el momento en que la empresa de transporte recibe los bienes ya en condiciones adecuadas para su despacho.
- DAP: el vendedor debe hacerse cargo de todos los gastos y responsabilidades que conlleve el asumir la propiedad de las mercancías objeto de contrato hasta el momento en que se produzca el desembarco de las mismas en el puerto convenido.
- DAT y DDP: el exportador mantiene su responsabilidad sobre las mercancías hasta que éstas llegan al punto de destino y no antes.

Figura 6 Incoterm



Fuente: Sunat- Incoterms 2010

2.3.1.5. Flete internacional

El flete es el precio del servicio de transporte marítimo internacional. Será a pagar (según el Incoterm pactado) por los exportadores (freight prepaid) o los importadores (freight collect) de las mercancías transportadas. Los tipos de transporte son: Aéreo, Marítimo y Multimodal.

Las exportaciones de Productos farmacéuticos se hacen respetando las buenas Prácticas de Almacenamiento, sobre todo la cadena de frío no mayor a 30°, con humedad no mayor a 75% y para productos refrigerados entre 2° a 8°, por tal motivo estos productos se deben despachar en su mayoría vía aérea.

2.3.1.6. Aduana

Es una oficina pública gubernamental, aparte de ser una constitución fiscal, situada en puntos estratégicos. Estos puntos estratégicos son, por lo general, costas, fronteras, terminales internacionales de transporte de mercancía como aeropuertos o terminales ferroviarios. Esta oficina está encargada de controlar las operaciones de comercio exterior, con el objetivo de registrar el tráfico internacional de mercancías que se importen y exporten desde un país extranjero y cobrar los impuestos establecidos por ley. Se podría afirmar que las aduanas fueron creadas para recaudar dicho tributo, y por otro lado regular mercancías que por su naturaleza pudieran afectar la producción nacional, la salud pública, la paz o la seguridad de una nación.

La OMA (organización mundial de aduanas) tiene como misión el proporcionar liderazgo, orientación y apoyo a las Administraciones de Aduanas nacionales para asegurar y facilitar el comercio legítimo, llevar cuenta de los ingresos, proteger a la sociedad y desarrollar las capacidades de comercio internacional.

Tabla 13

Autoridades Aduanera por país

País	Autoridad
Bolivia	Aduana Nacional
Colombia	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN)
Ecuador	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración
Perú	Tributaria(SUNAT)

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.7. Cadena de Comercialización del mercado farmacéutico

Estas están compuestas por:

- **Instituciones Públicas**

El Estado realiza compras a través de Instituciones públicas como el Ministerio de Salud, EsSalud, las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, las dos primeras representan aproximadamente el 90% del mercado público total. Las adquisiciones de medicamentos se realizan principalmente por licitaciones públicas y adjudicaciones. Las compras del Ministerio de Salud comprenden las adquisiciones de medicinas de todos los hospitales nacionales, las direcciones regionales y subregionales de salud y los institutos especializados que forman parte de este ministerio. Por su parte EsSalud centraliza las adquisiciones de medicamentos para atender las diversas necesidades de sus centros asistenciales a nivel nacional.

- **Instituciones Privadas**

Son las instituciones que son propiedad de inversores privados, no gubernamentales. Estas instituciones en el sector farmacéutico serían:

- ✓ Distribuidores (Laboratorios farmacéuticos, droguerías)
- ✓ Cadena de Farmacias
- ✓ Boticas y Farmacias

- **Consumidor Final**

Según el reglamento de la DIGEMID los establecimientos farmacéuticos permitidos para la venta del consumidor final solo son: Boticas y Farmacias.

2.3.1.8. Establecimientos farmacéuticos

Establecimiento dedicado a la fabricación, control de calidad, reacondicionamiento, comercialización, importación, exportación, almacenamiento, distribución, atención farmacéutica, preparados farmacéuticos, expendio de productos farmacéuticos, dispositivos médicos o productos sanitarios entre otras actividades según su Clasificación y que debe contar con autorización sanitaria de funcionamiento (Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos DS N° 014-2011-SA)

Los Establecimientos Farmacéuticos se clasifican según el Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos DS N° 014-2011-SA en:

- **Oficinas Farmacéuticas:** Farmacias o Boticas. - Oficinas Farmacéuticas en las que se dispensan y expenden al consumidor final productos farmacéuticos, dispositivos médicos (con excepción de equipos biomédicos y de tecnología controlada), o productos sanitarios, o se realizan preparados farmacéuticos. Para que el establecimiento se denomine “farmacia” debe ser de propiedad de un profesional Químico Farmacéutico.
- **Farmacias de los Establecimientos de Salud:** Establecimiento Farmacéutico perteneciente a un Establecimiento de Salud público o privado, en el que se brindan los servicios correspondientes a la Unidad Productora de Servicios de Salud - Farmacia, según la normatividad específica y nivel de categorización del Establecimiento de Salud. Incluye, entre otros, a las farmacias de los Establecimientos de Salud del Ministerio de Salud, EsSalud, las Fuerzas Armadas y la Policía nacional el Perú.
- **Botiquines:** Establecimiento Farmacéutico dedicado al expendio de productos farmacéuticos, dispositivos médicos o productos sanitarios al usuario final comprendidos en el listado restringido que aprueba la Autoridad Nacional de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios (ANM).
- **Droguerías:** Establecimiento Farmacéutico dedicado a la importación,

exportación, comercialización, almacenamiento, control de calidad y/o distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos o productos sanitarios.

- **Almacenes Especializados:** Infraestructura de un Establecimiento de salud público o de las instituciones que tengan bajo su responsabilidad a estos Establecimientos, destinado al almacenamiento y distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos (excepto equipos biomédicos y de tecnología controlada)
- **Laboratorios:** De productos farmacéuticos: Establecimiento dedicado a la fabricación, envasado, fraccionamiento, acondicionado, reacondicionado, control de calidad almacenamiento o exportación de productos farmacéuticos.
- **De dispositivos médicos:** Establecimiento dedicado a la fabricación, ensamblado, fraccionamiento, acondicionado o reacondicionado, control de calidad o exportación de dispositivos médicos.
- **De productos sanitarios:** Establecimiento dedicado a la fabricación, acondicionado, fraccionamiento, control de calidad, almacenamiento o exportación de los productos cosméticos, artículos sanitarios, productos de higiene doméstica y productos absorbentes de higiene personal.

2.3.1.9. Medicamentos

Es aquel Producto Farmacéutico obtenido a partir de uno o más ingredientes farmacéuticos activos o denominados también principios activos (sustancias con actividad terapéutica), que puede(n) o no contener excipientes (componentes sin actividad terapéutica), que es presentado bajo una forma farmacéutica definida, dosificado y empleado con fines terapéuticos. Los excipientes desempeñan una función determinante en la elaboración, conservación, estabilidad y liberación de los principios activos, entre otras propiedades específicas de los Productos Farmacéuticos.

Los Medicamentos son empleados para la prevención, diagnóstico o tratamiento de una enfermedad o estado patológico o para modificar sistemas fisiológicos en beneficio de la persona a quien le fue administrado. Los medicamentos se clasifican en: Especialidades farmacéuticas, agentes de diagnóstico, radiofármacos y gases medicinales.

2.3.1.10. DIGEMID - Perú

La Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas de Perú, es un órgano de línea del Ministerio de Salud, creado con el Decreto Legislativo N° 584 del 18 de abril del año 1990.

La DIGEMID es una institución técnico normativa que tiene como objetivo

fundamental, lograr que la población tenga acceso a medicamentos seguros, eficaces y de calidad y que estos sean usados racionalmente (Anexo N° 11 y 12).

2.3.1.11. ARCSA - Ecuador

La agencia nacional de regulación control y vigilancia sanitaria de Ecuador, contribuye a la protección de la salud de la población, a través de la gestión del riesgo de los productos de uso y consumo humano, así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario, facilitando a la vez en el desarrollo del sector nacional (Anexo N° 13 y 14).

2.3.1.12. INVIMA - Colombia

El instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos de Colombia, se encarga de proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

2.3.1.13. AGEMED - Bolivia

La agencia nacional de medicamentos y tecnología en Salud de Bolivia, se encarga de contribuir en la salud a través de acciones enmarcadas a la Política Nacional de Salud, garantizando el acceso equitativo, disponibilidad y uso racional de medicamentos seguros y eficaces y de calidad con el reconocimiento de productos tradicionales, priorizando la interculturalidad.

2.3.1.14. Registro sanitario

La obtención del registro sanitario de un producto o dispositivo faculta a su titular para la fabricación, importación, almacenamiento, distribución, comercialización, promoción, dispensación, expendio o uso de los mismos, en las condiciones que establece el presente Reglamento. Se exceptúan de este requisito los productos fabricados en el país con fines exclusivos de exportación. Todo producto o dispositivo autorizado debe reunir las condiciones de calidad, eficacia y seguridad.

El registro sanitario de un medicamento tiene una vigencia de cinco años, y puede ser renovado por períodos iguales y sucesivos.

El registro sanitario de especialidades farmacéuticas se otorga por nombre, forma farmacéutica, cantidad de Ingrediente Farmacéutico Activo - IFA (expresado en unidad de dosis o concentración), fabricante y país, tomando en cuenta lo previsto en la Ley.

2.3.1.15. Buenas prácticas de manufactura (BPM/GMP)

Son aplicables a las operaciones de fabricación de medicamentos, cosméticos, productos médicos, alimentos y drogas, en sus formas definitivas de venta al público incluyendo los procesos a gran escala en hospitales y la preparación de suministros para el uso de ensayos clínicos para el caso de los medicamentos.

Se encuentran incluidas dentro del concepto de garantía de calidad y constituyen el factor que asegura que los productos se fabriquen de forma uniforme y controlada, de acuerdo con las normas de calidad adecuadas al uso que se pretende dar a los productos y conforme a las condiciones exigidas para su comercialización.

2.3.1.16. Buenas prácticas de almacenamiento (BPA)

Constituyen un conjunto de normas mínimas obligatorias de almacenamiento que deben cumplir los almacenamientos de importación, distribución, dispensación y expendio de productos farmacéuticos y afines, respecto a las instalaciones, equipamientos y procedimientos operativos, destinados a garantizar el mantenimiento de las características y propiedades de los productos.

Las empresas importadoras, droguerías, distribuidoras, farmacias, boticas, botiquines, servicios de farmacia del sector público y privado, almacenes de los establecimientos hospitalarios, y los centros de distribución de las Direcciones Regionales u Subregionales de Salud a nivel nacional, deberán contar con personal calificado para las tareas asignadas y designar al químico-farmacéutico u otro profesional, según corresponda, con la autoridad y responsabilidad definidas para diseñar, implementar y mantener un sistema que garantice el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento. Verificación de nombre del producto, fabricante, presentación, lote, fecha de vencimiento, certificado de análisis, stock, trazabilidad, almacenamiento, cadena de frío, otros.

2.3.1.17. Cadena de frío

La cadena de frío es una cadena de suministro de temperatura controlada. Una cadena de frío que se mantiene intacta garantiza al consumidor que el producto de consumo que recibe se ha mantenido dentro de un intervalo de temperaturas durante la producción, el transporte, el almacenamiento y la venta.

La cadena de frío en el sector farmacéutico de tipo oftalmológico, tiene que estar almacenado, transportado a temperaturas no mayor a 30° con humedad no mayor a 75% y para productos refrigerados entre 2° a 8°.

2.3.1.18. IMS Health

Es una empresa estadounidense que proporciona información, servicios y tecnología para la industria de la salud. Es el mayor proveedor de datos de prescripción médica de los EE.UU. IMS Health fue fundada en 1954 por Bill Frohlich y David Dubow. En 2010, IMS Health fue tomada en privado por TPG Capital, CPP Investment Board y Leonard Green & Partners. La compañía salió a bolsa el 4 de abril de 2014 y comenzó a cotizar en la NYSE bajo el símbolo IMS. A lo largo de 2016, Quintiles e IMS Health se

fusionaron, y la compañía resultante se llamó Quintiles IMS, que pasó a llamarse IQVIA en 2017.

IMS Health es mejor conocido por su recopilación de información sobre atención médica que abarca ventas, datos de recetas no identificadas, reclamaciones médicas, registros médicos electrónicos y redes sociales. Las empresas utilizan los productos y servicios de IMS Health para desarrollar planes de comercialización y estrategias de cartera para seleccionar pacientes y médicos para terapias específicas, y para medir la efectividad de los recursos de ventas y marketing farmacéutico. La empresa utiliza sus propios datos para producir informes sindicados, como pronósticos de mercado e inteligencia de mercado.

Figura 7 Servicios de la Tienda de datos de salud



Fuente: <https://www.iqvia.com/solutions/commercialization/commercial-data>

2.3.1.19. Organización Mundial de salud (OMS)

Es una organización que trabaja junto con los gobiernos y otros asociados para que todas las personas gocen del grado máximo de salud que se pueda lograr. La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social. Como proyectos en salud de oftalmología tiene:

Salud ocular universal: un plan de acción mundial para 2014-2019.²⁴

- ✓ 1. Oftalmopatías – prevención y control.
- ✓ 2. Trastornos de la visión.
- ✓ 3. Ceguera.
- ✓ 4. Planificación en salud

Visión 2020, disminuir en 25% la ceguera en el mundo.

2.3.1.20. Determinación del Mercado potencial y estimación de las ventas locales

Se ha utilizado para determinar el mercado potencial y la estimación de las ventas locales la información brindada por la página de IMS Health, base de datos de la demanda de productos oftalmológicos, se pretende realizar con dicha data, el análisis de los

²⁴ http://www.who.int/blindness/AP2014_19_Spanish.pdf

competidores, clasificación de productos, unidades vendidas y monto facturado anualmente en Perú y Ecuador.

De acuerdo a la metodología denominada indicadores claves de monitoreo de la industria específica (Cavusgil Knight, International Business: The New Realities, 2014), se han considerado los indicadores principales que pronostiquen las ventas de todo el país (fuente primaria).

Como fuente secundaria el índice de población según el Instituto Nacional de Estadísticas del Perú (INEI), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) y la información de las campañas de la OMS como VISIÓN 2020, Salud ocular universal 2019.

2.3.2. Tipo de Investigación

2.3.2.1. Investigación Descriptiva

Esta investigación es del tipo descriptiva, debido que se va describir la información estadística obtenida de las diferentes instituciones, como: Instituto Nacional de Estadísticas del Perú (INEI), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) y la información de las campañas de la OMS como VISIÓN 2020, Salud ocular universal 2019, datos obtenidos de la base de datos de SUNAT, DIGEMID, IMS health. Esta investigación únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, 2014).

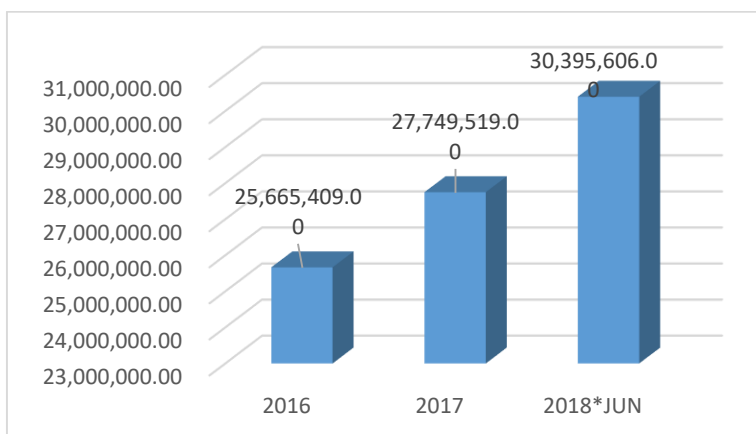
2.3.2.2. Datos primarios

Las variables primarias identificadas serán:

- Laboratorios en Ecuador
- Fabricantes y distribuidores oftalmológicos
- Demanda de productos oftalmológicos

De acuerdo al uso de la información obtenida de la base de datos de IMS Health sobre las ventas de todo el sector farmacéutico de Ecuador periodo 2016-junio 2018, se ha podido identificar el Crecimiento del 8% en el año 2017 y 10% respecto a junio del 2018 del mercado Oftalmológico.

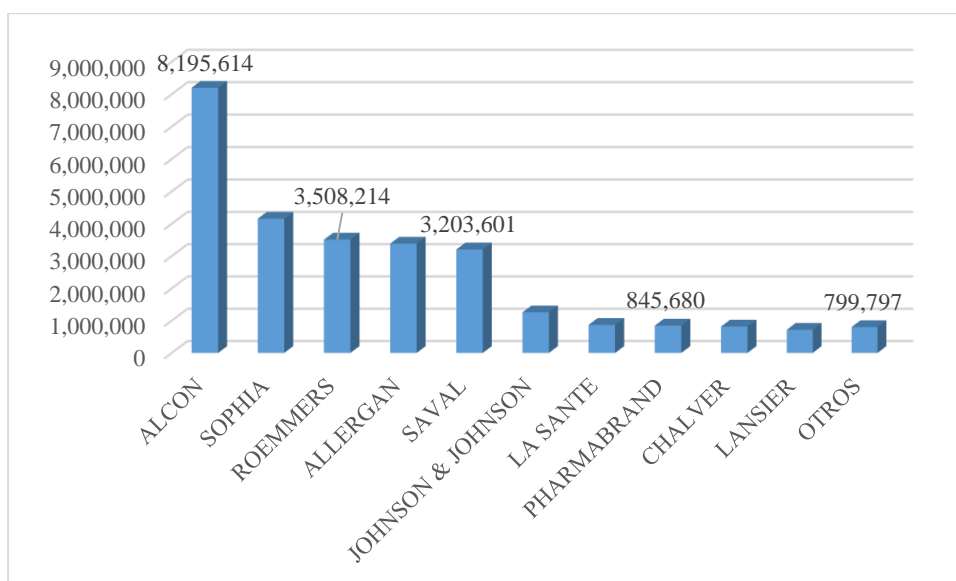
Figura 8 Crecimiento productos oftalmológicos en el Ecuador (Dólares)



Fuente: IMS Ecuador

El mercado de productos oftalmológicos en Ecuador al 2017 representa USD 27,749,519, los principales laboratorios o líderes del mercado ecuatoriano identificados de productos oftalmológicos son: Alcon con 30% del mercado, 15% Sophia, 13% Roemmers, 12% Allergan, y 12% Saval, estos 5 laboratorios que significan el 80% de las ventas de productos oftalmológicos de Ecuador (Anexo N°26).

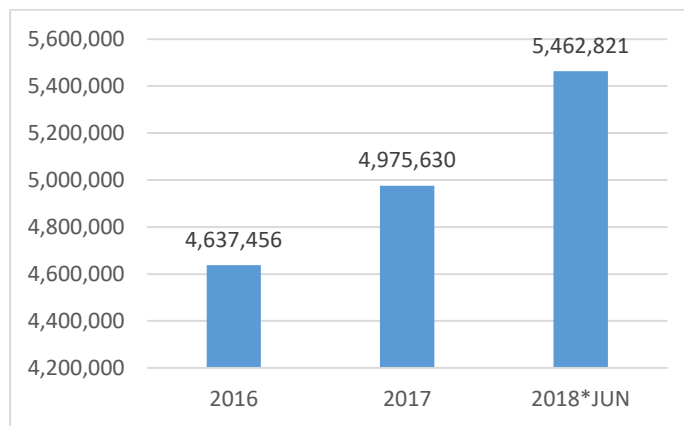
Figura 9 Líderes del mercado IMS 2017 en USD



Fuente: IMS Ecuador

El mercado de productos oftalmológicos en Ecuador al 2017 representa en unidades 4,975,630, con un crecimiento 2017 del 7% y el 2018 hasta junio con 10%.

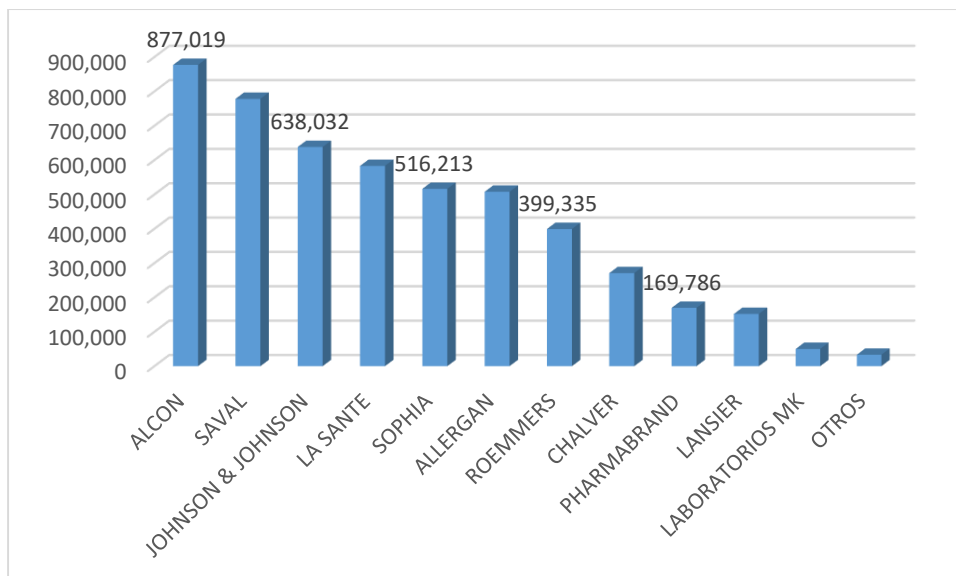
Figura 10 Crecimiento del mercado IMS 2017 en unidades vendidas



Fuente: IMS Ecuador

El mercado de productos oftalmológicos en Ecuador al 2017 representa a 4,975,630 unidades vendidas, los principales laboratorios identificados son: 18% Alcon, 16% Saval, 13% Johnson, 12% Lasante, 10% Allergan, 10% Sophia, 8% Roemmers, estos 7 laboratorios que significan el 86% de unidades vendidas de productos oftalmológicos de Ecuador (Anexo N°27).

