



“Análisis de la internacionalización del Laboratorio Centroamericanos S.A (GENERIFAR S.A) en América Central y el Caribe: Estrategias de expansión y desafíos en el mercado farmacéuticos”

Hans Peter Mollgard Baez

Trabajo de grado presentado para cumplimiento parcial para los requisitos para optar a la licenciatura de gerencia en Negocios internacionales.

Máster
Irene Rojas
Rectora
Universidad Thomas More
Su Despacho

Estimada Rectora:

Tengo a bien informarle, que, en mi carácter de Tutor y Catedrático de la Universidad Thomas More, doy por revisado y aprobado el Trabajo de Grado del alumno HANS PETER MOLLGARD BAEZ, titulado **“Análisis de la internacionalización del Laboratorio Centroamericanos S.A (GENERIFAR S.A) en América Central y el Caribe: Estrategias de expansión y desafíos en el mercado farmacéuticos”** que fue elaborado como requisito para optar al título de Licenciatura en Gerencia de Negocios Internacionales.

El estudiante MOLLGARD BAEZ, durante el proceso de revisión y corrección de este trabajo, cumplió con todas las normas y procedimientos establecidos por la universidad para la elaboración del mismo. Sin más que agregar, aprovecho la oportunidad para presentarle muestras de mi estima y consideración.

Atentamente,

ING. MAURICIO URROZ

Comité de Tesis

INDICE

Agradecimientos	5
Resumen Ejecutivo	6
Revisión de la Literatura	7
Industria de medicamentos de Centroamérica toma vuelo	7
Centroamérica, clave para la industria farmacéutica en AL	8
Empresas farmacéuticas en América Latina y el Caribe	9
INTRODUCCION	13
JUSTIFICACIÓN	13
OBJETIVO GENERAL:	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	14
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:	15
HIPÓTESIS	15
METODOLOGÍA	16
VARIABLES	17
RESULTADOS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS	20
RESULTADOS ENCUESTA COLABORADORES	24
ANALISIS DE TABLAS DE ENCUESTAS REALIZADA A COLABORADORES	30
RESULTADOS ANALISIS DOCUMENTAL	32
CONCLUSION	35
RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFIA	39

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultado de entrevista a directivos.....	19
Tabla 2. Perfil de los colaboradores.....	24
Tabla 3. Años de trabajar en la empresa	24
Tabla 4. Significado de las iniciativas de internacionalización de Generifar S.A	24
Tabla 5. Consideración sobre la presencia de Generifar S.A. en la región ha contribuido a su expansión y competitividad	25
Tabla 6. Consideración sobre las condiciones del mercado en Centroamérica y el Caribe para la internacionalización	25
Tabla 7. Factor – competencia - mercado	25
Tabla 8. Factor – Barrera - Arancelaria	26
Tabla 9. Factor – Regulaciones - Locales	26
Tabla 10. Factor falta de regulación del mercado.....	26
Tabla 11. Factor - Otro.....	26
Tabla 12. Contribución de la internacionalización al crecimiento de Generifar S.A.	27
Tabla 13. Aumento en la participación de mercado de Generifar S.A. desde que comenzó el proceso de internacionalización.....	27
Tabla 14. Puntuación Z (Factor – Competencia - Mercado)	27
Tabla 15. Puntuación Z (Factor – Competencia - Mercado)	28
Tabla 16. Puntuación Z (Factor – Regulaciones - Locales).....	28
Tabla 17. Puntuación Z (Factor - Barrera - Arancelaria).....	28
Tabla 18. Puntuación Z Factor falta de regulación del mercado	28
Tabla 19. Puntuación Z (Factor Otro).....	29
Tabla 20. Puntuación Z (Factor – Competencia - Mercado)	29
Tabla 21. Tabla comparativa porcentual de crecimiento en el mercado de GENERIFAR ...	32
Tabla 22. Números de exportaciones y ventas locales por clientes realizadas del 2022 al 2024	34

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, cuya guía y fortaleza me han acompañado a lo largo de este proceso. Su luz ha sido fundamental en cada paso que he dado, brindándome la sabiduría necesaria para superar los desafíos.

A mi familia, gracias por su incondicional apoyo y amor. Su aliento constante y comprensión me han motivado a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles.

A mi querido hijo, quien es mi mayor inspiración. Tu sonrisa y alegría me han recordado la importancia de perseverar y alcanzar mis sueños. Este logro es tanto tuyo como mío.

Resumen Ejecutivo

Este estudio se centra en la internacionalización de GENERIFAR S.A. en los mercados de América Central y el Caribe, con el objetivo de identificar oportunidades de crecimiento y los desafíos que enfrenta en el sector farmacéutico. La investigación se basa en un diseño no experimental de cohorte transversal, utilizando una metodología cualitativa que combina entrevistas a directivos, encuestas a clientes y colaboradores, y análisis de documentos internos y externos.

El análisis de las encuestas de satisfacción del cliente indica que la empresa ha logrado un crecimiento sostenido, con un enfoque en la evaluación continua de la calidad del producto y el servicio. Se recomienda la implementación de indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el éxito de las estrategias de internacionalización y realizar ajustes según sea necesario. Además, se sugiere continuar con las encuestas anuales de satisfacción y establecer programas de capacitación continua para el personal, asegurando que estén bien preparados para enfrentar los retos del mercado.

En conclusión, el desarrollo de esta investigación permitirá a GENERIFAR S.A. mejorar su posicionamiento y reconocimiento de marca en la región, optimizando sus estrategias comerciales y garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

Revisión de la Literatura

La industria de medicamentos en Centroamérica ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, convirtiéndose en uno de los principales sectores de exportación en la región. Empresas locales y multinacionales han jugado un papel clave en este desarrollo, destacando el aumento en la producción de productos farmacéuticos humanos y la exportación de medicamentos a mercados fuera de la región. A pesar de los desafíos relacionados con la inclusión de productos innovadores en los catálogos de salud pública, la industria farmacéutica continúa expandiéndose y fortaleciéndose en Centroamérica. Este crecimiento también ha despertado el interés de compañías internacionales en invertir en la región, lo que destaca el potencial positivo para el futuro del sector farmacéutico en Centroamérica.

Industria de medicamentos de Centroamérica toma vuelo

Fonseca (2022) plantea que entre 2017 y 2021, las exportaciones farmacéuticas de Centroamérica aumentaron de 501,4 millones de dólares a 648,6 millones de dólares. Los productos farmacéuticos humanos producidos por laboratorios de la región se han convertido en los principales productos de exportación en el mercado regional y ocupan el puesto 11 en exportaciones a mercados fuera de la región.

La industria farmacéutica de la región se ha desarrollado para abastecer el mercado regional, con empresas multinacionales y empresas Doradin desempeñando un papel importante.

Estadísticamente, Guatemala lidera la región en exportaciones farmacéuticas, seguida por El Salvador, Costa Rica y Panamá. (Fonseca, 2022)

El tiempo que lleva incluir productos innovadores en los catálogos de medicamentos de las agencias de salud pública de la región puede tardar entre 7 y 10 años, lo que constituye un desafío en un entorno donde la innovación en salud se está desarrollando rápidamente. En el mercado privado participan más de 900 laboratorios de Centroamérica y República Dominicana, que ofrecen productos innovadores, genéricos de marca y genéricos puros. (Fonseca, 2022)

Laboratorios Vijosa en El Salvador ha seguido creciendo en los últimos años, exportando el 70% de sus productos a Centroamérica y países fuera de la región. La crisis sanitaria de la Covid-19 ha puesto de relieve la importancia de la industria farmacéutica nacional, que ha sido declarada "sector prioritario" para garantizar el suministro de medicamentos en la región. (Fonseca, 2022)

Centroamérica, clave para la industria farmacéutica en AL

Forbes México (2015) publicó un artículo titulado “Industria Farmacéutica: Nuevas Oportunidades en Centroamérica”, analizando las perspectivas de crecimiento y oportunidades de negocios de la industria farmacéutica en Centroamérica.

El mercado farmacéutico en Centroamérica está experimentando un crecimiento significativo debido al crecimiento poblacional, el envejecimiento, la creciente incidencia de enfermedades crónicas y la demanda de medicamentos altamente especializados. Asimismo, la región se ha convertido en un destino atractivo para compañías farmacéuticas internacionales que buscan expandir sus operaciones y capitalizar las oportunidades de negocios en este mercado emergente.