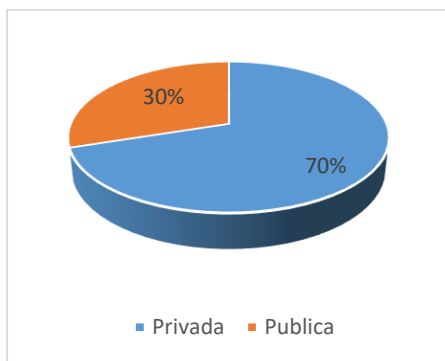
Figura 11 Crecimientos del mercado IMS 2017 en unidades



Fuente: IMS Ecuador

La venta está sectorizada en 2 canales principales 70% de atención es Privada (USD 19,424,663.30) y el 30% es pública (USD 8,324,855.70).

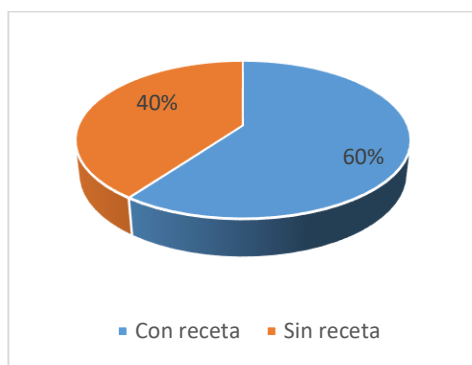
Figura 12 Tipo de venta



Fuente: IMS Ecuador

La venta también puede ser clasificada a la venta con receta que significa el 60% (USD 16,649,711.40) y el 40% sin receta (USD 11,099,807.60).

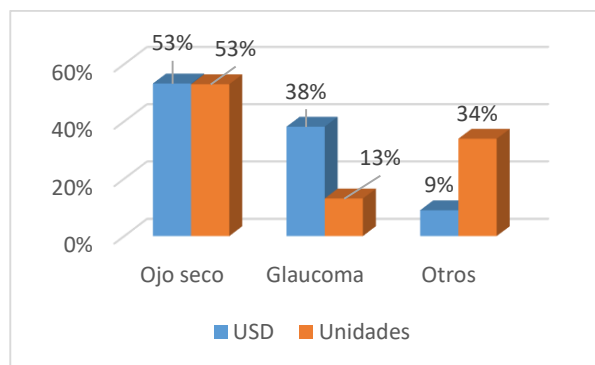
Figura 13 Venta de productos con receta y sin receta



Fuente: IMS Ecuador

Se puede afirmar que el 91% de las ventas en USD lo lidera la línea de ojo seco y glaucoma, con un USD 25,252,062 del periodo 2017.

Figura 14 Principales productos de oftalmología



Fuente: IMS Ecuador

Podemos concluir de los datos primarios que tenemos 4 competidores trasnacionales, sólo existe un competidor peruano, la participación del mercado está dada por el 91% por venta de productos para ojo seco y glaucoma (Anexo N°19). Siendo el más rentable los productos de Glaucoma.

2.3.2.3. Datos secundarios

Las variables secundarias identificadas serán:

- Importaciones
- Exportaciones
- Población
- Casos clínicos

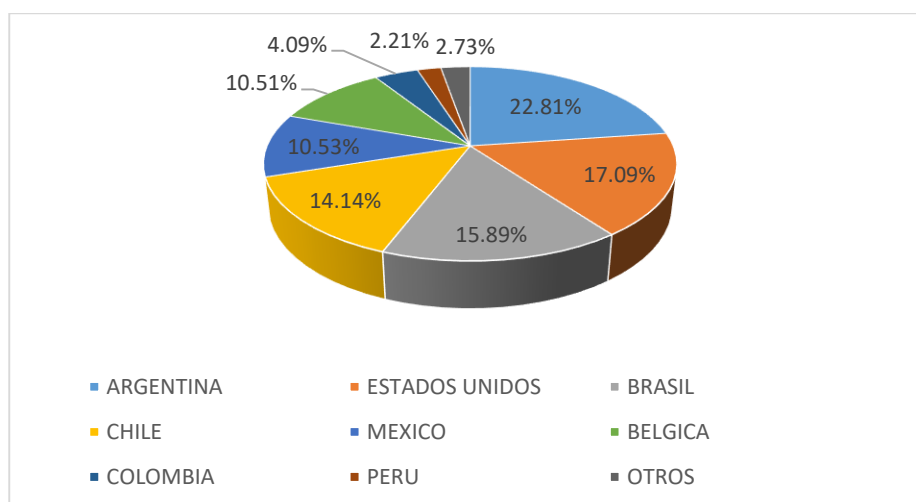
a) Análisis de las importaciones

Según la nomenclatura arancelaria de la Comunidad Andina el principal arancel para productos oftalmológicos está identificado en la Sección VI Productos de la industria química, Capítulo 30 Productos farmacéuticos y los oftalmológicos en la ubicación de la partida el 04, es decir en la partida 3004, la cual tiene diferentes subpartidas.

Del análisis de datos extraído del Penta-transaction, se analizó las importaciones principales Ecuador de productos oftalmológicos (Anexo N°7), donde se identificaron otros datos importantes:

Identificación de los principales países de importación de Ecuador, el 80% lo forma Argentina, EEUU, Brasil, Chile y México. El Perú se encuentra en la posición 9 con una participación del 2.7% (Anexo N°20).

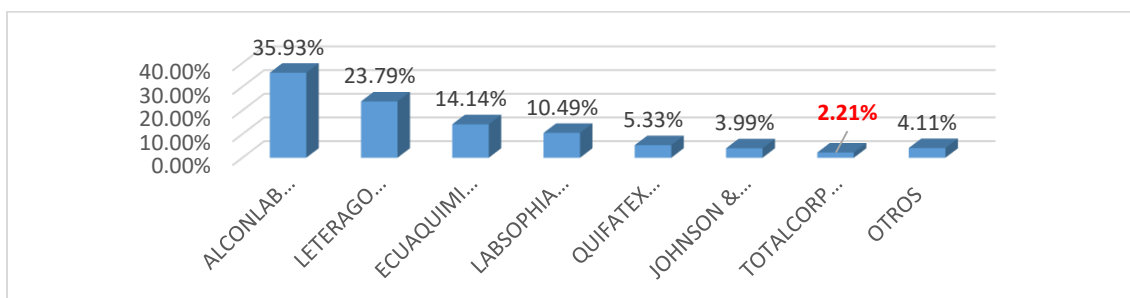
Figura 15 Principales países de importación



Fuente: Penta Transaction

Identificación de los principales Laboratorios que importan a Ecuador son 29 laboratorios de los que 4 representan el 80% de la participación del mercado los cuales son Alcon liderando con 35%, 23% Roemmers (Leterado), 14% Saval (Ecuquímica) y 10% Shophia (Labsophia) (Anexo N° 21)

Figura 16 Principales Importadores Ecuatoriano de oftalmología



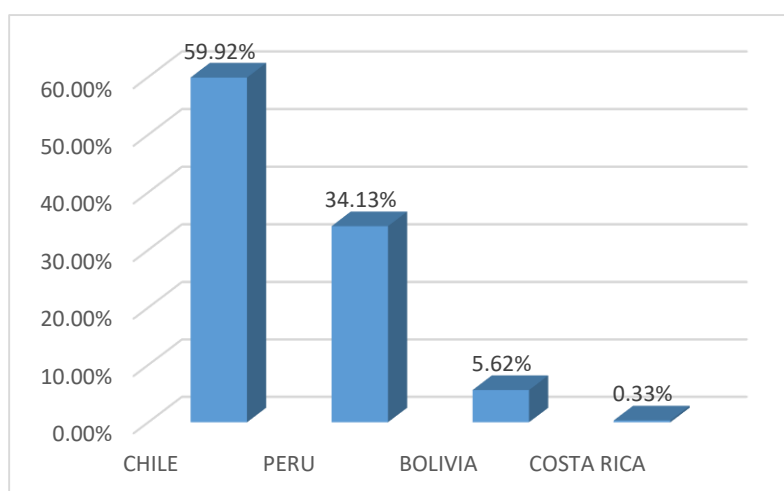
Fuente: Penta Transaction

b) Análisis de las exportaciones

Del análisis de datos extraída de Penta-transaction, DIGEMID y SUNAT, se analizó las exportaciones principales de Ecuador de productos oftalmológicos (Anexo N°7), se identificaron otros datos importantes:

Los principales países que exporta Ecuador (USD FOB 120,558.72) representan el 80% a Chile y Perú.

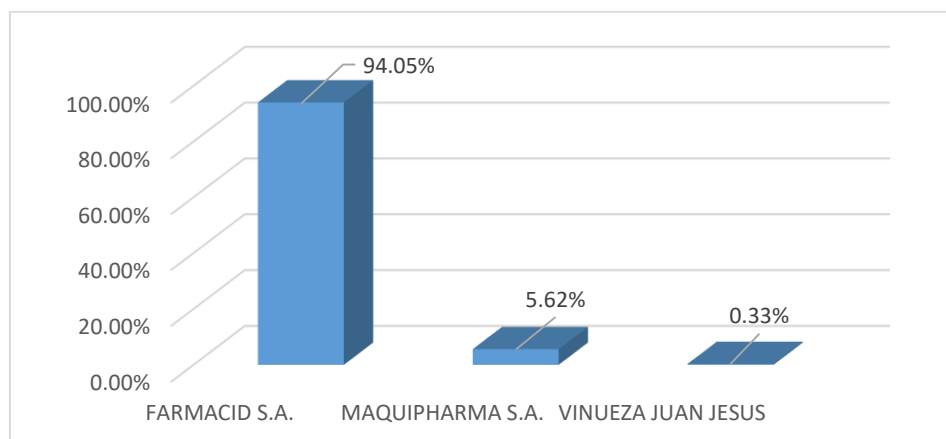
Figura 17 Principales países de exportación 2017



Fuente: Penta Transaction

El principal exportador de productos oftalmológicos de Ecuador es laboratorios Farmacid con 94% de participación del mercado, el cliente final es Laboratorios Maver de Chile.

Figura 18 Principales laboratorios que exporta a Ecuador



Fuente: Penta Transaction

c) Intercambio comercial

En el año 2017, el intercambio comercial de productos oftalmológicos de Ecuador con el mundo fue de US\$ 21, 018, 396, en tal sentido las exportaciones fueron US\$120,558, lo cual significó una caída de -69% con respecto al año anterior. Por el lado de las importaciones estas fueron US\$ 20,897,838, lo cual también significa un incremento del 2% con respecto al año anterior. Comparando las importaciones y exportaciones podemos decir que 99% son importaciones y 1% son las exportaciones

Tabla 14

Comercio exterior Productos Oftalmológicos USD\$

Comercio exterior	2015	2016	2017	Var% 2017/2015	Var 2017/2016
Exportaciones	206,124	204,093	120,559	-71%	-69%
Importaciones	22,462,207	20,543,438	20,897,838	-7%	2%
Balanza comercial	-22,256,084	-20,339,345	-20,777,279	-7%	2%
Intercambio comercial	22,668,331	20,747,531	21,018,396	-8%	1%

Fuente: Penta Transaction

d) Población

De acuerdo a Datosmacro.expansion.com la proyección de la población de Ecuador al 2017 es creciente con un 2.5% anual.

Tabla 15
Población de Ecuador 2017

Fecha	Densidad	Hombres	Mujeres	Población
2017	65	8.308.821	8.316.037	16.624.858
2016	64	8.190.175	8.194.893	16.529.000
2015	63	8.071.065	8.073.303	16.279.000
2014	63	7.951.665	7.951.447	16.027.000
2013	62	7.832.095	7.829.452	15.775.000

Fuente: Datosmacro.expansion.com / Proyección al 2017

De acuerdo a Datosmacro.expansion.com según la pirámide de la población de Ecuador el 64% lo representa la población de 15 a 64 años y de 0 a 14 el 28%, el resto son mayores a 64 años. Cada año se va incrementando las cifras.

Tabla 16
Pirámide de la población de Ecuador

Fecha	0-14 años %	15-64 años %	> 64 años %
2017	28,44%	64,46%	7,10%
2016	28,72%	64,39%	6,89%
2015	29,02%	64,28%	6,70%
2014	29,34%	64,12%	6,54%
2013	29,69%	63,91%	6,41%

Fuente: Datosmacro.expansion.com/ Proyección al 2017

De acuerdo a al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), las dos mayores aglomeraciones urbanas del Ecuador según el VII Censo de Población y VI de Vivienda, realizado en 2010, son Guayaquil con una población de 2.278.691 y la capital Quito con una población de 1.607.734, las cuales se tomarán en cuenta para este plan.

Tabla 17
Población por ciudades 2010

Nº	Ciudad	Provincia	Población (2001)	Población (2010)
1	Guayaquil	Guayas	1 985 379	2 278 691
2	Quito	Pichincha	1 399 814	1 607 734
3	Cuenca	Azuay	277 374	329 928
4	Santo Domingo	Santo Domingo de los Tsáchilas	238 827	270 875
5	Machala	El Oro	204 578	231 260
6	Durán	Guayas	174 531	230 839
7	Manta	Manabí	183 166	217 553
8	Portoviejo	Manabí	171 847	206 682
9	Loja	Loja	118 532	170 280
10	Ambato	Tungurahua	154 095	165 185

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC)

e) Casos clínicos

Según proyecciones del Proyecto VISION 2020²⁵, detallaré todos los datos analizados para entender las principales enfermedades del ojo: Catarata y Glaucoma.

Las causas varían en diferentes países y regiones, según su desarrollo económico y el nivel de atención a la salud. En el cuadro menciona que en América hay 4 millones de personas ciegas a causa de catarata, glaucoma, enfermedades de retina.

Tabla 18
Principales causas de ceguera

REGIÓN	NO. APROXIMADO DE PERSONAS CIEGAS (millones)	PRINCIPALES CAUSAS DE CEGUERA
África	8	Catarata, Glaucoma Cicatriz corneal
Américas	4	Catarata, Glaucoma Enfermedad de retina
Medio Oriente	5	Catarata, Glaucoma Cicatriz corneal
Europa	4	Catarata, Glaucoma Enfermedad de Retina
Sudeste Asiático	17	Catarata, Glaucoma Cicatriz de cornea
Pacífico	12	Catarata, Glaucoma Enfermedad de Retina
Total	50	

Fuente: Visión 2020

²⁵ <http://www.msal.gov.ar/images/stories/bes/graficos/0000000083cnt-VISIN%202020.pdf>

Las principales enfermedades de la vista el 80% son cataratas, glaucoma, tracoma/cicatriz, ceguera infantil., de las cuales estudiaremos el Glaucoma y las cataratas (66%).

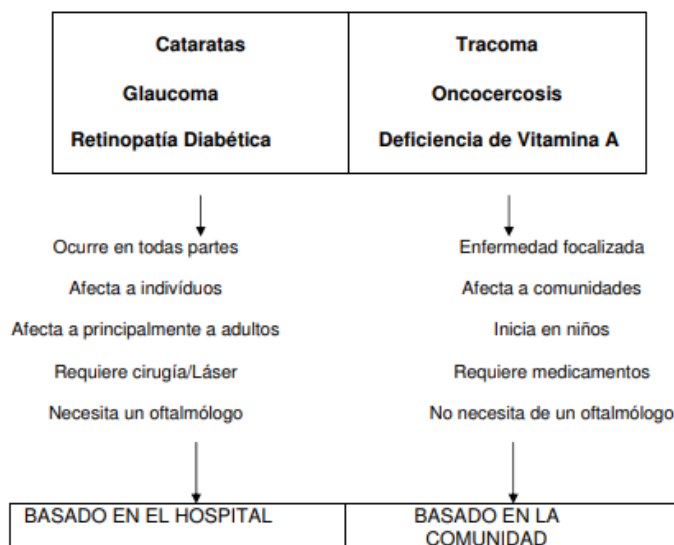
Tabla 19

Tendencia de las principales enfermedades oftalmológicas

ENFERMEDAD	CIEGOS (millones)	%	TENDENCIA
Catarata	25.0	50	Aumento
Glaucoma	8.0	16	Aumento
Tracoma/Cicatriz	6.0	12	Descenso
Ceguera de la Infancia	1.5	3	Estable *
Oncocerciasis	0.5	1	Descenso
Retinopatía diabética	4.0	8	Aumento
Trauma	0.5	1	Estable
Otros	4.5	9	Estable
TOTAL	50.0	100%	

Fuente: Visión 2020

Figura 19 Enfermedades que causan ceguera



Fuente: Visión 2020

✓ **Cataratas**

Las cirugías por Cataratas para el en Ecuador es de 8,000 cirugías al año (población 12 millones) y en Perú es de 15,000 cirugías al año (población 16 millones), la tasa de cataratas (TCC) es el número de cirugías de catarata por millón de habitantes por año. Estas representan en la Tendencia de las principales enfermedades oftalmológicas 50%.

Tabla 20***La tasa de cirugías por Cataratas***

Pais	Población	No. de cirugías por año	TCC	Fecha de revisión- Persona responsable
1- Argentina (año 2001)	36 millones	70,000 (2001)	1.700	Maria E. Nano-07/03
2- Brazil	170 millones	419.877 (2002)	2.469	Carlos Arieta, Julio 2003
3- Bolivia	8 millones	4,200	500	Joel Moya-07/03
4- Colombia	44 millones	50,000	1,136	Juan José Reyes-07/03
6- Cuba	11 millones	12,000	1,090	Marcelino Ríos-06/02
7- Chile	15 millones	25,000	1.667	
8- Ecuador	12 millones	8,000	667	Felipe Chiriboga-07/03
12- Haití	6.3 millones	4,000	634	
13- México	100 millones	78,000	780	Francisco Martínez-06/03
15- Paraguay	5.5 millones	4,000	727	Osvaldo Benitez-07/03
17- Perú	26 millones	15,000	577	Francisco Contreras-07/03
18- República Dominicana	8.3 millones	6,000	722	Juan Battle-07/03

Fuente: Visión 2020

✓ **Glaucoma**

Son un grupo de enfermedades que tienen en común un daño característico al nervio óptico (excavación patológica y atrofia del nervio óptico), resultando en pérdida de la visión (campo visual y luego agudeza visual, que se encuentra frecuentemente asociada con la elevación de la presión intra-ocular, aunque no siempre). En América Latina representa la enfermedad el 7%. Estas representan en la Tendencia de las principales enfermedades oftalmológicas 16%.

Tabla 21***La tasa de cirugías por Glaucoma***

China 20%	= 2.5 millones casos
Sub-Sahara- África 20%	= 2.5 millones casos
Mundo Occidental 18%	= 2.5 millones casos
India 13%	= 2 millones casos
Europa Oriental 7%	= 1 millón de casos
Medio Oriente 5%	= 0.5 millones casos
Este de Asia/Pacifico 10%	= 1.5 millones casos
América Latina 7%	= 1.0 millones casos

Fuente: Visión 2020

Podemos concluir las principales enfermedades de las cuales se realizará el Plan de diseño de exportación para productos para el tratamiento del Glaucoma y las cataratas son el 66% de las principales enfermedades de oftalmología.

Tabla 22

Población estimada para tratamientos oftalmológicos en Ecuador

Ecuador								
Año	Población	Catarata	TCC var 10%	Glaucoma	Tracoma	Ceguera infantil	Otros	Población de tratamientos oftalmológicos
		50%		16%	12%	3%	19%	
2017	16,624,858	16,235	977	5,195	3,896	974	6,169	32,470
2016	16,529,000	14,674	888	4,696	3,522	880	5,576	29,348
2015	16,279,000	13,138	807	4,204	3,153	788	4,993	26,277
2014	16,027,000	11,759	734	3,763	2,822	706	4,468	23,518
2013	15,775,000	10,522	667	3,367	2,525	631	3,998	21,044

Fuente: Visión 2020

Tabla 23

Población estimada para tratamientos oftalmológicos en Perú

Perú								
Año	Población	Catarata (tcc 577)	TCC var 10%	Glaucoma	Tracoma	Ceguera infantil	Otros	Población de tratamientos oftalmológicos
		50%	577	16%	12%	3%	19%	
2017	32,165,485	27,173	845	8,695	6,522	1,630	10,326	54,346
2016	31,489,000	24,183	768	7,739	5,804	1,451	9,190	48,366
2015	31,152,000	21,749	698	6,960	5,220	1,305	8,265	43,499
2014	30,814,000	19,558	635	6,258	4,694	1,173	7,432	39,115
2013	30,475,000	17,584	577	5,627	4,220	1,055	6,682	35,168

Fuente: Visión 2020

2.3.3. Análisis de la industria de laboratorios en Ecuador

De acuerdo a los criterios de selección de mercados internacionales (Cavusgil Knight, 2014) se evaluaron variables del entorno externo claves para el éxito en la industria analizada de los 8 aspectos externos analizados a todos los países del CAN en la matriz de selección (económicos, demográficos, comercio exterior demanda & oferta, logística, política comercial, mercadeo, experiencia, percepción del mercado), resultó el mercado para la exportación de productos oftalmológicos el país de Ecuador con una ponderación más alta de 3.86.