La importancia de invertir en infraestructura y tecnología en la industria farmacéutica en Centroamérica, así como desarrollar alianzas estratégicas con socios locales para fortalecer las cadenas de suministro y garantizar la calidad y disponibilidad de medicamentos en la región. (Forbes México, 2015)

En conclusión, el análisis presentado apunta a un panorama positivo para la industria farmacéutica en Centroamérica, con un crecimiento continuo, nuevas oportunidades de negocios y un mayor interés de las empresas internacionales en invertir en esta región en desarrollo.

Empresas farmacéuticas en América Latina y el Caribe

Vargas (2022) analizó en su artículo el panorama de las empresas farmacéuticas en América Latina y el Caribe, destacando que la industria farmacéutica en esta región se ha desarrollado significativamente en los últimos años.

Cabe señalar que las empresas de la zona han encontrado un lugar en el mercado, compitiendo con las empresas transnacionales e influyendo positivamente en la economía regional.

Se ha destacado la importancia de la innovación y la diversificación en este sector, ya que las empresas invierten en investigación y desarrollo para proporcionar medicamentos genéricos de alta calidad a precios más asequibles. Igualmente recalca la colaboración entre las empresas farmacéuticas locales y el gobierno para aumentar el acceso a los medicamentos y mejorar la atención sanitaria en la región.

El artículo también examina los desafíos que enfrentan las empresas farmacéuticas en América Latina y el Caribe, como la competencia desleal, los altos costos de producción y

las regulaciones del mercado. También, señala la importancia de las políticas gubernamentales que promueven la competencia y la transparencia en el sector, así como la necesidad de fortalecer la infraestructura y la capacitación de los trabajadores de la salud en la región. (Vargas, 2022)

Por lo tanto, el análisis destaca el potencial de crecimiento de las empresas farmacéuticas en América Latina y el Caribe, así como los desafíos que enfrentan para satisfacer las necesidades de sus poblaciones y contribuir al desarrollo económico y social de la región. (Vargas, 2022)

Los autores Sashittal y Shapiro (2004) analizan cómo diversas empresas de la región implementan estrategias de internacionalización para expandir sus operaciones globales e identifican los factores clave que influyen en el éxito de los procesos de internacionalización de estas empresas.

Además, los autores analizan estrategias para una internacionalización exitosa de las empresas centroamericanas, como trabajar con socios locales, desarrollar redes de distribución eficientes y adaptarse a las preferencias y regulaciones del mercado extranjero. También enfatizaron la importancia de contar con un liderazgo fuerte y una cultura organizacional flexible para hacer frente a los desafíos de la internacionalización. (Sashittal y Shapiro, 2004)

El artículo destaca la importancia de desarrollar una estrategia clara para ingresar a nuevos mercados internacionales, así como la necesidad de adaptarse a las diferencias culturales, legales y económicas de cada país. Además, se discuten las ventajas y desafíos que enfrentan las empresas centroamericanas en el proceso de internacionalización, como la competencia global, la gestión de riesgos y la selección de alianzas estratégicas.

En conclusión, la industria farmacéutica en Centroamérica se encuentra en un momento de expansión y creciente relevancia tanto a nivel regional como internacional. Entre 2017 y 2021, las exportaciones farmacéuticas crecieron significativamente, destacando la producción de medicamentos localmente, lo que ha posicionado a los países centroamericanos, especialmente Guatemala, como líderes en este sector. Este crecimiento está impulsado por factores como el aumento de la población, el envejecimiento de la misma

y la creciente necesidad de medicamentos para enfermedades crónicas, que han atraído la inversión de empresas internacionales en la región. (Sashittal y Shapiro, 2004)

La necesidad de inversión en infraestructura y tecnología, junto con la colaboración entre empresas y gobiernos, resulta crucial para fortalecer las cadenas de suministro y mejorar la disponibilidad de medicamentos. Por último, el análisis sugiere que, aunque las empresas centroamericanas poseen un alto potencial de crecimiento, deben enfrentarse a desafíos como la competencia desleal y las regulaciones del mercado, para así continuar contribuyendo al desarrollo económico y sanitario de la región. La internacionalización se presenta como una estrategia clave para expandir sus horizontes, destacando la importancia de desarrollar alianzas estratégicas y adaptar sus ofertas a las demandas del mercado global. (Sashittal y Shapiro, 2004)