A través de las bases de datos de IMS health, se analizó la data de la demanda/ventas de

productos farmacéuticos, en especial los oftalmológicos en el Perú, dónde se identifica la participación de 30 laboratorios y representan en 3% de todas las ventas productos farmacéuticos. Del análisis de datos extraída de Penta-transaction, DIGEMID y SUNAT, se analizó las exportaciones e importaciones principales de Perú y Ecuador, identificando que Ecuador presenta una mejor oportunidad, tanto Perú como Ecuador tiene un mercado similar, ambos importan el 80% de los países Brasil, México, EEUU, Chile Argentina y los 4 principales laboratorios donde se importan son los mismos Alcon, Roemmers, Saval, Allergan.

De acuerdo al uso de la información obtenida de la base de datos de IMS Health sobre las ventas de todo el sector farmacéutico de Ecuador periodo 2016 - junio 2018, se ha podido identificar el Crecimiento del 8% en el año 2017 y 10% respecto a junio del 2018 del mercado Oftalmológico. Estos representan USD 27,749,519, los principales laboratorios o líderes del mercado ecuatoriano identificados de productos oftalmológicos son: Alcon con 30% del mercado, 15% Sophia, 13% Roemmers, 12% Allergan, y 12% Saval, estos 5 laboratorios que significan el 80% de las ventas de productos oftalmológicos de Ecuador.

El mercado de productos oftalmológicos en unidades, representa en unidades 4,975,630, con un crecimiento 2017 del 7% y el 2018 hasta junio con 10%.

Según IMS health se puede afirmar que el 91% de las ventas en USD lo lidera la línea de Catarata (ojo seco) y glaucoma, con una participación de USD 25,252,062 del periodo 2017.

Comparando las importaciones y exportaciones de Ecuador podemos decir que 99% son importaciones y 1% son las exportaciones. Ecuador importa productos oftalmológicos de 29 laboratorios los cuales son los mismos que lideran en las ventas y las exportaciones el 80% de Chile y Perú (USD FOB 120,558).

De acuerdo a Datosmacro.expansion.com la proyección de la población de Ecuador al 2017 es creciente con un 2.5% anual, es decir tiene con crecimiento constante.

De acuerdo a al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), las dos mayores aglomeraciones urbanas del Ecuador según el VII Censo de Población y VI de Vivienda, realizado en 2010, son Guayaquil con una población de 2.278.691 y la capital Quito con una población de 1.607.734, representan el 26% de la población ecuatoriana.

Podemos concluir las principales enfermedades de las cuales se realizará el Plan de diseño de exportación para productos para el tratamiento del Glaucoma y las cataratas (ojo seco). El laboratorio que será el distribuidor deberá estar ubicado en la ciudad de Guayaquil (Anexo N°28).

Se establece una participación del mercado en 40% para el 2019, 50% para el 2020, de

acuerdo al Tabla 24.

Tabla 24

Estimación de demanda para productos oftalmológicos el 2019 al 2022

Descripción	Año						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022
Tasa de crecimiento		2.69%	2.62%	2.56%	2.49%	2.43%	2.43%
Población Ecuador	16,624,858	17,072,067	17,507,638	17,933,234	18,347,193	18,751,177	19,155,161
Servicios solicitados (anual)	32,470	36,678	41,375	46,619	52,465	58,982	66,457
Servicios solicitados (prom. mensual)	2,706	3,056	3,448	3,885	4,372	4,915	5,538
Glaucoma & Catarata anual	21,430	24,784	27,957	31,484	35,411	39,789	44,828
Glaucoma & Catarata mensual	1,786	2,065	2,330	2,624	2,951	3,316	3,736
Tasa de crecimiento G & C	66%	68%	68%	68%	67%	67%	67%
Participación "CRECE"			11,182.77	15,742.13	21,246.38	27,851.96	35,862.60
% de participación "CRECE"			40%	50%	60%	70%	80%

Fuente: elaboración propia (Visión 2020)

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Este planeamiento estratégico está destinado para aportar en el Diseño del Plan de exportación, para la empresa peruana especialista en la fabricación de productos oftalmológicos, que quiere exportar a Ecuador con sede Guayaquil (Laboratorio distribuidor), la cual la denominaremos “CRECE”.

En la Fase 1 de la primera etapa, empieza con el análisis de la situación actual realizado en el Capítulo I (análisis PESTEG, competidores Porter, Matriz del Perfil Competitivo-MPC y Matriz del Perfil referencial-MPR), seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, objetivos a largo plazo, que sirven como guía y norma para el accionar de la organización.

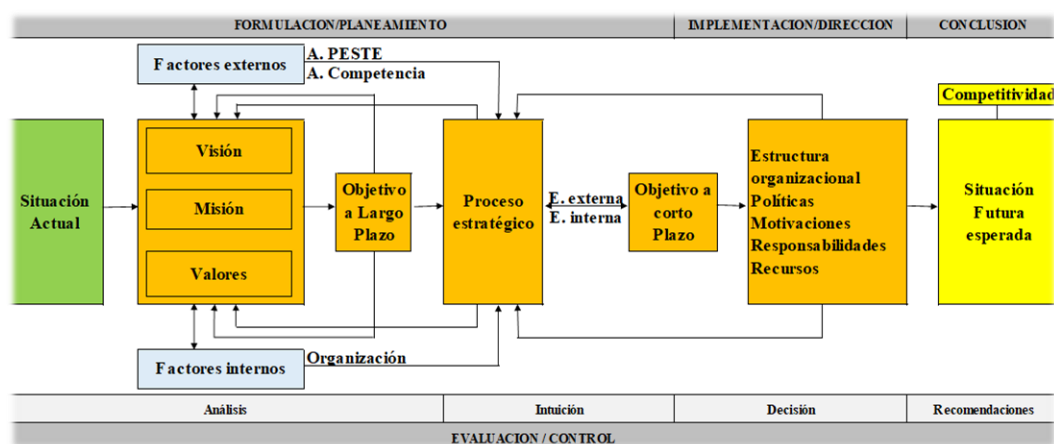
En la Fase 2 se generan las estrategias, con la relación de los puntos antes mencionados, se desprenden (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA); (c) la Matriz del Boston Consultan Grupo (MBCG); y (d) la Matriz decisión estratégica (MDE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo.

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida, en el Figura 20 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso:

- ✓ Formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada.
- ✓ Implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es.
- ✓ Evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales.

Figura 20 Modelo secuencial del proceso estratégico



Fuente: El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D´Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1 Visión

Ser un Laboratorio líder especialista en productos oftalmológicos de Ecuador.

3.2 Misión

Brindar productos oftalmológicos con el fin de asegurar el bienestar de la población a través de los tratamientos para la prevención y control de la discapacidad visual.

3.3 Valores

Los valores que se propone debe tener la empresa CRECE son:

- ✓ Proactividad: Actitud de iniciática para desarrollar soluciones creativas.
- ✓ Integridad: Firmeza en sus acciones y sobre todo tener la moral correcta para todas estas cosas.
- ✓ Compromiso: Refleja la implicación intelectual y emocional para la contribución personal al éxito de la misma y de la salud visual.

3.3.1 Objetivo General

El objetivo de la empresa “CRECE” será posicionarse en Ecuador como líder del mercado de productos oftalmológicos en los próximos 5 años con una participación de las ventas en 80% en los principales productos.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Penetrar en el mercado ecuatoriano con el 40% de participación en el 2019
- Desarrollar mercado con productos de glaucoma y cataratas

3.4 Proceso estratégico

En este proceso definiremos cuáles son las estrategias de acción para el desarrollo del objetivo.

3.4.1 Matriz PEYEA

Para definir nuestra posición estratégica con respecto al sector, se utilizó la matriz posición

estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)²⁶. Esta matriz es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización “CRECE”, tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria: la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno; otros dos ejes combinan los factores relativos a la organización: la fortaleza financiera y la ventaja competitiva. La ponderación de los criterios estados en esta matriz se realizó en base al análisis del microentorno. El resultado (Anexo N°24) del uso de esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización²⁷.

Tabla 25

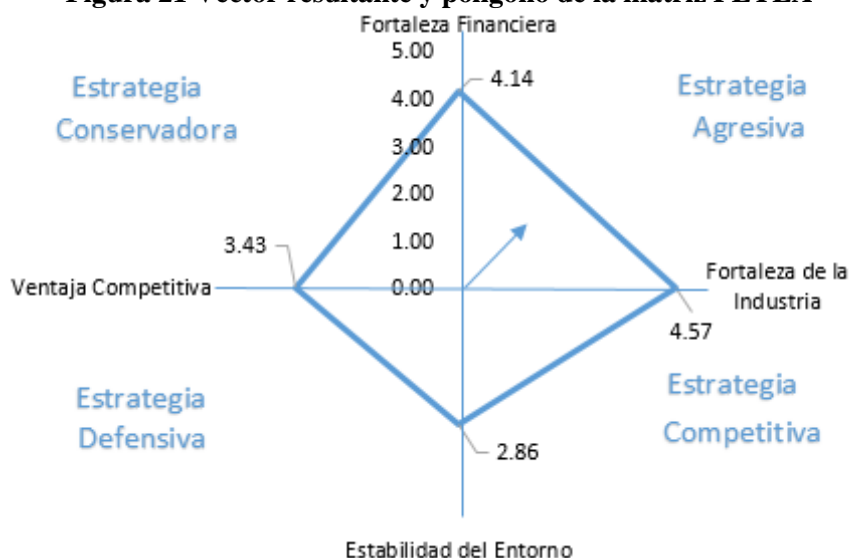
Cálculo del eje resultante de la matriz PEYEA

Cuadrante	Puntaje
Fortaleza Financiera	4.14
Fortaleza de la Industria	4.57
Estabilidad del Entorno	2.86
Ventaja Competitiva	3.43

Vector Resultante	Puntaje
Eje X	1.14
Eje Y	1.29

Fuente: Elaboración propia

Figura 21 Vector resultante y polígono de la matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

Según el vector direccional de la gráfica el tipo de estrategia sugerida a “CRECE” es la Agresiva, pues la organización está en una posición excelente ya que alcanza una gran ventaja competitiva de acuerdo a sus precios. Además, demuestra que puede obtener un

²⁶ Strategic management: A methodological approach, A.J Rowe, R.O. Mason

²⁷ El proceso Estratégico, un enfoque de Gerencia, Fernando D’Alessio Ipinza, 2012

crecimiento estable y financieramente fuerte, penetrar rápidamente en el mercado, desarrollar los productos oftalmológicos, integración y posible diversificación. Cualquier empresa que fabrique productos oftalmológicos del Perú y desee exportar a Ecuador debería enfocar sus objetivos estratégicos en una postura agresiva:

- ✓ Penetración y desarrollo de mercado
- ✓ Desarrollo del producto
- ✓ Integración vertical (atrás, adelante y compensada)
- ✓ Diversificación en conglomerado

3.4.2 Matriz FODA

Las oportunidades y amenazas son analizadas en el capítulo I de análisis y diagnóstico situacional, mientras que las debilidades y fortalezas, al no definir cuál empresa del Perú será la que realice este Diseño Plan de exportación a Ecuador-Guayaquil, la empresa “CRECE” realizará un análisis propio de acuerdo a las empresas con este mismo comportamiento (Tabla 27). Las cuales destacan las 12 estrategias:

Tabla 26
Estrategias del FODA

N°	Estrategias específicas		
1		O3,O4 F1,F2 F3,F4	Pactar convenio con un distribuidor líder de productos farmacéuticos con experiencia
2	Explote	O1, O2 O3,O4,F3 F2,F4,F5	Desarrollar un plan para exportar los principales productos oftalmológicos en función de la demanda
3		O3,O4 F1,F2 F3,F4	Desarrollar productos de acuerdo a estándares internacionales
4		O2,O3,O4, D1	Posicionar de la marca
5	Busque	O1, D2, D3, D5	Generar un plan para tramitar los registros sanitarios en el país destino
6		O1,D4	Crear proyectos y programas específicos por tipo de producto con mayor potencia de exportación
7		F1,F2,F4,F5, A1,A2,A3,A5	Vender productos a Ecuador
8	Confronte	F2,F3,A1,A4	Desarrollar un modelo de negocio para la exportación de medicamentos
9		A1,A2 F1,F2,F3, F5	Diversificar mercados para obtener mayores volúmenes de pedidos y usar economías de escala
10		D1,A1,A2, A4, A5	Desarrollar campañas oftalmológicas, capacitación
11	Evite	D2,A5	Actualizar conocimientos sobre normativas DIGEMID/ ARCSA
12		A3,A4,D3, D4, D5	Verificar la factibilidad económica de la empresa en escenarios de tipo de cambio adversos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27
Matriz FODA

FODA		Fortaleza		Debilidades	
		F1	Línea completa de productos oftalmológicos	D1	Baja Asociatividad en la industria
		F2	Laboratorios de altos estándares de calidad BPM	D2	Aceptación de ingreso de medicamentos de baja calidad
		F3	Fuerza de ventas especializado y con experiencia en productos oftalmológicos	D3	No contar con certificaciones internacionales
		F4	Experiencia y conocimiento en la internacionalización	D4	Desconocimiento del proceso de exportación
		F5	Indicadores financieros rentables	D5	No cuenta con plantas para producir insumos (Importaciones mayores que las exportaciones)
Oportunidades		FO - Explote		DO - Busque	
O1	Existencia del convenio de la Comunidad andina	O3,O4 F1,F2 F3,F4	Pactar convenio con un distribuidor líder de productos farmacéuticos con experiencia	O2,O3,O4 , D1	Posicionar de la marca
O2	Crecimiento demográfico e incremento de urbanización en el mundo	O1, O2 O3,O4,F3 F2,F4,F5	Desarrollar un plan para exportar los principales productos oftalmológicos en función de la demanda	O1, D2, D3, D5	Generar un plan para tramitar los registros sanitarios en el país destino
O3	Alta existencia de enfermedades con tratamientos de oftalmología, cataratas, glaucoma, otros	O3,O4 F1,F2 F3,F4	Desarrollar productos de acuerdo a estándares internacionales	O1,D4	Crear proyectos y programas específicos por tipo de producto con mayor potencia de exportación
O4	Participación OMS con campañas contra la ceguera VISION 2000				
Amenazas		FA - Confronte		DA - Evite	
A1	Reorientación de las políticas de salud	F1,F2,F4,F5, A1,A2,A3,A5	Vender productos a Ecuador	D1,A1,A2 , A4, A5	Desarrollar campañas oftalmológicas, capacitación
A2	Disponibilidad presupuestaria para salud (gasto público)	F2,F3,A1,A4	Desarrollar un modelo de negocio para la exportación de medicamentos	D2,A5	Actualizar conocimientos sobre normativas DIGEMID/ ARCSA
A3	Alta sensibilidad en los precios de los medicamentos por los consumidores y las instituciones de salud	A1,A2 F1,F2,F3, F5	Diversificar mercados para obtener mayores volúmenes de pedidos y usar economías de escala	A3,A4,D3 , D4, D5	Verificar la factibilidad económica de la empresa en escenarios de tipo de cambio adversos
A4	Producción de medicamentos de bajo costo en la India				
A5	Cambio de las políticas de reguladores de los medicamentos (DIGEMID/ ARCSA)				

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Matriz del Boston Consultan Grupo (BCG)

Matriz BCG o la matriz de crecimiento en la participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consultan Grupo en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D.

Esta matriz cuenta con 4 cuadrantes, dichos cuadrantes se definen por:

A. Estrella

Las “estrellas” operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un perro.

B. Interrogante

Los “signos de interrogación” son las unidades estratégicas de negocio (UEN) que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.

C. Vaca

Las “vacas” son los productos o unidades estratégicas de negocio (UEN) más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las “vacas” se debe invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlas para mantener su cuota de mercado actual. Una vez más, esto no es siempre así. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas estrellas. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.

D. Perro

El cuadrante de “perros” tiene baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien perdidos. Pero esto no es tan categórico. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contrataque ante movimientos de la competencia. Por lo tanto, siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo de cada unidad estratégica de negocio (UEN) para asegurarse de que vale la pena invertir o no.

La Matriz BCG o la matriz de crecimiento en la participación en el sector oftalmológico de los años 2016 y 2017, según IMS health Perú, muestra el 80% de la participación que lo realiza 5 productos, de los cuales se puede decir que el producto 3,4 y 6 han bajado sus ventas respecto al año anterior pero la participación en general del sector se mantiene en crecimiento del 8%.

Tabla 28

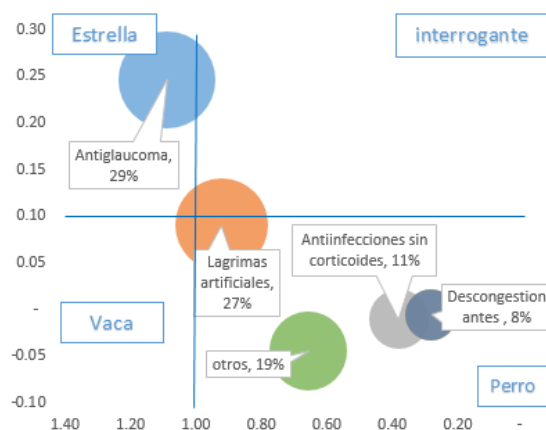
Crecimiento en la participación en el sector oftalmológico

N°	PRODUCTOS	VENTAS SECTOR AÑO 2016				VENTAS SECTOR AÑO 2017				PART. REL.	TASA DE CREC. (T-T1)/T1
		UND	% UNID	USD T1	% USD	UND	% UNID	USD T	% USD		
1	Anti glaucoma	281,857	9%	22,069,259	25%	331,590	10%	27,503,478	29%	109%	25%
2	Lagrimas artificiales	540,401	17%	23,199,114	26%	589,107	17%	25,302,133	27%	92%	9%
3	Anti infecciones sin corticoides	282,818	9%	10,544,482	12%	299,526	9%	10,439,438	11%	38%	-1%
4	Anti infecciones con corticoides	515,189	16%	7,767,583	9%	568,374	17%	7,726,968	8%	28%	-1%
5	Descongestionantes	676,019	21%	5,171,371	6%	710,612	21%	5,395,542	6%	20%	4%
6	otros	918,785	29%	18,909,340	22%	895,037	26%	18,068,090	19%	66%	-4%
TOTAL		3,215,069		87,661,147		3,394,246		94,435,649			8%

Fuente: IMS health Perú

En el gráfico se puede apreciar que la línea de productos de Glaucoma con el 29% de participación se encuentra en el cuadrante Estrella, las lágrimas artificiales (ojo seco/Cataratas) con el 27% está ingresando al cuadrante Interrogante/vaca/estrella saliendo del cuadrante perro y el resto de productos se encuentra en el cuadrante Perro.

Figura 22 Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Elaboración propia

De la Matriz BCG o la matriz de crecimiento en la participación en el sector oftalmológico podemos identificar las siguientes estrategias:

Tabla 29

Estrategias MBG

N°	Estrategias específicas
1	O3,O4 F1,F2 F3,F4 Pactar convenio con un distribuidor líder de productos farmacéuticos con experiencia
2	O1, O2 O3,O4,F3 F2,F4,F5 Desarrollar un plan para exportar los principales productos oftalmológicos en función de la demanda
3	O2,O3,O4, D1 Posicionar la marca
4	F1,F2,F4,F5, A1,A2,A3,A5 Vender productos a Ecuador
5	F2,F3,A1,A4 Desarrollar un modelo de negocio para la exportación de medicamentos
6	D1,A1,A2, A4, A5 Desarrollar campañas oftalmológicas, capacitación

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 Matriz de decisión estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) se define en función a las siguientes matrices: (a) Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consultan Grupo (BCG), cuyo resultado se muestra en el Tabla30.

Esta matriz permite observar la forma en que todas las estrategias se agrupan por cada matriz. Aquellas estrategias que alcanzan un puntaje de tres son seleccionadas directamente.

Tabla 30

Matriz de decisión estratégica (MDE)

Nº	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	MBG	Total	
1	Penetración y desarrollo de mercado	O3,O4 F1,F2 F3,F4	Pactar convenio con un distribuidor líder de productos farmacéuticos con experiencia	x	x	x	3
2	Internacionalización	O1, O2 O3,O4,F3 F2,F4,F5	Desarrollar un plan para exportar los principales productos oftalmológicos en función de la demanda	x	x	x	3
3	Desarrollo del producto	O3,O4 F1,F2 F3,F4	Desarrollar productos de acuerdo a estándares internacionales	x			1
4	Desarrollo del producto	O2,O3,O4, D1	Posicionar de la marca	x	x	x	3
5	Internacionalización	O1, D2, D3, D5	Generar un plan para tramitar los registros sanitarios en el país destino	x			1
6	Penetración y desarrollo de mercado	O1,D4	Crear proyectos y programas específicos por tipo de producto con mayor potencia de exportación	x			1
7	Penetración y desarrollo de mercado	F1,F2,F4,F5, A1,A2,A3, A5	Vender productos a Ecuador	x	x	x	3
8	Penetración y desarrollo de mercado	F2,F3,A1, A4	Desarrollar un modelo de negocio para la exportación de medicamentos	x	x	x	3
9	Diversificación en conglomerado	A1,A2 F1,F2,F3, F5	Diversificar mercados para obtener mayores volúmenes de pedidos y usar economías de escala	x			1
10	Penetración y desarrollo de mercado	D1,A1,A2, A4, A5	Desarrollar campañas oftalmológicas, capacitación	x	x	x	3
11	Internacionalización	D2,A5	Actualizar conocimientos sobre normativas DIGEMID/ ARCSA	x			1
12	Internacionalización	A3,A4,D3, D4, D5	Verificar la factibilidad económica de la empresa en escenarios de tipo de cambio adversos	x			1

Fuente: Elaboración propia

De la Matriz de decisión estratégica (MDE) del sector oftalmológico podemos identificar 6 principales estrategias, concentración, internacionalización, penetración y desarrollo de mercado.

Tabla 31
Estrategias Matriz de decisión estratégica (MDE)

N°	Estrategias específicas		
1	O3,O4 F1,F2 F3,F4	Pactar convenio con un distribuidor líder de productos farmacéuticos con experiencia	Internacionalización
2	O1, O2 O3,O4,F3 F2,F4,F5	Desarrollar un plan para exportar los principales productos oftalmológicos en función de la demanda	Internacionalización, Concentración
3	O2,O3,O4, D1	Posicionar de la marca	Penetración y desarrollo de mercado
4	F1,F2,F4,F5, A1,A2,A3,A5	Vender productos a Ecuador	Internacionalización
5	F2,F3,A1,A4	Desarrollar un modelo de negocio para la exportación de medicamentos	Internacionalización
6	D1,A1,A2, A4, A5	Desarrollar campañas oftalmológicas, capacitación	Penetración y desarrollo de mercado, Concentración

Fuente: Elaboración propia

3.5 Estrategia de internacionalización

3.5.1 Estrategia de internacionalización

Con la visión, ser exportador líder de productos oftalmológicos en Ecuador, “CRECE” tendrá que impulsar estrategias para ingresar al mercado internacional: Dónde, Cuándo y Cómo, que se explica a continuación:

✓ **Dónde: Ecuador - Guayaquil**

Como se describió en el Capítulo II de estudio de mercado, Ecuador – Guayaquil es la mejor alternativa dada la ubicación, el tipo de mercado, el potencial de crecimiento, la competencia similar a la de Perú, costumbres de consumo e institucionalmente es importante recalcar que Ecuador tiene similitudes con el Perú.

✓ **Cuándo: ser los primeros**

En la actualidad, hay sólo una empresa que es distribuidora de productos oftalmológicos en Ecuador-Guayaquil llamada TOTALCORP y el mercado se comporta igual con los mismos competidores de Perú, para este Plan de diseño de exportación, esto es una ventaja importante porque:

- Nos permitirá ser líderes de exportaciones a Ecuador
- Lograr tener todos los tratamientos para las enfermedades de la vista

- Lograr entablar relaciones claves con clientes y gobierno (licitaciones)
- Establecer barreras de entradas complejas, los consumidores finales, Oftalmólogos, priorizan nuestros productos.

✓ **Cómo: mediana distribuidora**

La presencia de una distribuidora en el mercado ecuatoriano, visitantes médicos, vendedores especialistas en oftalmología, oftalmólogos líderes de opinión, la cual nos permitirá tener cercanía al cliente y obtener conocimiento del mercado, indispensable para este tipo de negocio. La “CRECE” (fabricante, exportadora) tendrá el control del know how del negocio (asesor) y la distribuidora ecuatoriana tendrá el control total de las operaciones.

3.5.2 Estrategia de Penetración y desarrollo de mercado

Dada la envergadura del Plan de diseño de exportación, es necesario establecer diferentes niveles de alianzas para asegurar la continuidad del negocio:

- Se buscarán clientes del sector privado (clínicas, hospitales, centros de salud) que cuenten con solvencia y propongan contratos de largo plazo.
- Se buscarán clientes del sector público (clínicas, hospitales, centros de salud) que tengan Proyectos contra la ceguera y propongan contratos rentables y de largo plazo.
- Se buscarán convenios con oftalmólogos, ONG de salud, con la finalidad que sean los principales concededores del productos y recomendados
- Se buscarán alianzas con revistas farmacéuticas para la suscripción y publicación de artículos de investigación médica elaborados por el laboratorio en Perú, para mejorar la imagen que tienen sobre nuestro laboratorio “CRECE”.
- Tener una estrecha relación con los intermediarios, los que se encargan de comercializar los productos que les vendemos, apoyo en capacitaciones, marketing, campañas, etc.

3.5.3 Estrategia de Concentración

En este caso” CRECE” centrará su actividad en un público o sector concreto, nos referimos sólo al sector oftalmológico (ojo rojo y glaucoma). Gracias a ello, su volumen de ventas será creciente. La concentración es la estrategia de internacionalización por la que optan muchas empresas, pues es ideal para dar los primeros pasos en terrenos poco explorados y conocidos por parte de la gerencia. Para “CRECE” sería como una primera toma de contacto (Tabla24).

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

Este Plan de Marketing está destinado para aportar en el Plan de diseño de exportación, para la empresa peruana especialista en la fabricación de productos oftalmológicos, que quiere exportar a Ecuador-Guayaquil, “CRECE”.

4.1 Objetivos generales

- ✓ Posicionar a “CRECE” mediante la realización y participación en foros, congresos, campañas de oftalmología.
- ✓ Obtener un alto nivel de satisfacción del cliente a través de un trato personalizado
- ✓ Desarrollar campañas de control de la vista como parte de la responsabilidad social corporativa.

4.2 Definición del mercado

4.2.1 Mercado potencial

El mercado potencial está compuesto por un total de 32,470 pacientes con necesidad de tratamientos para la vista.

4.2.2 Mercado objetivo

Compuesto por un total de 21,430 pacientes, que padecen de las siguientes enfermedades glaucoma y cataratas (ojo seco).

4.3 Segmentación de mercado industrial

4.3.1 Definición del mercado a segmentar

Conforme el estudio de mercado, nuestro mercado objetivo ha sido segmentado considerando las siguientes variables:

- ✓ Ámbito geográfico: Ecuador
- ✓ Ubicación de la distribuidora: Guayaquil
- ✓ Industria: Sector salud - oftalmología
- ✓ Productos: glaucoma y catarata
- ✓ Actividad industrial según CIUU: Fabricación y comercialización de productos farmacéuticos.

4.3.2 Elección de los criterios de segmentación del cliente

Nuestro cliente potencial seleccionado son los pacientes con tratamientos de ojo secos y glaucoma del país de Ecuador.

4.3.2.1 Segmentación geográfica Tamaño de mercado

Conforme datos secundarios del estudio de mercado, Guayaquil es ciudad con más población, mayor cobertura de pacientes, será la sede principal de “CRECE”, cuenta con una ubicación estratégica debido que está cerca a Perú.

Figura 23. Localización geográfica de Ecuador



Fuente: Mapa Ecuador

4.3.2.2 Segmentación en función del uso del producto

- ✓ Usuarios habituales: Se identifican como primarios a los oftalmólogos y secundarios a los pacientes que cuentan con ojo secos y otros con glaucoma. Los clientes primarios son los que tienen la decisión de compra y los clientes secundarios son usuarios finales del uso del producto.
- ✓ Tamaño de la empresa: La empresa debe ser de tamaño mediano para poder iniciar con la venta de una nueva línea farmacéutica oftálmica, con su actual personal de ventas.
- ✓ Frecuencia de compra: La demanda está en función a los pacientes que tienen el diagnóstico y tratamiento de ojo seco y otros con glaucoma, el tratamiento es de por vida.

4.4 Posicionamiento

Para efecto de posicionar nuestro producto en la mente del consumidor se identificará:

- ✓ Identificación de los principales atributos: Los atributos de calidad, confiable y precio competitivo (Figura 25).
- ✓ Conocer la posición del competidor: En el mercado ecuatoriano la competencia internacional cuenta con una alta experiencia en oftalmología, con mayores tiempos de entrega y carece de un trato directo con el cliente, el 99% de productos son importados, lo que limita la oferta de su cartera de productos. Respecto a la competencia nacional, esta resulta más sencilla, debido que sólo hay 2 laboratorios Totalcorp y Pharmabrand, ellos mismos realizan la distribución.
- ✓ Decidir el mejor posicionamiento para el producto: Conforme lo expuesto, concluimos que nos posicionaremos en la mente del consumidor, con productos de alta calidad a un bajo costo, con menores tiempos de entrega y un trato personalizado.

4.4.1 Selling Line o unique Selling Proposition (USP)

“CRECE” visión para todos

4.5 Estrategias

4.5.1 Estrategias competitivas

4.5.1.1 Estrategia de retador de mercado

Si bien en el mercado ecuatoriano existe poca competencia nacional de laboratorios oftalmológicos, la competencia viene de laboratorios internacionales a quienes se les demanda el precio, los cuales, por su experiencia y tecnología, ya se encuentran posicionados en la mente del público objetivo. Por tal motivo, “CRECE” aplicará una postura retadora dado que competirá de manera directa con la oferta actual.

“CRECE” buscará atacar al líder del mercado mediante una estrategia de ataque a flancos en el ámbito del segmento, basada en detectar las principales necesidades del cliente no atendidas adecuadamente por el líder. Según IMS Health Ecuador de EE.UU. es el líder del mercado oftalmológico de Ecuador. Las principales debilidades detectadas en Alcon son:

- Precios elevados
- Demora en la entrega
- Falta de cercanía y personalización en la prestación del servicio

“CRECE” utilizará las siguientes estrategias de ataque:

- ✓ **Mejores productos:** El giro de nuestro negocio será exclusivamente ofrecer productos para tratamientos largos Ojo secos y glaucoma, ofreceremos un producto de calidad respaldado inicialmente por el prestigio y tecnología de Laboratorio especialista en productos oftálmicos del Perú, quien es un referente a nivel internacional.
- ✓ **Precios más bajos:** Ofreceremos un producto comparable que aquel que es ofrecido por el líder a un precio más bajo.

4.5.2 Estrategias de marketing mix

“CRECE” utilizará esta estrategia para entender mejor lo que el cliente quiere, dónde lo quiere comprar, cuánto quiere pagar por él y cómo se puede enterar de él. Según E. Jerome McCarthy en 1960, las preocupaciones comunes están basadas en los cuatro elementos clásicos (4P's), o "Cuatro P": Producto, Precio, Punto de venta (distribución), Promoción.

Figura 24 Estrategias de marketing mix



Fuente: McCarthy en 1960

4.5.2.1 Producto

“CRECE” tiene una cartera definida de productos a comercializar que se encuentra disponible en el tarifario. Los productos son para tratamiento en oftalmología de Glaucoma y ojo seco.

Para definir el producto en el marketing mix se responderá a las siguientes preguntas:

¿Qué hace tu producto único y diferente al de la competencia?

- El tratamiento hace mejorar la visión o retardar la enfermedad en llegar.

¿Qué necesidades y deseos de los clientes cubre?

- La salud en la vista, que sea accesible, que no irrite, que la gota sea a la medida, que el tamaño del frasco contenga el tratamiento de 1 mes, sea fácil de transportar,

fácil de almacenar y la fecha de vencimiento tardía (más de 3 años).

¿Qué esperan los clientes de tu producto?

- Que sea fácil de aplicar y que tenga toda la información necesaria (insertos)

Para escoger los 9 productos de la Tabla 32, se ha obtenido la información de las ventas del IMS health por tipo de molécula, teniendo 4 productos para glaucoma y 5 productos para ojo seco, los que más demanda tienen y se pueden obtener de Perú.

Tabla 32
Productos “CRECE”

N°	Molécula	Presentaciones	Tratamiento
1	Dorzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	Glaucoma
2	Dorzolamida	Soluc. Oft. 5 ml.	Glaucoma
3	Latanoprost	Soluc. Oft. 2.5 ml.	Glaucoma
4	Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	Glaucoma
5	Carmellose	Soluc. Oft. 15 ml.	Sustituto lagrimal
6	Polietilenglicol / Propilenglicol	Soluc. Oft. 15 ml.	Sustituto lagrimal
7	Polietilenglicol / Propilenglicol (ULTRA)	Soluc. Oft. 10 ml.	Sustituto lagrimal
8	Carbomero	TUBO GEL OPT. X 12 G.	Sustituto lagrimal
9	Ácido Hialurónico	Soluc. Oft. 10 ml.	Sustituto lagrimal

Fuente: Penta-transaction

✓ **Nombre del producto**

Los nombres de producto de “CRECE”, no se están colocando debido que este Diseño de plan de exportación lo puede realizar cualquier empresa peruana que quiera ofrecer productos oftalmológicos. Sólo se están considerando las moléculas que son iguales (Anexo N°25).

✓ **Marca**

La marca “CRECE” dependerá de los laboratorios peruanos que deseen aplicar este Plan de diseño de exportación, los Laboratorios propuestas son 7, alguno son Medifarma, Laboratorios Lansier, Vitaline, Ac farma, Lusa, Roster y Medrock (Anexo N°29).

✓ **Material de envase**

Frascos de plástico grado farmacéutico, frascos BFS, tips/caps de plástico farmacéutico, tubos abl

✓ **Material de empaque**

Cajas y etiquetas, full color, con hotstamping a medida e insertos. Todos llegan en cajas master de 300 a 600und.

Figura 25 Estrategias de marketing mix



Fuente: www.lansier.com / <https://www.medifarma.com.pe/>

4.5.2.2 Precio

Dado que el mercado se caracteriza por su baja fidelidad, utilizaremos la estrategia de precios de penetración. Según Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, mediante esta estrategia se fija un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz y, de ese modo, conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004).

La elección de esta estrategia se basa en que nuestro tamaño de mercado es amplio y la demanda del producto es elástica al precio, los costes de producir el producto se pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas y mientras ello sucede estamos utilizando estrategias de control de costos.

Los precios se han tomado de acuerdo a investigación de los principales competidores (Anexo N°25). Siempre hay que revisar la estrategia de control de costos para así tener diferenciación de precios para mercado Privado (cadenas, clínicas, hospitales) y público (licitaciones con el estado).

Algunas preguntas para definir el precio:

- ¿Qué valor perciben los consumidores acordes al precio del producto? Los productos de glaucoma están entre \$7 - \$45 y los ojos secos están entre \$ 6 - \$20, La diferencia es por el tipo de moléculas que cuenta el producto terminado.
- ¿Cuánto es el coste de producción del producto? No se puede conocer estos datos, sin embargo, el costo FOB está en promedio de \$1.5 - \$10
- ¿Cómo es el precio de tu producto comparado a los competidores? En promedio se estima 10% menos del precio más alto del mercado.

Tabla 33
Precios de venta “CRECE”

Nº	Molécula	Presentaciones	P.V.	Tratamiento
1	Dorzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 20.00	Glaucoma
2	Dorzolamida	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 12.00	Glaucoma
3	Latanoprost	Soluc. Oft. 2.5 ml.	\$ 15.00	Glaucoma
4	Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 7.00	Glaucoma
5	Carmellose	Soluc. Oft. 15 ml.	\$ 15.00	Sustituto lagrimal
6	Polietilenglicol / Propilenglicol	Soluc. Oft. 15 ml.	\$ 7.50	Sustituto lagrimal
7	Polietilenglicol / Propilenglicol (ULTRA)	Soluc. Oft. 10 ml.	\$ 9.00	Sustituto lagrimal
8	Carbomero	TUBO GEL OPT. X 12 G.	\$ 8.00	Sustituto lagrimal
9	Ácido Hialurónico	Soluc. Oft. 10 ml.	\$ 18.00	Sustituto lagrimal

Fuente: Penta-transaction

4.5.2.3 Plaza

La venta de productos se realiza para mercado Privado (cadenas, clínicas, hospitales) y público (licitaciones con el estado).

Algunas preguntas para aclarar el lugar:

¿En dónde encuentran los clientes tu producto? El 30% de clientes está centrado en Guayaquil y en Quito

¿De qué manera es tu distribución diferente a la de los competidores? Para estos casos se realizará dos tipos: Local con transporte propio (Guayaquil) en 24 horas y Ciudades aledañas con transporte alquilado (consolidación de paquetería) en 48 horas.

¿En qué lugar compran tu producto? ¿Internet? ¿Tienda?

Los productos son recetados, los adquieren en farmacias (cadenas) y boticas.

4.5.2.4 Promoción

Las tácticas a aplicar se recomiendan que sea:

Tabla 34
Promoción “CRECE”

Tácticas	Medios	Detalle
Publicidad	Página Web	Contará con una página web atractiva, amigable, que brinde información necesaria para los clientes.
	LinkedIn, Facebook y Twiter	Contará con cuentas interactivas en Linkedin, Facebook y Twiter, por medio de las cuales formara comunidades para interactuar con su público objetivo, comunicando ventajas y beneficios de los productos.
	Brochures	Entregará brochures informativos al público en general para impulsar el consumo del mismo.
Relaciones Públicas	Evento de Inauguración del Laboratorio	Organizará un evento de inauguración, invitando a los principales protagonistas del sector: médicos, directores de hospitales y clínicas, autoridades del sector salud, prensa escrita y televisa.
	Eventos académicos periódicos	Organizará periódicamente fórums dirigidos a nuestros principales clientes a efectos de mantenerlos a la vanguardia en temas de oftalmología y promover la investigación.
	Visitas al Laboratorio	Organizará visitas a las instalaciones
Merchanising	Diversos productos	Utilizará tarjetas de presentación, Muestras médicas de productos, llaveros, catálogos.

Fuente: Elaboración propia

4.5.2.5 Personas

En cuanto a las personas hay 2 tipos de personas que importa cuidar a lo largo del marketing mix. Primero los clientes como personas y luego las personas que trabajan en la empresa.

✓ El personal técnico de la empresa, será el personal de comercial quien se encargue de brindar los conocimientos del producto a los clientes, por ese motivo se tienen 3 tipos de personas:

- Visita médica: Representantes Médicos y Promotores de recetas
- Vendedores: Público y privado

- Oftalmólogo (asesor)
- ✓ Los clientes como personas, un aspecto fundamental es saber si hay un número suficiente de personas que estén dispuestas a consumir tu producto y cubre los productos de “CRECE” con su expectativa.
- Terapia en Glaucoma
- Terapia post cataratas

4.5.2.6 Procesos

La organización de los sistemas y procesos de elaboración de los productos afectan directamente a la ejecución de los servicios, por tal motivo el tiempo es un factor fundamental en los procesos de elaboración de los productos para poder administrar el tiempo y los plazos de entrega. Debido a la cercanía de los productos de Perú y Ecuador, el tránsito o el flete es corto, lo que hay que ajustar bien es la planificación versus la demanda, de ser necesario contar con un stock de seguridad para no tener desabastecimientos.

Por tal motivo se requiere que “CRECE” y el distribuidor tengan una relación estrecha, para que los procesos operativos y los procesos comerciales sean óptimo y lograr la satisfacción del cliente.

4.5.2.7 Proactividad

Se realizará con la planificación de la demanda con 2 meses de anticipación para procurar no haya ruptura de stock.

Realizar la distribución de manera proactiva, así también conozcamos las necesidades del cliente o su stock a tiempo real.

4.6 Presupuesto de marketing

Se estimada considerar publicidad en medios, en eventos, internet, relaciones públicas.

Tabla 35

Presupuesto de marketing, por año, 2019 – 2023 (dólares americanos)

N°	Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
A	Publicidad en Medios							
	Revistas Especializadas	-	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
	Brochure	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	9,000
B	Publicidad en Eventos	-	-	-	-	-	-	0
	Inauguración	5,000	-	-	-	-	-	5,000
	Congresos / Eventos científicos	-	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
C	Publicidad en internet	-	-	-	-	-	-	0
	Desarrollo PagWeb / e-mail	0	0	0	0	0	0	0
	Mtto Pág Web	300	300	300	300	300	300	1,800
	Facebook adds	300	300	300	300	300	300	1,800
	Community Manager	1,200	-	1,200	1,200	1,200	1,200	6,000
D	Publicidad	-	-	-	-	-	-	0
	Diseño de Marca / Registro	-	5,000	-	-	-	-	5,000
	Folletería / Tarjetas de Presentac	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	12,000
	Campañas Preventivas	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	120,000
	Merchandising	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	12,000
	Estudio de Mercado	-	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
	TOTAL	32,300	63,100	59,300	59,300	59,300	59,300	332,600

Fuente: Elaboración propia

4.7 Responsabilidad social

“CRECE”, visión para todos, promoverá las Campaña Oftalmológica Gratuita: Prevención de Enfermedades Visuales.