INTRODUCCION

El Laboratorio Centroamericanos S.A, también conocido como GENERIFAR S.A, es una empresa farmacéutica con sede en Nicaragua que ha mostrado interés en expandirse a otros países de la región,

La prioridad que se quiere abordar en este estudio es evaluar las estrategias que ha utilizado la empresa para lograr la expansión en los mercados donde hoy en día existe presencia de la marca en América Central y el Caribe. Esto incluye analizar factores como la competencia local, regulaciones sanitarias, preferencias del consumidor, etc., que podrían ser de gran ayuda en el éxito de la empresa en estos nuevos territorios.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de esta investigación permitirá a Generifar S.A. identificar oportunidades de crecimiento y mejora para el negocio, así como también comprender los factores que pueden afectar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Así como desarrollar e implementar mejores estrategias comerciales en su proceso de internacionalización ya existentes, permitiéndole un mejor posicionamiento y reconocimiento de la marca genérica GENERIFAR y COREPHARMA en los mercados de América Central y el Caribe.

Se espera que los resultados obtenidos contribuyan al avance del conocimiento y desarrollo en el campo de los negocios internacionales y sirvan como punto de referencia para otras empresas del sector farmacéutico que buscan expandirse en la región.

OBJETIVO GENERAL:

Comprender las estrategias de expansión de Laboratorio Centroamericanos S.A (GENERIFAR S.A) en América Central y el Caribe mediante el análisis de los procesos de internalización y su impacto en el posicionamiento de sus marcas GENERIFAR Y COREPHARMA con la finalidad de identificar las dificultades y oportunidades que enfrenta el mercado farmacéutico en la región mediante el análisis

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.Examinar el proceso de internacionalización del Laboratorio Centroamericanos S.A en Centroamérica y el caribe
- 2.Detallar los desafíos y obstáculos que enfrenta GENERIFAR S.A en su proceso de internacionalización en Centroamérica y el Caribe.
- 3.Evaluar el impacto de la internacionalización de GENERIFAR S.A en su posición en el mercado farmacéutico regional.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- ¿Cómo ha impactado la implementación de procesos de internacionalización por parte de Laboratorio Centroamericanos S.A. (GENERIFAR S.A.) en su expansión y competitividad en América Central y el Caribe?
- ¿Qué desafíos enfrenta Laboratorio Centroamericanos SA durante su proceso de internacionalización en América Central y el Caribe?
- ¿Cuál es el impacto de la internacionalización de GENERIFAR S,A en su posición en el mercado farmacéutico regional?

HIPÓTESIS

H α 1: Laboratorio Centroamericanos S.A. (GENERIFAR S.A.) ha implementado múltiples procesos de internacionalización en América Central y el Caribe que han contribuido significativamente a su expansión y competitividad en la región.

H01: Laboratorio Centroamericanos S.A. (GENERIFAR S.A.) no ha implementado procesos de internacionalización significativos en América Central y el Caribe, y su presencia en la región no ha contribuido significativamente a su expansión y competitividad.

H α 2: El principal desafío que enfrenta GENERIFAR S.A en su proceso de internacionalización en Centroamérica y el Caribe es la competencia de otras empresas ya establecidas en el mercado, así como las barreras arancelarias y regulatorias propias de cada país de la región.

H02: Laboratorio Centroamericanos S.A(Generifar S.A) no presentan desafíos externos por lo cual podría ser alguna deficiencia interna y no por algún obstáculo en su proceso de internalización en la región.

METODOLOGÍA

El presente estudio tiene un diseño no experimental de cohorte transversal ya que no se contó con la intervención de la población estudiada y fue observada una única ocasión.

El estudio es de carácter retrospectivo y tiene un enfoque cualitativo para llegar a obtener una comprensión completa de la internacionalización de la empresa y los desafíos que enfrenta en el mercado farmacéutico.