El uso de la farmacovigilancia de atención las 24 horas para médico, paciente, químico-farmacéutico, profesionales de salud. La Farmacovigilancia es una actividad de salud pública, se define como la ciencia y las actividades relacionadas con la detección, evaluación, comprensión y prevención de los efectos adversos de los medicamentos o cualquier otro problema relacionado con ellos, este conjunto de normas o recomendaciones destinadas a garantizar:

- 1) La autenticidad y la calidad de los datos recogidos, que permitan evaluar en cada momento los riesgos atribuibles al medicamento.
- 2) La confidencialidad de las informaciones relativas a la identidad de las personas que hayan presentado o notificado las reacciones adversas.
- 3) El uso de criterios uniformes en la evaluación de las notificaciones y en la generación de señales de alerta.

CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Objetivo General

“CRECE” realice la exportación de acuerdo a las normas aduaneras de Perú - Ecuador.

5.2. Trámites en Perú

5.2.1. Análisis pre-exportación

Debido a las Buenas prácticas de almacén y a las buenas prácticas de distribución y transporte, que deben cumplir los productos oftalmológicos se clasifican en:

- Temperatura controlada hasta 30°C
- Temperatura controlada 2°C - 8°C

Por tal motivo los tiempos de traslado o flete deben ser cortos, en este sentido las exportaciones a Ecuador pueden realizarse sólo vía aérea, para no perder la cadena de frío de los productos, siempre que se realizan importaciones de estos productos deben viajar con datalogger, para la validación de la temperatura en el trayecto.

Las presentaciones de productos oftalmológicos son de volumen pequeños, la capacidad o volumen de 2.5 ml – 15 ml, por caja master 300-600und, con peso de 20 kg – 30kg por caja, por lo cual la carga es más volumen que peso, en consecuencia, el cobro del flete es por volumen. Toda la mercadería debe ir en pallet de madera tratada (certificado de tratamiento térmico).

El régimen a utilizar será la Exportación Definitiva, es el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afecta a tributo alguno.

Todos los productos por ser farmacéuticos deben de tener su certificado de registro sanitario y certificado de libre venta, este trámite lo puede realizar el laboratorio fabricante o el representante legal en Ecuador. Por lo tanto “CRECE” o el distribuidor debe realizar el trámite para solicitar el certificado de registro sanitario en Ecuador en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), lo cual puede durar 8 meses a 1 año.

“CRECE” deberá emitir certificado de origen para que el % ad valorem sea 0 según el tratado de la Comunidad Andina.

5.2.2. Exportación definitiva

Es el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afectada a tributo alguno.

Este es el régimen a utilizar para la exportación de productos oftalmológicos a Ecuador – Guayaquil.

5.2.3. Organismos de control de exportaciones

Los organismos que controlan las exportaciones en el Perú son la SUNAT-ADUANAS y por ser productos farmacéuticos, la entidad regulatoria es la DIGEMID:

✓ **Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT (ADUANA)**

Encargada de verificar y controlar las exportaciones en origen:

- Declaración Aduanera de Mercancías
- Valorización (últimos precios de exportación)
- Nomenclatura (partida arancelaria)
- Certificado de origen (CCL entidad autorizada por MINCETUR)
- Certificado de registro sanitario (DIGEMID)

✓ **Dirección General de medicamentos y drogas (DIGEMID)**

Encargada de otorgar:

- Certificado de registro sanitario (fecha de vigencia de la inscripción)

5.2.4. Documentos para la exportación

Los documentos se necesitan para realizar las exportaciones en el Perú son:

✓ **Proforma**

Es un documento de tipo informativo, sin validez legal que indica los términos de negociación y el procedimiento de exportación establecido con el comprador (cotización).

La proforma la expide el exportador, identifica al comprador con sus datos: Registro único de contribuyente (RUC), Razón Social, ubicación, las cantidades de productos, precio unitario, valor total, flete, seguro, según la modalidad de INCOTERM negociado y otras especificaciones importantes como peso y tamaño, número de cajas, medio de transporte, fecha y firma del exportador (Anexo 31).

- a) SHIPPER (exportador): “CRECER”
- b) ORDER (orden o pedido No): Número correlativo
- c) SHIP (embarcar en): Aduana Aérea Callao
- d) SOLD TO (vendido a): Distribuidor Ecuador
- e) FOB (término Incoterm negociado): EXW/FOB/CFR
- f) TERMS (termino de pago): Carta de Crédito (L / C), Cobranza Documentaria, Giro Bancario, Transferencia o Cuenta Corriente de Compensación. En el caso del ejemplo es una Carta de Crédito irrevocable y a la vista para hacerse efectiva en un plazo de 90 días.

✓ **Factura Comercial (INVOICE)**

Es un documento soporte de la orden de compra o pedido, por tanto, tiene como documento validez legal en cualquier transacción. Este documento es el que se toma como referencia para determinar el valor en Aduana de las mercancías sobre el cual se aplicarán los derechos de exportación (Anexo 32).

La factura comercial sirve para cumplir con los siguientes aspectos:

- Inspección de la expedición por las aduanas en el punto de exportación.
- Inspección por el comprador al recibir las mercancías
- Pago de las mercancías por el comprador
- Documento de prueba para verificar por el banco en la carta de crédito.

✓ **Lista De Empaque (Packing List)**

Es una lista detallada del envío que se hace al exterior, en el cual se incluye cantidades, ítems, lote, dimensiones y peso bruto y neto. La lista de empaque permite a la aduana extranjera realizar una revisión completa del envío y además provee a la misma la identificación de los paquetes que requieren ser inspeccionados (Anexo 33).

✓ **Certificado De Origen**

Este documento permite mantener la información actualizada de los exportadores, así como tendencias de mercado y principales productos exportados. Es un documento que se caracteriza básicamente por tres aspectos (Anexo 34):

- Sirve para determinar la procedencia de la mercancía.
- Sirve para acceder a preferencias arancelarias si existe algún acuerdo firmado con el país al cual se le está exportando.

- En algunos países es un requisito para la nacionalización de la mercancía.

✓ **Certificado de registro sanitario**

La obtención del registro sanitario de un producto se realiza en la entidad reguladora de Ecuador la Agencia Nacional de Regulación y Control de Vigilancia Sanitaria (ARCSA), este registro es necesario para realizar los trámites de exportación y son necesarios para el Distribuidor en Ecuador realice la importación de los mismos.

El registro sanitario de un medicamento tiene una vigencia de cinco años, y puede ser renovado por períodos iguales y sucesivos (Anexo 35).

✓ **Declaración Aduanera de Mercancías (DAM)**

Es un documento utilizado para la destinación aduanera de los regímenes aduaneros (Anexo 36).

✓ **Manifiesto de carga**

Es un documento donde va inscrita toda la carga que lleva un avión (Anexo 37).

✓ **Póliza de seguro**

El elemento determinante de esta modalidad de aseguramiento es el transporte, entendido como movimiento o desplazamiento de las cosas aseguradas, y su finalidad la de cubrirlas contra los riesgos que puedan afectarlas durante su traslado de un lugar a otro, y por extensión a determinados períodos (estancias) o situaciones (carga y descarga, etc.) relacionados con el hecho del transporte (Anexo 38). El uso de la póliza de seguro depende del riesgo que quiera tomar el comprador o el vendedor de acuerdo al INCOTERM a negociado.

5.2.5. Proceso de exportación

Una vez entregados los documentos de exportación al agente de aduana, se inicia la numeración e emite el canal, posterior a ellos la mercadería puede ser embarcada.

- Canal Rojo: Aforo o reconocimiento físico de la carga
- Canal naranja: Reconocimiento documentarios
- Canal verde: La carga pasa sin ningún tipo de revisión

El valor en aduanas se calcula desde la Base imponible, es decir de la suma del costo de mercadería, más flete y más póliza de seguro:

- ✓ Advaloren: Para el caso de la Comunidad Andina este valor es 0%.

- ✓ Impuesto General a las Ventas (IGV) es 18% pero para el régimen de exportación del Perú el IGV es 0%.

5.3. Trámite en Ecuador

5.3.1. Análisis pre-importación

Para que el distribuidor en Ecuador-Guayaquil pueda importar, deberá tener

- a) Un registro de importador
- b) Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:
 - Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/> ó
 - Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>
- c) Registrarse en el portal de ECUAPASS:(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

5.3.2. Organismos de control de importación

Los organismos que controlan las importaciones en el Perú son la SENA E y por ser productos farmacéuticos, la entidad regulatoria es la ARCSA:

✓ **Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)**

Encargada de verificar y controlar las importaciones para el consumo:

- Declaración Aduanera de Importación (DAI)
- Valorización (últimos precios de exportación)
- Nomenclatura (partida arancelaria)
- Certificado de origen
- Certificado de registro sanitario

✓ **Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)**

Encargada de otorgar:

- Certificado de registro sanitario (fecha de vigencia de la inscripción)
- Certificado de libre venta

Requisitos:

- Solicitud ingresada por Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE)
- Copia Notariada del certificado de BPM emitido por la autoridad competente del país de origen del fabricante

- “Certificado de producto farmacéutico objeto de comercio internacional” según modelo de la OMS o “Certificado de Libre Venta” emitido por la autoridad sanitaria competente del país de origen del producto
- Original de la autorización debidamente legalizada del titular del producto
- Original de la autorización del titular del producto para el uso de la documentación técnica que sea pertinente
- Interpretación del código de lote
- Datos para la emisión de la factura
- Descripción de los métodos analíticos
- Estudios de estabilidad natural en tiempo real en Zona IV y estudios de estabilidad acelerada
- Especificaciones del producto terminado
- Descripción de la naturaleza del envase primario y/o secundario
- Descripción del proceso de fabricación
- Presentación del formato de etiquetas
- Documentación farmacológica y clínica vigente en español

Trámite para sacar el registro sanitario en Agencia Nacional de Regulación y Control de Vigilancia Sanitaria (ARCSA, el costo de emisión de registro sanitario es de 3,000 dólares, se detallan los gastos:

• Medicamentos extranjeros	2,258.41
• Medicamentos genéricos extranjero	565.21
• Emisión de certificados de vigencia de registro sanitario	58.34
• Emisión de certificado de libre venta	58.34

Tiempo de trámite:

- Entre 8 a 1 año.

5.3.3. Documentos para la importación

Los documentos son similares a la exportación (punto 5.2.4)

- ✓ Proforma
- ✓ Factura Comercial
- ✓ Lista De Empaque (Packing List)

- ✓ Certificado De Origen
- ✓ Certificado de registro sanitario ecuatoriano
- ✓ Declaración Aduanera de Importación (DAI)
- ✓ Manifiesto de carga
- ✓ Póliza de seguro

5.3.4. Proceso de importación

Una vez entregados los documentos (mencionados en el punto 5.3.3) al agente de aduana de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), se inicia la numeración y emite el canal, posterior a ellos la mercadería puede ser despachada.

- Canal de Aforo Automático: Validación electrónica en un sistema informático.
- Canal de Aforo Automático No Intrusivo (electrónico): Verificación de la declaración de aduanas y/o documentos verificados con la información del sistema.
- Canal de Aforo Documental: Verificación de la declaración de aduanas y documentos físicos verificados con la información del sistema.
- Canal de Aforo Físico Intrusivo: Verificación físicamente de la mercadería junto con la declaración de aduanas y documentos que lo acompañen.

La selección de la modalidad de aforo se realizará de acuerdo al análisis de perfiles de riesgo implementado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

Cuando las mercancías deban someterse a un control por otras autoridades que incluya el reconocimiento físico de estas, las autoridades aduaneras procurarán que los controles se realicen de forma coordinada, es decir con la institución regulatoria que corresponde.

En cualquier etapa del proceso del control aduanero, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador podrá realizar inspecciones de la mercancía a través de un sistema tecnológico de escaneo con rayos X o similares, inclusive indistintamente de la modalidad de despacho al que esta fuere sometida.

El valor en aduanas se calcula desde la Base imponible, es decir de la suma del costo de mercadería, más flete y más póliza de seguro:

- ✓ Advaloren: Para el caso de la Comunidad Andina este valor es 0%
- ✓ Impuesto a los Consumos Especiales (ICE): Es un impuesto que se aplica a bienes y servicios con la finalidad de Restringir el consumo de bienes con elevados costos

sociales y Gravar consumos y bienes considerados de lujo. Los productos que se gravan con ICE son Productos del tabaco y sucedáneos del tabaco, Cigarrillos, Bebidas gaseosas, Bebidas alcohólicas, incluida la cerveza, entre otros. Para el caso de productos farmacéuticos este valor es cero (0).

- ✓ Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA): Se aplica el 0.5% sobre la base imponible de la importación.
- ✓ Impuesto al Valor Agregado (IVA): Todo consumo o transferencia de bienes o servicios está gravado con 12% de IVA, excepto las que tienen tarifa 0% o no están sujetas al impuesto, según lo especificado en la ley. Corresponde al 12% sobre la Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.

Dentro de los bienes o servicios gravados con tarifa 0% tenemos: Medicamentos y drogas de uso humano.

CONCLUSIONES

- Los países miembros del CAN podemos indicar que 3 países han tenido cambio en este último año de presidente (Colombia, Perú y Ecuador) siendo sólo Bolivia que tienen un presidente con más de 12 años en el gobierno, este aspecto político ha afectado a la economía de los países sin embargo en la actualidad siguen con un %PBI en crecimiento, especialmente el país de Bolivia con 4%, seguido de Perú con 3.5%, Colombia con 2.6% y Ecuador con 2%. El país más poblado es Colombia 49”, Perú 31”, Ecuador 16” y Bolivia 11”, la esperanza de vida en estos países es mayor a 70 años con una población en crecimiento.
- Según la Matriz de perfil competitivo la industria farmacéutica de Colombia es de mayor nivel que la de Perú, por eso Colombia es un fuerte competidor, si vemos en América los países de más alto nivel son Brasil y EEUU y del otro continente sería Alemania. Se debe mencionar que el mercado asiático está en crecimiento sin embargo aún sus niveles no son altos.
- El sector oftalmológico representa el 3% de la demanda de todos los productos farmacéuticos del Perú, donde las ventas son 70% al sector privado (cadenas, farmacias, clínica, hospitales) y 30% al sector público (licitaciones al estado). En la balanza de comercio exterior 82% de los productos oftalmológicos son importados y el 8% son exportado, por lo que Perú tiene un déficit en las exportaciones teniendo laboratorios de alto nivel.
- El mercado de productos oftalmológico en el Perú está compuesto por 30 laboratorios (venta anual 2017 S/. 94,435,649), de los cuales sólo el 83% son 7 competidores, 4 trasnacionales Alcon, Laboratorios Oftalmológicos (Sophia), Pfizer (Allergan), Roemmers, los principales Laboratorios peruanos Laboratorios Lansier, Medifarma y Roster y el 17% conforman 23 laboratorios.
- Tanto Perú y Ecuador tienen organizaciones que regulan los medicamentos a través de la emisión de un registro sanitario que permite la comercialización de los mismos, para Perú es la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas de Perú (DIGEMID) y para Ecuador la Agencia Nacional de Regulación y Control de Vigilancia Sanitaria (ARCOSA).
- De la investigación del mercado de los países miembros del CAN, se fue descartando a Colombia debido que es un alto competidor de la industria oftalmológica con el Perú, es decir tiene muchos laboratorios dedicados a los productos oftalmológico para abastecer a nivel nacional e internacional, también fue descartado Bolivia debido que cuenta con una población pequeña sin embargo podría ser el segundo país al cual sería recomendable exportar, concluyendo que Ecuador es el país más atractivo para iniciar las exportaciones debido que el 80% de su consumo es de importación (mismos laboratorios que ingresan al Perú) y el 20% es de fabricación nacional. Hablamos de un mercado de USD 27,749,519 ventas anual al 2017.

- Los laboratorios Alcon, Sophia, Allergan, Roemmers, son los mismos laboratorios competidores en Perú y Ecuador, liderando el mercado oftalmológico Alcon.
- Las principales enfermedades de la vista según análisis clínicos realizados por VISION2020 son Cataratas (50% TCC 977) y Glaucoma (16%).
- Según las ventas de IMS Health Ecuador el 91% de las demandas productos antiglaucoma y ojo seco o sustituto lagrimal, por tal motivo Perú debe iniciar exportando estos productos.
- Según la matriz de decisión estratégica la empresa “CRECE” debe ingresar al mercado ecuatoriano con una estrategia agresiva en internacionalización, penetración, desarrollo de mercado y concentración de productos oftalmológicos.
- Este Plan podría ser utilizado para 6 laboratorios peruanos: Laboratorios Lansier, Vitaline, Medifarma, Rosen, Lusa, AC farma y Medrock.
- Se recomienda que “CRECE” debe tener en su cartera de productos 9 moléculas, las cuales 4 son antiglaucoma (Dorzolamida / Timolol, dorzolamida, latanoprost, timolol) y 5 sustituto lagrimal (carmellose, carbomero, ácido hialurónico), debe tener una posición retadora y penetrar en el mercado con precios bajos.
- Se recomienda que “CRECE” debe contar con personal técnico de la empresa, visitantes médicos, promotores y oftalmólogos y buscar pacientes con tratamientos largos de glaucoma y cataratas.
- Se recomienda que “CRECE” debe generar un plan de trabajo con proyección a 5 años para convertirse el líder del mercado con el 80% de la demanda.
- Tanto Perú y Ecuador tienen organizaciones que regulan el ingreso y salida del territorio nacional, por ello se debe cumplir los reglamentos de estas instituciones como son para el Perú la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT y en Ecuador Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).
- Finalmente puedo indicar que el trabajo actual puede ayudar al empresario como un Plan de exportación a seguir para buscar internacionalizar sus productos en mercados extranjeros, partiendo de un análisis interno y externo, competidores locales e internacionales, de países más cercanos a sus fronteras para luego ampliar la busca de otros mercados.

BIBLIOGRAFÍA

ARTÍCULOS DE DIARIO, REVISTAS, INFORMES O ESTUDIOS

- Acebo Plaza, Mauro. (2018). *Estudios industriales orientados para la toma de decisiones del sector farmacéutico*. ESPAE Sección Visión
- A. J Rowe, R.O. Mason. Strategic management: A methodological approach
- Ángeles, J., & Amaro, C. (2003). *Estudio de Oferta y Demanda del Sector Farmacéutico Peruano y Plantas Medicinales*. Lima: Latinpharma.
- Arellano Marketing, (2015). *Los Estilos de Vida*.
- Aranceles e impuestos de Ecuador. Recuperado de <http://sice1.aduana.gov.ec/ied/arancel/index.jsp>
- Armario, Enrique Martin y Diez de Castro, Enrique (2001). *Comunicaciones de Marketing, planificación y control*
- Asociación de Industrias Farmacéuticas de Origen y Capital Nacional (ADIFAN). Recuperado de <http://www.adifan.org.pe/>
- Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Perú (ALAFARPE). Recuperado de <http://alafarpe.org.pe/>
- Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Latinoamericanos (ALAFAL). Recuperado de <https://alafal.com/>
- Banco Central de Ecuador. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec>
- Bloomberg Visual Data. Recuperado de www.bloomberg.com
- Bruce, D., Matriz de crecimiento en la participación. Boston Consulting Group en la década de los 70's
- Cámara de Comercio de Guayaquil. Recuperado de <http://www.lacamara.org/>

- Cámara de Industrias de Guayaquil. Recuperado de <http://www.cig.org.ec/>
- Castaño Chavarro, Erika Michelle. (2010). *Diseño del plan exportador para la empresa Creaciones J&D. Universidad del Rosario*, Bogotá
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. Yaprak, A. (2009). *An Indexing ... Measuring The Potencial of Emerging Markets*
- Cavusgil Knight, International Business. (2014). *The New Realities*
- Cepal - Comisión Económica para América Latina y el Caribe Recuperado de <https://www.cepal.org/es>
- Cónдор Colqui, Jimmy Frank. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria Farmacéutica Peruana*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica Recuperado de
- Corporación Aduanera Ecuatoriana. Recuperado de <http://www.corpae.com>
- D'Alessio, F., (2ª. ed.). (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F. México: Pearson.
- Datosmacro. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/>
- Diario Médico Grupo 27/01/2018 Intercorp compra al grupo Quicorp. Recuperado de <http://www.diariomedico.pe/?p=11376>
- Dirección General de Medicamentos, Insumos y drogas. Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/>
- El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/aprobacion-martin-vizcarra-subio-16-puntos-mes-noticia-567514>
- Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios del Aseguramiento Universal en Salud. (2014)