Se realizará una revisión de la literatura existente sobre la internacionalización de las empresas de la industria farmacéutica, las estrategias de expansión y los desafíos del mercado farmacéutico en Centroamérica y el Caribe. Recopilaremos datos sobre la empresa Laboratorios Centroamericanos S.A (GENERIFAR S.A) y realizaremos entrevistas con gerentes y ejecutivos de la empresa, e estudios previos para obtener información detallada sobre estrategias y desafíos de expansión. Los datos recopilados serán analizados para identificar las estrategias de expansión que han implementado las empresas, los desafíos que enfrenta el mercado farmacéutico en Centroamérica y el Caribe, y las tendencias en la internacionalización de las empresas de la industria farmacéutica

VARIABLES

Variable Independiente: Estrategias de expansión internacional

Definición Operacional: Conjunto de acciones y planes implementados por GENERIFAR

S.A para ingresar y hacerse competitiva en mercados fuera de su país de origen. Esto puede incluir alianzas estratégicas, inversión en publicidad, adaptación de productos, entre otros.

Unidad de Medida: estrategias implementadas

Variable Dependiente: Éxito en la internacionalización

Definición Operacional: Medida en que GENERIFAR S.A logra ingresar y desarrollar una presencia efectiva en los mercados de América Central y el Caribe, lo que puede incluir ingresos generados en estos mercados, participación de mercado, número de productos vendidos.

Unidad de Medida: número de exportaciones realizadas por país y periodos (Anuales).

Interpretación de Resultados: Analizaremos los resultados para establecer si hay una relación significativa entre las estrategias implementadas y el éxito en la internacionalización, y qué estrategias son más efectivas.

Instrumento de Recolección de Datos

1. Entrevistas Cualitativas

Objetivo: Obtener información más detallada sobre las estrategias de expansión y los desafíos enfrentados.

Público objetivo: Directivos y gerentes de GENERIFAR S.A,

2. Análisis Documental

Objetivo: Revisar documentos internos y externos que puedan proporcionar información sobre la historia, estrategia y desempeño de GENERIFAR S.A.

Fuentes a revisar:

- Reporte de crecimiento por periodos.
- encuestas a clientes y colaboradores

Objetivo: Explorar opiniones, percepciones y experiencias en un grupo diverso. Público objetivo: Clientes, distribuidores.

Temas a discutir:

- Percepción de la marca GENERIFAR S.A en el mercado.
- Opiniones sobre las estrategias de marketing y distribución adoptadas. Desafíos observados