- EP (European Farmacopeia) Recuperado de <https://www.edqm.eu/en/european-pharmacopoeia-ph-eur-9th-edition>
- Estudio de investigación del señor farmacéutico. (2015). Ministerio de la Producción
- FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos)
- Gallo López, Marzia Katerine. 2016. *Plan de negocio para la creación e internacionalización de un laboratorio biomolecular*. Universidad del Pacífico
- Grupo Intercorp <http://www.intercorp.com.pe/empresas.html>
- Guía de mercado multicceptorial. (2017) Perú – Ecuador, Promperu
- Guzmán Coral, Fernando. (2015). *Gestión Farmacéutica*. DIGEMID - Grupo Intercorp
- Hijar Aréstegui, Almendra Jazmín Elisa. (2018). *Estudio de pre-factibilidad para la creación de una clínica especializada en medicamentos oftalmológicos en Lima Metropolitana*. Recuperado de Pontificia Universidad Católica del Perú.
- IMS Health del Perú Recuperado de <https://www.iqvia.com/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador. Recuperado de <http://www.inec.gov.ec>
- Instituto Nacional de Estadística de Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1192/ca_p04.pdf
- Ipsos Perú. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe>
- JP (Japanesse Farmacopeia) Recuperado de <https://www.pmda.go.jp/english/rs-sb-std/standards-development/jp/0019.html>
- Kepner, Charles y David, Fred. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México

- Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio. (2004). *Marketing* Prentice Hall
- La Organización Mundial de la Salud. Recuperado de <http://www.who.int/es>
- Liam Fahey y V.K. Narayanan. *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*.
- McCarth E. Jerome. (1960). *Las 4 P del marketing mix*
- Ministerio de Salud Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/>
- Penta-transaction. Recuperado de <https://v5.penta-transaction.com/PortalPenta/>
- Porter, Michael. (2001). *Estrategia competitiva*. México
- Roberto Hernandez Sampieri. (2014). *Metodología de la investigación*. 5ta edición
- Santos Trinidad, Maricela Yanneth. 2014. *Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un centro de bienestar que brinda atención integral a pacientes con diabetes mellitus en lima metropolitana*. Pontificia Universidad Católica del Perú
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/>
- Torriani, Yolanda. Cámara de Comercio de Lima Presidenta de CCL Recuperado de
- USP (United States Pharmacopeia). Recuperado de <http://www.usp.org/>

ANEXO N°1 ANÁLISIS PESTEG DEL CAN

Entorno	Bolivia	Colombia	Ecuador
Político-Legal			
Situación política	Estado unitario, social de derecho plurinacional democrático	Estado Social y democrático de Derecho	República Democrática
Política de salud (Bloomberg Set. 2018)	Posee los siguientes sistemas de salud: público, seguridad social, organizaciones no gubernamentales, iglesias y organismos privados. No se registra el índice de eficiencia del sistema de salud.	Posee los siguientes sistemas de salud: público (universal con servicios de salud limitados), seguridad social (39,7% sistema general de seguridad social y 51,4 Plan Contributivo) y otros (3,9%). El índice de eficiencia del sistema de salud es de 6.2%	Posee los siguientes sistemas de salud: Público, seguridad social y privados. El índice de eficiencia del sistema de salud es de 8.5%
Políticas orientadas a la oftalmología	Fundación ojos del mundo (contra la ceguera) desde 2003, INO Banco de ojos 2018, campañas de oftalmología gratuita	Programa Nacional de atención Integral de salud visual 2016 – 2022, Asociación de Cirujanos de cataratas y refractiva	Fundación Vista para todos, Jornadas nacionales ecuatoriana de oftalmología
Acuerdos comerciales	En el marco de la Comunidad Andina (CAN), el Acuerdo de Cartagena, las Decisiones 439 – Marco General de Principios y Normas para la Liberalización del Comercio de Servicios en la Comunidad Andina y la Decisión 659 – Sectores de Servicios objeto de profundización de la liberalización o de armonización normativa, zona libre de comercio de servicios.	En el marco de la Comunidad Andina (CAN), el Acuerdo de Cartagena, las Decisiones 439 – Marco General de Principios y Normas para la Liberalización del Comercio de Servicios en la Comunidad Andina y la Decisión 659 – Sectores de Servicios objeto de profundización de la liberalización o de armonización normativa, zona libre de comercio de servicios.	En el marco de la Comunidad Andina (CAN), el Acuerdo de Cartagena, las Decisiones 439 – Marco General de Principios y Normas para la Liberalización del Comercio de Servicios en la Comunidad Andina y la Decisión 659 – Sectores de Servicios objeto de profundización de la liberalización o de armonización normativa, zona libre de comercio de servicios.
Económicas			
Crecimiento de la economía	El crecimiento del PBI de Bolivia es de 4% al 2017	El crecimiento del PBI de Colombia del 2.6% al 2017	El crecimiento del PBI de Ecuador del 2% al 2017
Moneda oficial	Peso boliviano	Peso Colombiano	Dólar
Inflación	2,71%	4,09%	0,39%
Gasto en salud privado (%del gasto público total)	El gasto en salud es del 11.75% al 2014 del gasto público total	El gasto en salud es del 18.14% al 2014 del gasto público total	El gasto en salud es del 10.23% al 2014 del gasto público total
Social- Demográfico			
Población	11.051.600	49.292.000	16.624.858
Factor cultural	Moderada tasa de prevalencia en sobrepeso y baja tasa de obesidad en la población adulta, (la más baja en la región), con altas tasas en el consumo de tabaco y bajas tasas en el consumo de alcohol.	Moderada tasa de prevalencia en sobrepeso y obesidad en la población adulta, moderadas tasas de consumo de Tabaco y alcohol.	Moderada tasa de prevalencia en sobrepeso y baja tasa de obesidad en la población adulta, baja tasas de consumo de Tabaco y alcohol.
Índice de esperanza de vida	69.13	76.33	74.98
Tecnológico			
Investigación y desarrollo según UNESCO (%PIB)	0.16% del PBI al 2009, después de esas fecha no registra información	0.24% del PBI al 2015, después de esas fecha no registra información	0.44% del PBI al 2014, después de esas fecha no registra información












Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°2 CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL MERCADO OFTALMOLÓGICO DEL PERÚ

Microentorno: Análisis de las Fuerzas de Porter	Intensidad de la Fuerza
Poder de negociación de los proveedores	<p>Caso Materias Primas Bajo poder de negociación de los proveedores sobre los participantes de la industria, debido que el 100% en productos importados, de los cuales se compran 10% en Perú y en el 90% extranjero.</p> <p>Caso Material de Empaque Alto poder de negociación con proveedores, debido que dependen de nosotros para poder realizar la comercialización de sus productos, la adquisición es en Perú.</p>
Poder de negociación de los clientes	<p>La relación entre los clientes y los laboratorios es de alta y mediana intensidad a favor de los clientes Los clientes se encuentran diferenciados, en canales tradicionales - boticas y farmacias de mediana negociación y no tradiciones (moderno) - la presencia de cadenas y distribuidores alta negociación</p>
Amenaza de nuevos competidores y barreras de entrada	<p>La amenaza de nuevos competidores latinoamericanos es moderada, mientras que la amenaza de nuevos competidores hindú, China es alta</p> <p>Las barreras de entrada al mercado son moderadas, la Digemid tiene reglamentos de nivel intermedio</p>
Amenaza de productos o servicios sustitutos	<p>Los sustitutos generan presión en el sector limitando los rendimientos de la industria</p>
Rivalidad entre competidores existentes	<p>La intensidad de rivalidad de los competidores es alta para un grupo de productos, como son los antiglaucoma</p> <p>En la industria se muestra una fuerte competencia respecto a los precios debido que compiten directamente con la cartera de productos y clientes</p>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°3 Asociación de Industrias Farmacéuticas de Origen y Capital Nacional (ADIFAN)

	<u>Lab. Farmacéutico S.J. ROXFARMA S.A.</u> Av. Mendiola, 5648, Las Infantas, Los Olivos 613-9100		<u>INSTITUTO QUIMIOTERAPICO S.A.</u> Av. Santa Rosa 350, Santa Anita 362-0210
	<u>LABORATORIOS INDUQUIMICA S.A.</u> Calle Santa Lucila 152-154, Urb. Villa Marina, Chorrillos 617-6000		<u>LABORATORIOS AC FARMA S.A.</u> Calle Los Hornos 110, Urb. Vulcano, Ate 349-1986
	<u>MEDIFARMA S.A</u> Av. República de Colombia N° 791 - Piso 10 - Edificio "Plaza República" - San Isidro 332-6200		<u>QUIARSA S.A.C.</u> Calle Sta. Lucila 152-154 - Chorrillos 617-6020
	<u>SHERFARMA S.A.C.</u> Calle 3 N° 145 Urb. Los Huertos de San Antonio, Surco 344-4099 / 344-0241		<u>LABORATORIOS PORTUGAL S.R.L.</u> Mza. A Lote 2 Z.I. Parque Industrial Río Seco 1ra Etapa - Arequipa
	<u>BELOFARM S.A.C.</u> Avenida Tomas Marsano 3381, Santiago de Surco Telf.: 217-5757 anexo: 215 - RPC: 997-528-887		<u>MEDROCK CORPORATION S.A.C.</u> Av. Simón Bolívar 795, Pueblo Libre Teléfono: (01) 2066630
	<u>CRESPAL</u> Av. Paz Soldan N° 170 Of. 305, San Isidro (00511) 4403867 / (0051)997576978		<u>CIFARMA S.A.C.</u> Carretera Central Km 3 Nro 1315 Santa Anita, Lima - PERU Teléfono: 51 1 618 6200
	<u>GABBLAN</u> Av. los Gallos Mz. I, Lt. 07, Urb. Las Praderas de Lurín, Lima 16 - Perú 717-2454		

ANEXO N°4 ASOCIACION DE LABORATORIOS FARMACEUTICOS DEL PERU
(ALAFARPE),

ANEXO N°5 ASOCIACION DE LABORATORIOS FARMACEUTICOS
LATINOAMERICANOS (ALAFAL):



ANEXO N°6 GRUPO INTERCORP

Empresas del grupo



Socios



ANEXO N°7 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Para el desarrollo de la matriz de selección para cada uno de los países se analizaron los factores, variables y criterios, se recolectó información relevante relacionada con el proceso de exportación de los productos farmacéuticos para oftalmología y posteriormente se hace una calificación de las variables de la matriz de selección de mercados, para la calificación de cada una de estas variables se darán puntajes donde, 1 es el más bajo (menor opción), 3 (opción media) y 5 el más alto (mejor opción). También hay que tener en cuenta los conceptos BAJO (pocas opciones, mayor dificultad o mayores costos) MEDIO y ALTO (gran variedad opciones, menores dificultades, menores costos)

CRITERIO CALIFICACIÓN	
PAÍS ALTA POSIBILIDAD	5
PAÍS MEDIA POSIBILIDAD	3
PAIS BAJA POSIBILIDAD	1

N°	ANALISIS MERCADOS EXTERNOS	PERU	ECUADOR	COLOMBIA	BOLIVIA	% ponderación	CALIFICACION				PUNTAJE PONDERADO			
							1	2	3	4	1	2	3	4
1.- ECONOMICOS														
1	MONEDA	Nuevo Sol (S/.)	Dólar	Pesos colombianos	Pesos bolivianos	10%	3	5	5	3	0.30	0.50	0.50	0.30
2	PIB M\$	211.91	100.91	312.83	38.35	20%	3	1	5	1	0.60	0.20	1.00	0.20
3	PIB PER CAPITA \$	6.78	6.07	6.35	3.47	15%	3	5	5	1	0.45	0.75	0.75	0.15
4	CRECIMIENTO DEL PIB %	3.50%	2.00%	2.60%	4.00%	10%	3	3	3	3	0.30	0.30	0.30	0.30
5	DEVALUACIÓN %	0	0	0	0	10%	1	1	1	1	0.10	0.10	0.10	0.10
6	INFLACIÓN %	1.37%	0,39%	4,09%	2,71%	10%	3	3	1	3	0.30	0.30	0.10	0.30
7	TIPO DE CAMBIO	1 US\$= S/3.34 (SOLES)	1 US\$	USD 1. = 3,084.25 COP (PESO)	1 USD = Bs6.91	15%	5	5	1	5	0.75	0.75	0.15	0.75
8	TASA DE DESEMPLEO	5.90%	3.40%	11.8%	5,5%	10%	1	1	1	1	0.10	0.10	0.10	0.10
2.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA														
1	POBLACIÓN	31,237,385	16,624,858	49,292,000	11,051,600	40%	5	5	3	3	2.00	2.00	1.20	1.20
2	IDIOMA	ESPAÑOL	ESPAÑOL	ESPAÑOL	ESPAÑOL	30%	5	5	5	5	1.50	1.50	1.50	1.50
3	RIESGO PAIS (http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais)	139	765	211	0	10%	5	1	5	3	0.50	0.10	0.50	0.30
4	Índice de Natalidad	19,28‰	20,18‰	15,20‰	23,25‰	10%	1	5	1	1	0.10	0.50	0.10	0.10
5	Índice de esperanza de vida	74,98	76,33	74,38	69,13	10%	1	5	1	1	0.10	0.50	0.10	0.10
3.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA														
1	EXPORTACIONES M\$					10%	5	1	1	1	0.50	0.10	0.10	0.10
	2017	45,327.20	19,296.78	38,144.74	7,784.49						-	-	-	-
	2016	38,126.84	17,299.96	32,706.49	7,209.36						-	-	-	-
	2015	35,360.41	18,834.51	36,998.70	8,527.31						-	-	-	-
2	IMPORTACIONES M\$					20%	1	5	3	3	0.20	1.00	0.60	0.60

	2017	40,219.43	20,192.14	46,495.93	9,341.27														
	2016	37,349.48	16,812.38	46,232.24	8,732.86														
	2015	38,967.59	22,109.50	55,543.65	9,866.13														
3	IMPORTACIONES DE PROD. OFT. (FOB \$)					20%	5	5	3	3	1.00	1.00	0.60	0.60					
	2017	20,118,748.92	20,897,837.58																
	2016	18,243,783.39	20,543,438.11																
	2015	21,454,194.18	22,462,207.36																
	EXPORTACIONES DE PROD. OFT. (FOB \$)																		
	2017	1,640,087.87	120,558.72																
	2016	1,303,803.92	204,093.02																
	2015	1,016,044.36	206,123.71																
4	ANALISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL					50%	3	5	1	3	1.50	2.50	0.50	1.50					
	Principales proveedores (PAISES)		84% Argentina, EEUU, Brasil, Chile y México, 16% Otros																
	Principales importadores de PROD OFT		ALCONLAB ECUADOR S.A., LETERAGO DEL ECUADOR S.A, ECUAQUIMICA ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUIMICOS C.A., LABSOPHIA DE ECUADOR CIA LTDA																

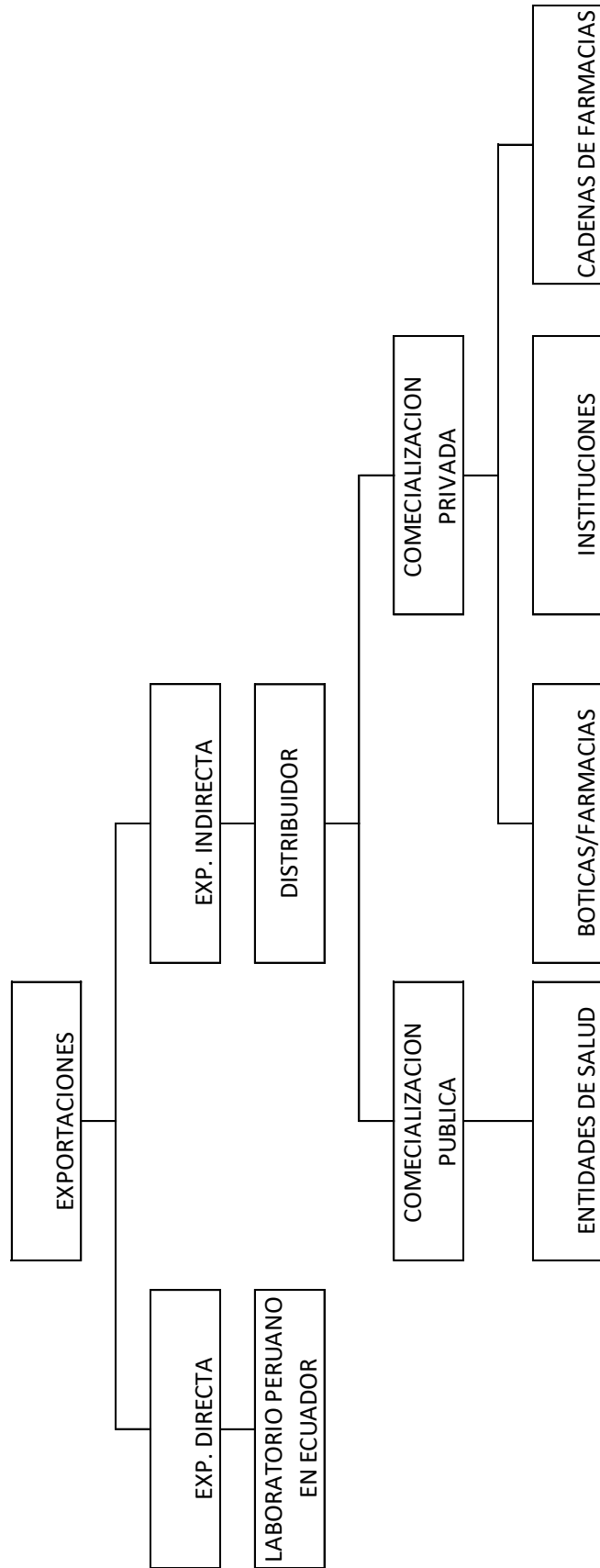
6	ACUERDOS COMERCIALES	Alianza del Pacifico, CAN, FMI, OEA, ONU, UNASUR	CAN, FMI, OEA, ONU, OPEP, UNASUR	Alianza del Pacifico, CAN, FMI, OEA, ONU, UNASUR	CAN, FMI, MERCOSUR, OEA, ONU, UNASUR	20%	5	5	5	5	1.00	1.00	1.00	1.00
6.- MERCADEO														
PRODUCTO / SERVICIO														
1	LABORATORIOS EN EL MERCADO	Alto (7lab son el 93% de las ventas)	Bajo (4 lab son el 94% de las ventas)			20%	3	5	3	5	0.60	1.00	0.60	1.00
2	CARACTERISTICAS, DISEÑOS Y FACTORES DIFERENCIADORES	alto	bajo	alto	bajo	20%	3	5	3	5	0.60	1.00	0.60	1.00
3	POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD	Alto (representantes médicos)	Alto (representantes médicos)	Alto (representantes médicos)	Alto (representantes médicos)	10%	1	1	1	1	0.10	0.10	0.10	0.10
4	MATERIAL DE EMPAQUE	Medio (Procedimientos regulares de empaquetados)	Medio (Procedimientos regulares de empaquetados)	Medio (Procedimientos regulares de empaquetados)	Medio (Procedimientos regulares de empaquetados)	5%	3	3	3	3	0.15	0.15	0.15	0.15
5	EMBALAJES	Medio (Requerimientos regulares)	Medio (Requerimientos regulares)	Medio (Requerimientos regulares)	Medio (Requerimientos regulares)	5%	3	3	3	3	0.15	0.15	0.15	0.15
6	REQUERIMIENTOS LEGALES (REG SANITARIOS, HOMOLOGACIONES, CERTIFICACIONES,	Alto (Pocos requerimientos o procedimientos lo cual lo hace más económico y menos costoso)	Medio (Algunos requerimientos o procedimientos lo cual lo hace más económico y menos costoso)	Alto (Pocos requerimientos o procedimientos lo cual lo hace más económico y menos costoso)	Medio (Algunos requerimientos o procedimientos lo cual lo hace más económico y menos costoso)	10%	1	5	1	5	0.10	0.50	0.10	0.50
7	ADAPTACIONES DEL PRODUCTO	Medio (Mercado similar, no es necesario adaptaciones)	Alto (Mercado similar el peruano, no es necesario adaptaciones)	Medio (Mercado similar, no es necesario adaptaciones)	Alto (Mercado similar el peruano, no es necesario adaptaciones)	10%	1	5	1	5	0.10	0.50	0.10	0.50
8	CICLO DEL MERCADO (EXISTEN SUBSTITUTOS)	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	20%	1	1	1	1	0.20	0.20	0.20	0.20
CANALES														
1	FABRICANTES	Alto	Medio	Alto	Medio	50%	1	5	1	5	0.50	2.50	0.50	2.50

2	IMPORTADORES A PERU	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	30%	5	5	5	5	1.50	1.50	1.50	1.50
3	PRIVADO	Alto	Alto	Alto	Alto	10%	5	5	5	5	0.50	0.50	0.50	0.50
4	PUBLICO	Alto	Alto	Alto	Alto	10%	5	5	5	5	0.50	0.50	0.50	0.50
PRECIOS														
1	BARRERAS LEGALES	Media (demora en trámites RS, Aduana)	Media (demora en trámites RS, Aduana)	Media (demora en trámites RS, Aduana)	Media (demora en trámites RS, Aduana)	20%	1	1	1	1	0.20	0.20	0.20	0.20
2	PUBLICO	Alto	Medio	Alto	Medio	20%	5	3	5	3	1.00	0.60	1.00	0.60
3	MAYORISTAS	Medio (Precios regulares)	Medio (Precios regulares)	Medio (Precios regulares)	Medio (Precios regulares)	20%	3	3	3	3	0.60	0.60	0.60	0.60
4	IMPORTADORES	Medio (Precios regulares)	Alto (Precios regulares debido a pocos importadores)	Medio (Precios regulares)	Alto (Precios regulares debido a pocos importadores)	20%	1	5	1	5	0.20	1.00	0.20	1.00
5	FLETES INTERNACIONAL	Cerca de Perú	Cerca de Perú	Medio cerca a Perú	Cerca de Perú	10%	5	5	3	5	0.50	0.50	0.30	0.50
6	DUMPING	Bajo (Mercado regularizado)	Bajo (Mercado regularizado)	Bajo (Mercado regularizado)	Bajo (Mercado regularizado)	10%	1	1	1	1	0.10	0.10	0.10	0.10
7.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA														
1	EXPORTACIONES DIRECTAS	Alto	media	Alto	media	30%	1	3	1	3	0.30	0.90	0.30	0.90
2	EXPORTACIONES INDIRECTAS	Alto	Alto	Alto	Alto	20%	5	5	5	5	1.00	1.00	1.00	1.00
3	VISITAS AL PAÍS	Media (Si hay laboratorios que visitan Perú)	Bajo (pocos laboratorios visitan Ecuador)	Media (Si hay laboratorios que visitan Colombia)	Bajo (pocos laboratorios visitan Bolivia)	20%	1	5	1	5	0.20	1.00	0.20	1.00
4	FERIAS EN EL PAÍS	Alta (Glaucoma)	Alta (Glaucoma)	Alta (Glaucoma)	Baja (Glaucoma)	15%	5	5	5	1	0.75	0.75	0.75	0.15
5	CONTACTOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Alto (IMS)	Alto (IMS)	Alto (IMS)	Alto (IMS)	15%	5	5	5	5	0.75	0.75	0.75	0.75
8.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO														
1	PERCEPCION DEL EMPRESARIO	Media	Alta	Media	Alta	15%	3	5	3	5	0.45	0.75	0.45	0.75

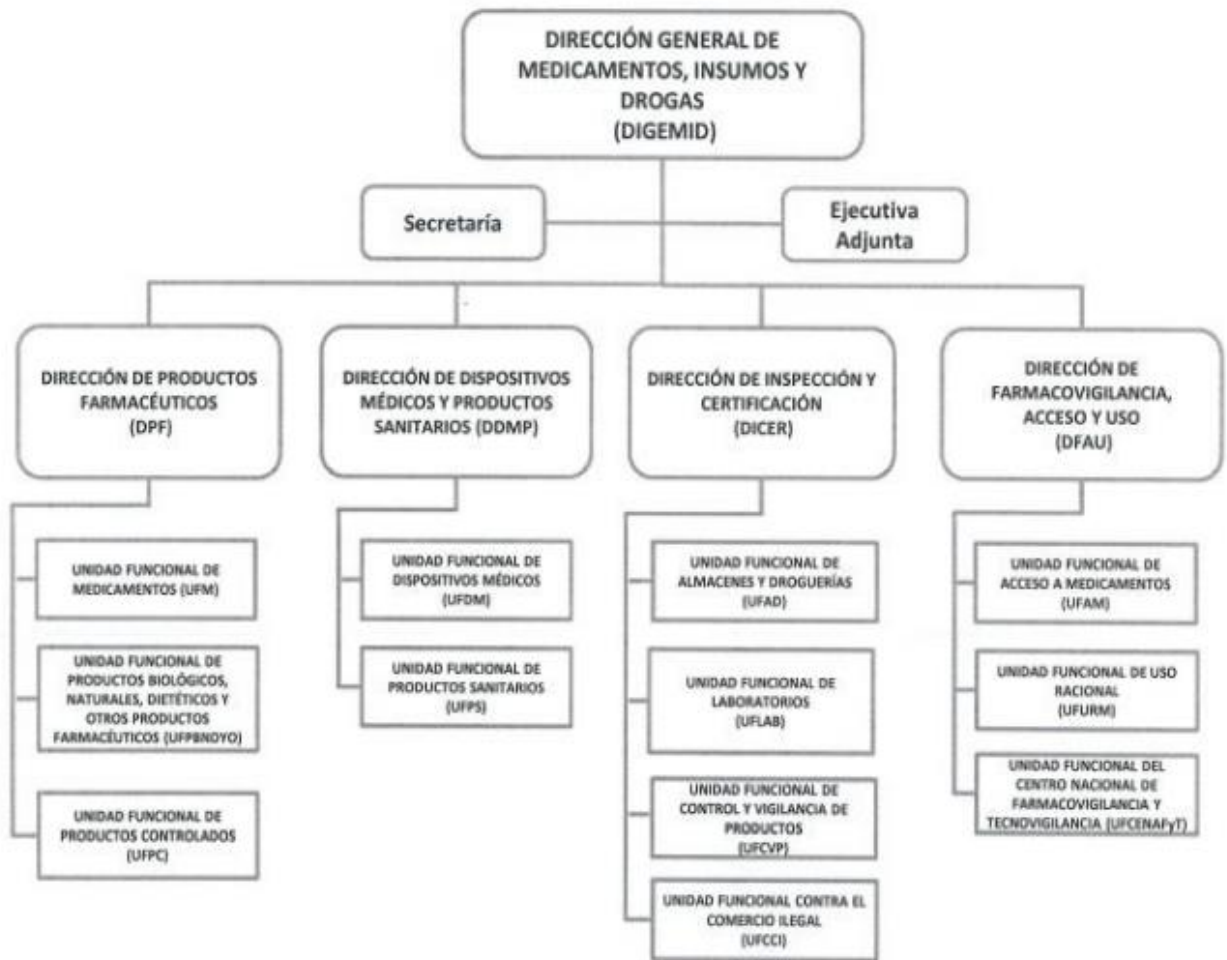
ANEXO N°8 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS CON PONDERACIÓN RESULTANTE

ANALISIS MERCADOS EXTERNOS	% ponderación	CALIFICACION				PUNTAJE PONDERADO			
		PERU	ECUADOR	COLOMBIA	BOLIVIA	1	2	3	4
1.- ECONOMICOS	5%	2.9	3	3	2.2	0.15	0.15	0.15	0.11
2.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	10%	4.2	4.6	3.4	3.2	0.42	0.46	0.34	0.32
3.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%	3.2	4.6	1.8	2.8	0.32	0.46	0.18	0.28
4.- LOGISTICA	10%	4	4	3	3.6	0.40	0.40	0.30	0.36
5.- POLITICA COMERCIAL	15%	4.2	4.6	4.2	5	0.63	0.69	0.63	0.75
6.- MERCADEO	25%					0.63	0.97	0.62	0.97
7.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	10%	3	4.4	3	3.8	0.30	0.44	0.30	0.38
8.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	15%	0.45	0.75	0.45	0.75	0.07	0.11	0.07	0.11
TOTAL						2.92	3.68	2.58	3.28

ANEXO N°9 TIPO DE EXPORTACION



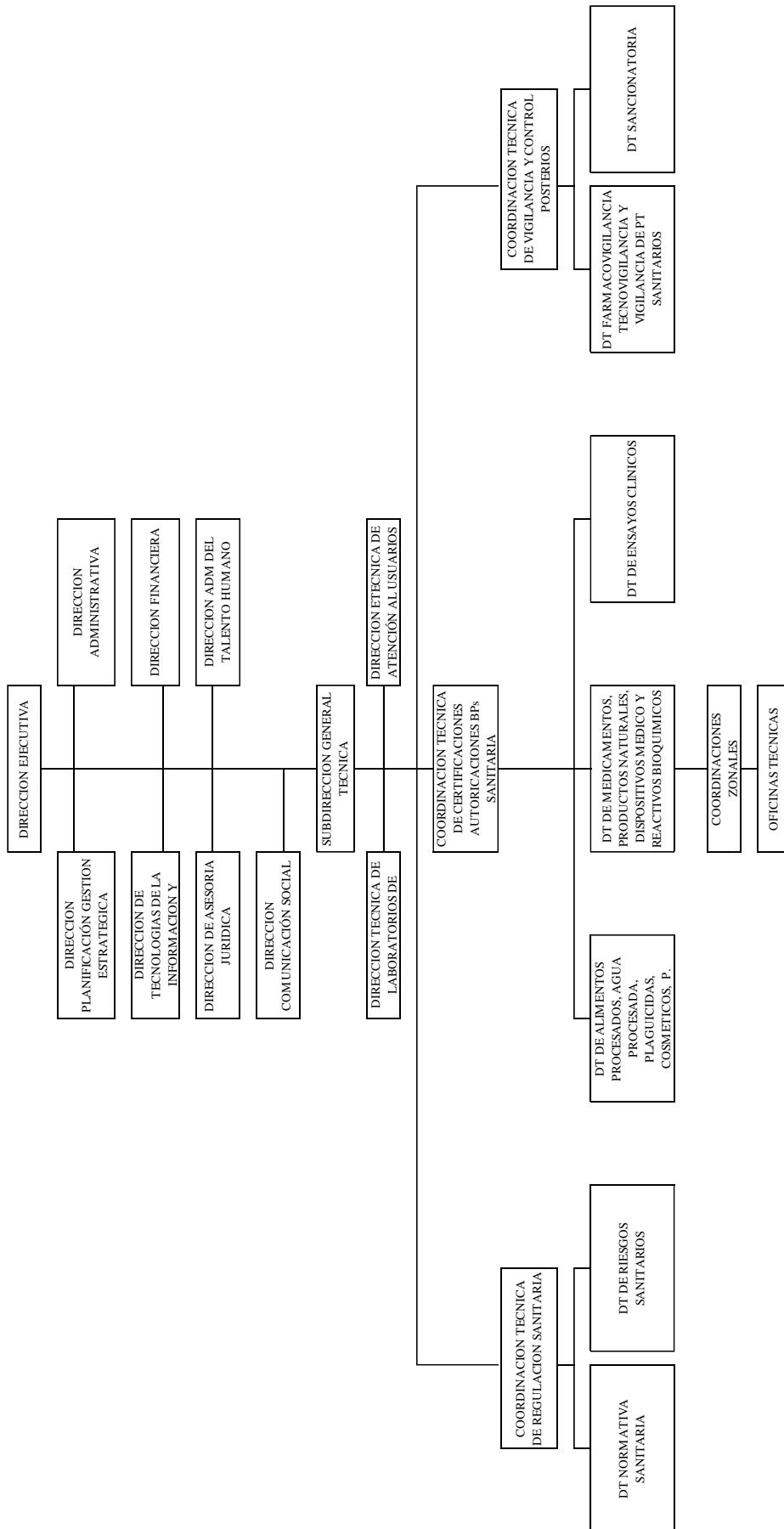
ANEXO N°11 ORGANIGRAMA DIGEMID



ANEXO N°12 AUTORIDADES DIGEMID

CARGO	NOMBRE
Directora General	Q.F. Enma Violeta Córdova Espinoza
Ejecutiva Adjunta I	Q.F. Lidia Luz Castillo Solórzano
Directora de Productos Farmacéuticos	Q.F. Ana Gabriela Silva Flor
Director de Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios	Q.F. Julio Americo Salas Carnero
Directora de Inspección y Certificación	Q.F. Eldey Mary Acuña Morillo
Director de Farmacovigilancia, Acceso y Uso	Q.F. Yvonne Magali Llatas Gonzales
Directora Ejecutiva	Q.F. Ana Gabriela Silva Flor
Jefe de Unidad Funcional	Q.F. Sandra Gonzalez Arana
Jefe de Unidad Funcional	Q.F. Zunilda Eugenia Ruiz Vasquez
Jefe de Unidad Funcional	Q.F. Christian Salcedo Quijano

ANEXO N°13 ORGANIGRAMA ARCSA



ANEXO N°14 AUTORIDADES ARCSA

CARGO	NOMBRES
DIRECCIÓN TÉCNICA DE REGISTRO SANITARIO, NOTIFICACIÓN SANITARIA OBLIGATORIA Y AUTORIZACIONES	MORA FALQUEZ MARIA FERNANDA
DIRECCIÓN TÉCNICA DE PERFIL DE RIESGOS	MARTINEZ VERA FELIX CARLOS JULIO
DIRECCIÓN TÉCNICA DE VIGILANCIA Y CONTROL POSTERIOR DE ESTABLECIMIENTOS Y PRODUCTOS	ZAMBRANO MORA PATRICIA BETSABETH
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN, IMAGEN Y PRENSA	MORAN ARREAGA ROY BOLIVAR
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	MORENO DIAZ MARIA FERNANDA
DIRECCIÓN TÉCNICA DE BUENAS PRÁCTICAS Y PERMISOS	DONOSO PAZ DAYANA PRISCILA
DIRECCION TECNICA DE ELABORACION EVALUACION Y MEJORA CONTINUA DE NORMATIVA PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTO	QUINTERO MALDONADO XAVIER EDUARDO
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	MIÑO ZUÑIGA JORGE LUIS
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	JURADO PALACIOS JIMMY ENRIQUE
DIRECCIÓN TÉCNICA DE LABORATORIO DE REFERENCIA	SALOMON PEREZ DAVID MARCUS
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	RODRIGUEZ RAMIREZ MARTHA JUDITH

ANEXO N°15 PRINCIPALES ENFERMEDADES DE LA VISTA

✓ **CHALAZIÓN**

Un chalazión o lipogranuloma de glándula de Meibomio es un quiste en el párpado causado por la inflamación de una glándula de Meibomio obstruida, localizada cerca de las pestañas, por lo general en el párpado superior.

✓ **HIPOSFAGMA (Hemorragia Subconjuntival)**

El hiposfagma o hemorragia subconjuntival es una colección de sangre en la porción anterior del ojo, por debajo de la conjuntiva. Se produce por la ruptura de pequeños vasos sanguíneos que ocasionan una acumulación de sangre en el espacio situado entre la conjuntiva bulbar y la esclerótica.

✓ **GLAUCOMA**

El glaucoma es un grupo de enfermedades de los ojos que tienen como condición final común una neuropatía óptica que se caracteriza por pérdida progresiva de las fibras nerviosas de la retina y cambios en el aspecto del nervio óptico.

✓ **ORZUELO**

Un orzuelo es una inflamación de las glándulas sebáceas de Zeiss o Moll en la base de las pestañas. También se le da este nombre a la inflamación de las glándulas de Meibomio en el párpado, aunque en este caso el término que se utiliza habitualmente es el de orzuelo interno.

✓ **CATARATAS**

En medicina oftalmológica, se llama catarata a la opacidad total o parcial del cristalino. La catarata es generalmente degenerativa y aparece muy frecuentemente en personas de más de 50 años

✓ **MIOPÍA**

La miopía, es el estado refractivo en el que el punto focal se forma delante de la retina cuando el ojo se encuentra en reposo, en lugar de que en la misma retina como sería normal; inverso por lo tanto a la hipermetropía, en el que la imagen se forma por detrás de la retina.

✓ **ASTIGMATISMO**

En oftalmología, el astigmatismo, es un estado ocular que generalmente proviene de un problema en la curvatura de la córnea, lo que impide el enfoque claro de los objetos cercanos

✓ **CONJUNTIVITIS**

Conjuntivitis es la inflamación de la conjuntiva, membrana mucosa que recubre el interior de los párpados de los vertebrados y que se extiende a la parte anterior del globo ocular.

✓ **DALTONISMO**

El daltonismo--- llamado así en honor del químico inglés John Dalton, quien padecía esta deficiencia--- es un defecto genético que consiste en la imposibilidad de distinguir algunos colores (discromatopsia).

✓ **CEGUERA**

La ceguera es una discapacidad física que consiste en la pérdida total o parcial del sentido de la vista.

✓ **RETINOPATÍA DIABÉTICA**

La retinopatía diabética es una complicación ocular de la diabetes que está causada por el deterioro de los vasos sanguíneos que irrigan la retina. El daño de los vasos sanguíneos de la retina puede tener como resultado que estos sufran una fuga de fluido o sangre.

✓ **HERPES OCULAR**

Como el nombre lo indica, se trata de una infección en los ojos ocasionada por uno de los tipos del virus del herpes.

✓ **OJO SECO**

Trastorno ocular que se presenta cuando nuestros ojos no son capaces de lubricarse adecuadamente, produciendo lágrimas de mala calidad para nuestros ojos.

ANEXO N°16 VENTA IMS 2016 – JUN 2018

AÑO	2016	2017	2018*JUN
Ventas USD\$	25,665,409.00	27,749,519.00	30,395,606.00
%Ventas	100%	108%	110%
Unidades	4,637,456	4,975,630	5,462,821
% Unidades	100%	107%	110%

**ANEXO N°17 DETALLE DE VENTAS IMS HEALTH 2017 POR
LABORATORIOS**

POSICION	LABORATORIO	VALORES	%acumulado
1	ALCON	8,195,614	30%
2	SOPHIA	4,156,101	45%
3	ROEMMERS	3,508,214	57%
4	ALLERGAN	3,383,349	69%
5	SAVAL	3,203,601	81%
6	JOHNSON & JOHNSON	1,255,977	85%
7	LA SANTE	869,026	89%
8	PHARMABRAND	845,680	92%
9	CHALVER	816,356	95%
10	TOTAL CORP	715,804	97%
11	OTROS	799,797	100%
TOTAL		27,749,519	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°18 DETALLE DE VENTAS IMS HEALTH JUNIO 2018

POSICION	LABORATORIO	VALORES	%acumulado
1	ALCON	6,765,871	22%
2	SOPHIA	4,161,870	36%
3	SAVAL	4,090,885	49%
4	ROEMMERS	3,863,647	62%
5	ALLERGAN	3,767,298	75%
6	JOHNSON & JOHNSON	1,315,210	79%
7	CHALVER	1,239,579	83%
8	ALCON - NOVARTIS OPHTHA	1,161,491	87%
9	PHARMABRAND	1,071,462	90%
10	TOTAL CORP	978,053	93%
11	LA SANTE	380,193	95%
12	NOVARTIS PHARMA	367,256	96%
13	RODDOME FARMA	331,169	97%
14	OTROS	901,622	100%
TOTAL		30,395,606	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°19 PRINCIPALES RODUCTOS VENDIDOS 2017

Terapia	USD	Unidades	USD	Unidades	Precio prom
Ojo seco	53%	53%	14,769,158.00	2,635,768.00	5.60
Glaucoma	38%	13%	10,586,584.00	651,584.00	16.25
Otros	9%	34%	2,497,456.71	1,688,278.00	1.48
TOTAL			27,853,198.71	4,975,630.00	5.60

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°20 PRINCIPALES PAISES DE IMPORTACION DE ECUADOR 2017
FOB USD

Ranking	Importaciones de Ecuador	2015	2016	2017	2018 *dic	% Participación 2017
1	ARGENTINA	4,176,916.51	2,453,610.27	4,766,491.28	2,966,055.63	22.81%
2	ESTADOS UNIDOS	3,158,299.10	3,124,492.23	3,572,316.54	2,576,941.82	17.09%
3	BRASIL	3,665,518.76	3,754,718.53	3,319,910.26	3,088,803.09	15.89%
4	CHILE	2,723,654.75	2,517,344.84	2,955,916.67	4,058,809.15	14.14%
5	MEXICO	2,442,995.19	3,174,312.60	2,200,409.18	4,524,449.55	10.53%
6	BELGICA	2,701,360.53	1,818,843.09	2,195,886.73	2,090,827.56	10.51%
7	COLOMBIA	1,593,271.83	1,861,676.17	853,823.05	1,412,134.56	4.09%
8	PERU	388,267.21	552,298.12	462,760.90	872,142.00	2.21%
9	OTROS	1,611,923.48	1,286,142.26	570,322.97	1,083,643.94	2.73%
Total		22,462,207.36	20,543,438.11	20,897,837.58	22,673,807.30	
VARIACION			-8.54%	1.73%	8.50%	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°21 PRINCIPALES IMPORTADORES ECUATORIANOS FOB USD

Ranking	Importador de Ecuador	2015	2016	2017	2018 *dic	% Participación 2017
1	ALCONLAB ECUADOR S.A.	7,333,127.01	6,739,343.99	7,508,263.86	4,111,584.58	35.93%
2	LETERAGO DEL ECUADOR S.A	4,521,494.71	2,819,820.11	4,971,843.87	3,166,374.72	23.79%
3	ECUAQUIMICA ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUIMICOS C.A.	2,723,654.75	2,517,344.84	2,955,916.67	4,058,809.15	14.14%
4	LABSOPHIA DE ECUADOR CIA LTDA		3,174,312.60	2,193,008.78	4,524,449.55	10.49%
5	QUIFATEX S.A.	2,066,208.90	2,144,648.97	1,113,288.19	2,488,324.56	5.33%
6	JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR S.A.	989,281.21	620,404.07	833,694.65	835,093.17	3.99%
7	TOTALCORP S.A.	388,267.21	552,298.12	462,760.90	872,142.00	2.21%
8	OTROS	4,397,127.49	1,955,200.81	859,060.66	2,617,029.57	4.11%
Total		22,419,161.28	20,523,373.51	20,897,837.58	22,673,807.30	
VARIACION			-8.46%	1.82%	8.50%	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°22 PRINCIPALES PAISES DE EXPORTACIONES DE ECUADOR 2017 FOB USD

DESTINO	2013	2014	2015	2016	2017	2017	
						%	%ACUM
CHILE	349,951.72	88,594.48	194,865.84	196,731.30	72,233.46	59.92%	59.92%
PERU					41,146.56	34.13%	94.05%
BOLIVIA	16,054.00	7,563.68	11,197.87	6,671.72	6,778.70	5.62%	99.67%
COSTA RICA				690.00	400.00	0.33%	100.00%
NO ESPECIFICADO			60.00			0.00%	100.00%
AGUAS INTERNACIONALES		26.08				0.00%	100.00%
COLOMBIA		103.36				0.00%	100.00%
Total general	366,005.72	96,287.60	206,123.71	204,093.02	120,558.72		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°23 PRINCIPALES EXPORTADORES ECUATORIANOS FOB USD

EXPORTADOR	2013	2014	2015	2016	2017	2017	
						%	%ACUM
FARMACID S.A.	349,951.72	88,594.48	194,865.84	196,665.02	113,380.02	94.05%	94.05%
MAQUIPHARMA S.A.	16,054.00	7,563.68	11,197.87	6,671.72	6,778.70	5.62%	99.67%
VINUEZA JUAN JESUS					400.00	0.33%	100.00%
ECUANAUTICA S.A.		26.08				0.00%	100.00%
RODDOME PHARMACEUTICAL S.A.		103.36				0.00%	100.00%
TAPIA VACA CARMEN VIRGINIA			60.00			0.00%	100.00%
EAGLECUADOR CIA. LTDA.				690.00		0.00%	100.00%
INSTITUTO ANTARTICO ECUATORIANO INA				66.28		0.00%	100.00%
Total general	366,005.72	96,287.60	206,123.71	204,093.02	120,558.72		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°24 MATRIZ PEYEA PARA LABORATORIO OFTALMOLOGÍCO

Posición estratégica externa

Estabilidad del Entorno	Puntuación	0	6
Cambios tecnológicos	4	Muchos	Pocos
Tasa de inflación	2	Alta	Baja
Variabilidad de la demanda	4	Grande	Pequeña
Barreras de entrada al mercado	2	Pocas	Muchas
Presión competitiva	3	Alta	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	2	Elástica	Inelástica
Presión de productos sustitutos	3	Alta	Baja
Promedio	2.86		
Fortaleza de la industria	Puntuación	0	6
Potencial de crecimiento	6	Bajo	Alto
Potencial de utilidades	3	Bajo	Alto
Estabilidad financiera	5	Baja	Alto
Conocimiento tecnológico	6	Simple	Complejo
Utilización de recursos	5	Ineficiente	Eficiente
Intensidad de capital	4	Baja	Alto
Poder de negociación de productores	3	Bajo	Alto
Promedio	4.57		
Posición estratégica interna			
Ventaja competitiva	Puntuación	0	6
Participación en el mercado	2	Pequeña	Grande
Calidad del producto	5	Inferior	Superior
Ciclo de vida del producto	5	Avanzado	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	3	Variable	Fijo
Lealtad del consumidor	4	Baja	Alta
Integración vertical	4	Baja	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	1	Lenta	Rápido
Promedio	3.43		
Fortaleza financiera	Puntuación	0	6
Retorno de la inversión	3	Bajo	Alto
Apalancamiento	5	Desbalanceado	Balanceado
Liquidez	5	Desbalanceado	Sólida
Capital requerido versus capital disponible	4	Alto	Bajo
Flujo de caja	4	Bajo	Alto
Facilidad del mercado	2	Difícil	Fácil
Rotación de inventarios	4	Lento	Rápido
Economías de escala y experiencia	5	Bajas	Altas
Promedio	4.14		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°25 PRECIOS DE VENTA “CRECE” VS COMPETENCIA

Producto	Laboratorio	Molécula	Presentaciones	P.V.P.	Tratamiento	Empresa
Cosomidol	Lansier	Dorzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 20.00	Glaucoma	CRECE
Tidorzak	Medifarma	Dorzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 20.00	Glaucoma	CRECE
Sefson T	Eurofarma	Dorzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 20.00	Glaucoma	CRECE
Glaucotensil T	Roemmers	Dorzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 22.66	Glaucoma	Competidor
Tiof Plus	Saval	Dorzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 6 ml.	\$ 22.66	Glaucoma	Competidor
Cosopt	MSD / Mundipharma	Dorzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 22.66	Glaucoma	Competidor
Atensor	Medifarma	Dorzolamida	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 12.00	Glaucoma	CRECE
Sefson	Eurofarma	Dorzolamida	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 12.00	Glaucoma	CRECE
Trusomida	Lansier	Dorzolamida	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 12.00	Glaucoma	CRECE
Azarga	Alcon	Brinzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 34.92	Glaucoma	Competidor
Krytantek ofteno	Sophia	Brimonidina / Dorzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 43.45	Glaucoma	Competidor
Xegrex	Roemmers	Brimonidina / Dorzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 36.00	Glaucoma	Competidor
Xaloptic	Lansier	Latanoprost	Soluc. Oft. 2.5 ml.	\$ 15.00	Glaucoma	CRECE
Zakol	Eurofarma	Latanoprost	Soluc. Oft. 3 ml.	\$ 15.00	Glaucoma	CRECE
Vistaclof	Medifarma	Latanoprost	Soluc. Oft. 3 ml.	\$ 15.00	Glaucoma	CRECE
Latof	Saval	Latanoprost	Soluc. Oft. 2.5 ml.	\$ 17.38	Glaucoma	Competidor
Gaap	Sophia	Latanoprost	Soluc. Oft. 3 ml.	\$ 28.00	Glaucoma	Competidor
Louten	Roemmers	Latanoprost	Soluc. Oft. 2.5 ml.	\$ 20.84	Glaucoma	Competidor
Larsan	Pharmabrand	Latanoprost	Soluc. Oft. 2.5 ml.	\$ 17.00	Glaucoma	Competidor
Timocar-eu	Eurofarma	Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 7.00	Glaucoma	CRECE
Timox	Lansier	Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 7.00	Glaucoma	CRECE

TIMOPTOL	Saval	Timolol	Soluc. Oft. 10 ml.	\$ 7.54	Glaucoma	Competidor
POENTIMOL	Roemmers	Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	\$ 7.28	Glaucoma	Competidor
IMOT OFTENOL	Sophia	Timolol	Soluc. Oft. 15 ml.	\$ 13.40	Glaucoma	Competidor
Humedbio	Lansier	Hipromelosa	Soluc. Oft. 15 ml.	\$ 15.00	Sustituto lagrimal	CRECE
Refreskan T	Lansier	Carmellose	Soluc. Oft. 15 ml.	\$ 15.00	Sustituto lagrimal	CRECE
Akwagelak	Medifarma	Carmellose	Soluc. Oft. 15 ml.	\$ 15.00	Sustituto lagrimal	CRECE
Akwa R	Medifarma	Hipromelosa	Soluc. Oft. 15 ml.	\$ 15.00	Sustituto lagrimal	CRECE
Optive Advance	Allergan	Carboximetilcelulosa	Soluc. Oft. 15 ml.	\$ 16.80	Sustituto lagrimal	Competidor
Systalan	Lansier	Polietilenglicol / Propilenglicol	Soluc. Oft. 15 ml.	\$ 7.50	Sustituto lagrimal	CRECE
Systalan Ultra	Lansier	Polietilenglicol / Propilenglicol	Soluc. Oft. 10 ml.	\$ 9.00	Sustituto lagrimal	CRECE
Systane Ultra	Alcon	Polietilenglicol / Propilenglicol	Soluc. Oft. 10 ml.	\$ 10.94	Sustituto lagrimal	Competidor
Systane	Alcon	Polietilenglicol / Propilenglicol	Soluc. Oft. 15 ml.	\$ 8.64	Sustituto lagrimal	Competidor
VISTAGEL	LANSIER	Carbomero	TUBO GEL OPT. X 12 G.	\$ 8.00	Sustituto lagrimal	CRECE
ACRYLARM	Roemmers	Ácido Poliácrico 0,2%	TUBO GEL OPT. X 10 G.	\$ 9.50	Sustituto lagrimal	Competidor
NICOTEARS	Saval	Carbomer 949 / Manitol	TUBO GEL 5 G.	\$ 6.00	Sustituto lagrimal	Competidor
LACRYVISC	Alcon	Carbomero/ Manitol	TUBO GEL OFT. 10 G.	\$ 8.26	Sustituto lagrimal	Competidor
Solucol	Eurofarma	Ácido Hialurónico	Soluc. Oft. 10 ml.	\$ 18.00	Sustituto lagrimal	CRECE
Hyalo Comfort	Lansier	Ácido Hialurónico	Soluc. Oft. 10 ml.	\$ 18.00	Sustituto lagrimal	CRECE
Lagricel Ofteno	Sophia	Ácido Hialurónico	Soluc. Oft. 10 ml.	\$ 19.74	Sustituto lagrimal	Competidor

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO N°26 VENTAS DE LOS PRINCIPALES LABORATORIOS DE
ECUADOR PRODUCTOS OFTALMOLOGICOS**

(en dólares)

DATA AL YTD DIC-2017			
POSICION	LABORATORIO	VALORES	MS
1	ALCON	8,195,614	30%
2	SOPHIA	4,156,101	15%
3	ROEMMERS	3,508,214	13%
4	ALLERGAN	3,383,349	12%
5	SAVAL	3,203,601	12%
6	JOHNSON & JOHNSON	1,255,977	5%
7	LA SANTE	869,026	3%
8	PHARMABRAND	845,680	3%
9	CHALVER	816,356	3%
10	LANSIER	715,804	3%
11	OTROS	799,797	3%
		27,749,519	

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO N°27 VENTAS DE LOS PRINCIPALES LABORATORIOS DE
ECUADOR PRODUCTOS OFTALMOLÓGICOS**

(en unidades)

DATA AL YTD DIC-2017			
POSICION	LABORATORIO	UNIDADES	MS
1	SAVAL	778,090	16%
2	ALCON	877,019	18%
3	JOHNSON & JOHNSON	638,032	13%
4	LA SANTE	582,976	12%
5	SOPHIA	516,213	10%
6	ALLERGAN	507,747	10%
7	ROEMMERS	399,335	8%
8	CHALVER	270,952	5%
9	PHARMABRAND	169,786	3%
10	LANSIER	152,014	3%
11	LABORATORIOS MK	50,142	1%
12	OTROS	33,324	1%
		4,975,630	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°28 CANTIDAD DE PERSONAS POR ENFERMEDAD PROYECTADO

Año	Ecuador							
	Población	Catarata	TCC var 10%	Glaucoma	Tracoma	Ceguera infantil	Otros	Población de tratamientos oftalmológicos
		50%		16%	12%	3%	19%	
2023	19,206,831	33,228	1730	10,633	7,975	1,994	12,627	66,457
2022	18,751,177	29,491	1573	9,437	7,078	1,769	11,207	58,982
2021	18,347,193	26,232	1430	8,394	6,296	1,574	9,968	52,465
2020	17,933,234	23,310	1300	7,459	5,594	1,399	8,858	46,619
2019	17,507,638	20,688	1182	6,620	4,965	1,241	7,861	41,375
2018	17,072,067	18,339	1074	5,868	4,401	1,100	6,969	36,678
2017	16,624,858	16,235	977	5,195	3,896	974	6,169	32,470
2016	16,529,000	14,674	888	4,696	3,522	880	5,576	29,348
2015	16,279,000	13,138	807	4,204	3,153	788	4,993	26,277
2014	16,027,000	11,759	734	3,763	2,822	706	4,468	23,518
2013	15,775,000	10,522	667	3,367	2,525	631	3,998	21,044

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO N° 29 LABORATORIOS PERUANOS FABRICANES DE PT
OFTALMICO**

N°	Laboratorio	Misión/Descripción
1	AC Farma	Somos una Empresa Peruana dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos de alta calidad
2	Medifarma	Somos una empresa peruana que opera desde 1964, innovadora y comprometida con el bienestar integral de la salud, con presencia internacional creciente y solidez financiera.
3	Medrock	Somos una empresa peruana, la suma de experiencia de empresas como Laboratorio Rousell del Perú, ProFarma, VitaLab, que colocan a Medrock como una empresa fuerte, consolidada y estable.
4	Laboratorios Lansier	Somos una empresa peruana Fabricante de geles y ungüentos y comercialización de suspensiones y soluciones oftálmicas
5	Vitaline	Somos una empresa peruana Fabricante y comercialización de suspensiones y soluciones oftálmicas
6	Lab. Unidos	Laboratorios Unidos S.A ha modernizado sus áreas de fabricación bajo las normas de calidad de buenas prácticas de manufactura (BPM), permitiéndonos estar a la vanguardia de la industria farmacéutica , en la elaboración y comercialización de productos de última generación que cubren las contingencias terapéuticas de las especialidades médicas, con diferentes formas farmacéuticas.
7	Roster	Roster en el líder nacional de lentes de contacto y productos farmacéuticos para oftalmología.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 30 VARIACIÓN DE PRECIOS CRECE VS COMPETENCIA

Molécula	Presentaciones	P.V.P. "CRECE"	Precio mercado Max	Precio mercado Min	% var	Tratamiento
Dorzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	20.00	22.66		13%	Glaucoma
Dorzolamida	Soluc. Oft. 5 ml.	12.00				Glaucoma
Brinzolamida / Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	32.00	43.45	34.92	9%	Glaucoma
Latanoprost	Soluc. Oft. 2.5 ml.	15.00	28.00	17.00	13%	Glaucoma
Timolol	Soluc. Oft. 5 ml.	7.00	13.40	7.28	4%	Glaucoma
Carmellose	Soluc. Oft. 15 ml.	15.00	16.80		12%	Sustituto lagrimal
Carbomero	TUBO GEL OPT. X 12 G.	8.00	9.50		19%	Sustituto lagrimal
Ácido Hialurónico	Soluc. Oft. 10 ml.	18.00	19.74		10%	Sustituto lagrimal

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 31 PROFORMA

PROFORMA INVOICE (FACTURA PROFORMA)

No.

SHIPPER (Exportador)

DATE (fecha)

ORDER No. (Número de Pedido)

SHIP (Embarcar en)

SOLD TO (Importador)

INCOTERM	TERMS OF PAYMENT	DATE SHIPPED	SHIPPED	SALESMAN	
ORDERED	DESCRIPTION		PRICE	PER	AMOUNT

Gross Weight Number of Packages

The above offering is based on current prices and is valid for DAYS from date of invoice.
 I hereby certify this invoice is true and correct for the goods described, herein.

 Authorized Signature / Title

ANEXO 32 FACTURA COMERCIAL

FACTURA COMERCIAL (INVOICE)

EXPORTER:	INVOICE No.
	DATE:
INVOICED TO:	SENT OFF TO:

ORDER No.

QUANTITY	DESCRIPTION	PRICE PER UNIT	TOTAL
	TOTAL VALUE ON FACTORY (EXW)		
	TOTAL VALUE ON PORT (FOB)		
	TOTAL VALUE WITH INSURANCE AND FREIGHT (CIF)		

SENT BY:	DATE:
-----------------	--------------

ANEXO 33 PACKING LIST

Importador	
NIT	
Dirección	
Teléfono	
Fax	
Fecha	
Número de Factura	

N° caja	Ítem	Unid	Descripción del producto	N° Lote	Fecha de Vcto.	Dimensiones (cm.)			Peso/caja
						L	A	Al	
1	1								
2	1								
3	1								
4	1								
5	1								
6	1								
7	1								
8	1								
9	1								
10	1								
Total Unidades		0.00							
Total Peso (Kg.)		0.00							

ANEXO 34 CERTIFICADO DE ORIGEN

CERTIFICADO DE ORIGEN ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INTEGRACION ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE INTEGRAÇÃO

PAIS EXPORTADOR: PERÚ

PAIS IMPORTADOR: ECUADOR

N° de Orden (1)	NALADISA	DENOMINACION DE LAS MERCADERIAS
1		
2		

DECLARACION DE ORIGEN

DECLARAMOS que las mercaderías indicadas en el presente formulario, correspondientes a la Factura Comercial N° _____ cumplen con lo establecido en las normas de origen del Acuerdo (2) Comunidad Andina de conformidad con el siguiente desglose:

N° de Orden (1)	NORMAS (3)
1	Decisión 416, Capítulo II, Artículo 2, Literal e)
2	Decisión 416, Capítulo II, Artículo 2, Literal e)
Fecha: _____	
Razón social, sello y firma del exportador o productor: _____	

OBSERVACIONES:

1 / 1

<p style="text-align: center;">CERTIFICACION DE ORIGEN</p> <p>Certifico la veracidad de la presente declaración que se firmo en la ciudad de <u>STMA</u></p>	
<p>_____ Nombre, sello y firma Entidad Certificadora</p>	

Notas: (1) Esta columna indica el orden en que se individualizan las mercaderías comprendidas en el presente certificado. En caso de ser insuficiente, se continuará la individualización de las mercaderías en ejemplares suplementarios de este certificado, numerados correlativamente.
(2) Especificar si se trata de un Acuerdo de alcance regional o de alcance parcial, indicando número de registro.
(3) En esta columna se identificará la norma de origen con que cumple cada mercadería individualizada por su número de orden.
- El formulario no podrá presentar raspaduras, tachaduras o borraduras.

ANEXO 35 CERTIFICADO DE REGISTRO SANITARIO

Detalles de productos farmacéuticos

R.S:	EN03737	R.S ANT :	N22824	FECHA VENC:	8/9/2021
SITUACION:					VIGENTE
COSOMIDOL .					SOLUCION OFTALMICA
RUBRO	ESPECIALIDAD FARMACEUTICA				
TITULAR					
FABRICANTE:					
PROCEDENCIA:	PERU				
CLASIFICACION: FARMACOLOGICA (ATC):	S01ED51 Timolol, combinaciones				
CONDICION DE VENTA:	CON RECETA MEDICA				
COMPOSICION:	POR MILILITRO CLORHIDRATO DE DORZOLAMIDA 22.300000 mg MALEATO DE TIMOLOL 6.800000 mg				
VIA S DE ADMINISTRACION:	OFTALMICA				
PRESENTACION:	caja de cartón foldcote conteniendo un frasco gotero de polietileno de baja densidad blanco x 2,5 mL y 5 mL				

ANEXO 38 POLIZA DE SEGURO

AVISO DE COBRANZA N°

Póliza : C-1874 **TRANSPORTES - CARGA ABIERTA**
Vigencia :
Cliente : **Teléfono** : 136706
R.U.C. N° :
Dirección :
Localidad :
Asegurado : 136706
Agente : TRANSPERUANA CORREDORES DE SEGUROS SA 0403248
Dirección : CALLE LOS HALCONES NRO 372 URB LIMATAMBO REF ALTURA DE CDRA 9 Y 10 AV ARAMBURU
Localidad : SAN ISIDRO LIMA LIMA
Teléfono : 4410680 R.N.P. J0334

Conceptos	Importe
PRIMA COMERCIAL	
INTERESES	
I.G.V.	

US\$

FORMA DE PAGO
< X - Contado Sin Cupon >

USEMID01

Emitido el

ANEXO 39 PROTOCOLO DE ANALISIS

N°

PROTOCOLO DE ANÁLISIS PRODUCTO TERMINADO

Producto : <u>Dicloptic 0,1 % Solución Oftálmica</u>	Presentación : <u>Caja con fco. Gotero x 5 mL</u>
N° Lote : <u>104149</u>	Línea : <u></u>
Orden de Fabricación N°: <u>070</u>	Volumen Fabricado : <u>200 Litros</u>
Fecha de Fabricación : <u>2019-04-10</u>	Fecha de Expira : <u>04-2021</u>
Norma Técnica : <u>Técnica Propia</u>	Fecha de Análisis : <u>2019-05-02</u>
Fecha de recepción de muestras: <u>2019-04-13</u>	

PRUEBAS EFECTUADAS	ESPECIFICACIONES	RESULTADOS
Descripción	Solución transparente, incolora a amarilla. Libre de partículas visibles.	Solución transparente, incolora a amarilla. Libre de partículas visibles.
Volumen Promedio	No menos de 5,0 mL	5,2 mL
pH	7,5 - 8,5	7,81
Identificación de Diclofenaco Sódico	El valor R_f de la mancha principal de la solución muestra corresponde al de la solución estándar.	El valor R_f de la mancha principal de la solución muestra corresponde al de la solución estándar.
Valoración de Diclofenaco Sódico	0,900 mg/mL - 1,100 mg/mL (90,0 % - 110,0 %)	0,993 mg/mL (99,3%)
Prueba de conteo de partículas por Obstrucción a la Luz	La solución cumple los requisitos de la prueba si el numero promedio de partículas presentes en las unidades analizadas no excede de: Diámetro $\geq 10 \mu\text{m}$: 50 partículas por mL Diámetro $\geq 25 \mu\text{m}$: 5 partículas por mL Diámetro $\geq 50 \mu\text{m}$: 2 partículas por mL	Conforme 11 partículas por mL 0 partículas por mL 0 partículas por mL
Contenido de Preservante Cloruro de Benzalconio	0,0800 mg/mL - 0,1200 mg/mL 80,0% - 120,0% de la cantidad declarada en la etiqueta	Conforme
Control Microbiológico Ensayo de Esterilidad	Estéril	Estéril

Aprobado X

Rechazado -