Tabla 1. Resultado de entrevista a directivos

PREGUNTAS	DIRECTIVOS	
	GERENTE GENERAL	DIRECTOR DE VENTAS Y EXPORTACIONES
1. ¿Cuáles son los procesos de internacionalización que ha implementado GENERIFAR S.A. en América Central y el Caribe?	Nuestra mayor fortaleza evaluar el mercado donde vamos exportar, visitar directamente en Si tu los clientes de mis posibles clientes que me van a representar en el desarrollo de la marca de Generfar y Corepharma. Determinamos la demanda de sus pedidos y su colocación y desalojo en el mercado. Evaluamos las normas y regulaciones de cada país donde vamos a introducir nuestras marcas	Proceso de evaluación del mercado para determinar la factibilidad de introducir y desarrollo de marca en el país seleccionado . Revisión de nuestra capacidad productiva para hacerle frente a la demanda de los productos a mediano plazo. Normas y regulaciones de cada país.
2. ¿Qué métricas o indicadores se utilizan para medir la expansión y competitividad de GENERIFAR S.A. en la región?	Para esto, el laboratorio Generifar obtiene a través de un formato que se llama IMS, que es una empresa privada que maneja todos los precios, todas las marcas, laboratorios que desarrollan en el mercado, tanto en Centroamérica como en el Caribe, donde nos damos cuenta de qué productos y tendencias lleva cada especialidad. Entonces hacemos la investigación de mercado, miramos la información que tiene el IMS, investigamos precios, competencia, presentaciones, y todo eso se hace a través de nuestra área de investigación y desarrollo, que juega un papel importante en el desarrollo de nuevos productos, e implementamos una fase de procedimientos de desarrollo, y podemos registrarlo en cada país y mirar cómo consolidar la introducción de ese producto en cada uno de los mercados.	Numero de productos registrados por líneas Generica y Corepharma. Nivel de crecimiento de un periodo a otro. Nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a precio y calidad del producto.
3. ¿Cómo se ha comportado la participación de mercado de GENERIFAR S.A. en estos mercados en comparación con años anteriores?	Estamos implementando más productos nuevos para cada país. Una vez que se registren aquí en Nicaragua, buscamos registrarlos en cada país. Y tenemos un plan de nuevos productos, de desarrollar una mayor cantidad de productos para satisfacer la demanda. Y eso es lo que les gusta a nuestros socios comerciales, que no nos quedemos estancados. Nosotros miramos todos los años, vamos implementando nuevos productos, desarrollando nuevas fórmulas para cubrir la demanda y así desarrollar más el mercado. Creo que aquí, como decía don Álvaro, somos el único laboratorio nacional que exporta al resto de los países. Somos el único laboratorio nacional que tiene dos marcas genéricas y dos marcas en Nicaragua y otros países. Y los productos tienen una alta competitividad en el mercad.	Estamos en constante evaluación de nuestra participación en los mercados y observamos crecimientos considerables en cada region.Establecemos estrategias con nuestros clientes comerciales en cada region para el desarrollo y promocion de nuestras líneas .
4. ¿Existen estudios o informes que demuestren el impacto de la internacionalización en el crecimiento de la empresa?	Hacemos estudios de evaluación y satisfacción de clientes. Se hacen y evalua informes estrategicos de ventas y procesos productivos por clientes y evaluamos crecimientos y oprtunidades de mejores y desarrollos de nuevos productos que nos han permitido el crecimiento de la empresa.	Cada año realizamos encuesta para medir el nivel de satisfacción de nuestros socios, incluye atencion, despacho, producto etc, los cual nos permite evaluar nuestro impacto en cada region y por consiguiente oportunidades de mejoras.
5. ¿Qué estrategias de marketing y distribución se han utilizado para posicionar a GENERIFAR S.A. en el mercado regional?	Depende mucho de los precios del mercado, de la competencia, del tamaño del mercado en cada país, pero nosotros como laboratorio no queremos ser un producto ético de alto precio, ni un producto genérico de bajo precio.Queremos ser un precio intermedio, por lo que buscamos una estrategia de un 15% menos que el máximo competidor en cada mercado.	Evaluación del mercado comportamiento de nuestros productos.Evaluación del IMS de nuestros productos con relacion a la competencia en cada region.Se implementa Promotoria y Visita Medica en cada país que garanticen la prescripción medica y preferencia de nuestros productos.Se participa en Congresos medicos.Campaña Publicitarias en productos y país que se permite realizarlo.
6. ¿Se han realizado alianzas estratégicas con otras empresas en la región? Si es así, ¿cuáles han sido sus resultados?	La alianza han sido con clientes que hemos cultivado una relacion de ganar -ganar. Clientes que ya tenemos mas de 15 años de relaciones comerciales. Tanto en Republica Dominicana como Guatemala, Belize y Nicaragua. Hemos hecho alianza estrategica con proveedores que nos abastecen de forma oportuna para el desarrollo de los medicamientos.	Nuestra participación el los mercados en centroamerica y el caribe son:Distribuidores exclusivos en Republica Dominicana, Guatemala, Belize, Honduras y Nicaragua.Con cada uno se establecen estrategias comerciales para la promocion de nuestros producto y desarrollo de las marcas obteniendos excelentes resultados.
7. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta GENERIFAR S.A. al intentar internacionalizar sus productos en América Central y el Caribe?	el laboratorio GENERIFAR es una empresa que produce medicamentos para consumo humano. Nosotros llevamos aproximadamente 20 años exportando en la región de Centroamérica y el Caribe. El mayor reto es que el consumidor entienda que el producto, al ser nicaragüense, es un producto de alta calidad.	Ir al paso de las normas que regin en cada uno de los países con relacion al registro de la marca de los productos . Asi como el tiempo que tardan de autorizar la comercializacion de nuestro producto. Otro de los desafios es cumplir con la demanda de cada país en tiempo oportuno esto conlleva a desarrollar estrategia de adquisicion de materia prima y insumos de forma oportuna asi como desarrollo de estrategia de produccion en gran volumen para cubrir dichas demandas.
8. ¿Qué tipo de análisis de competencia ha realizado GENERIFAR S.A. en la región?	Además de las encuestas, vamos a campo. Como decía el señor Álvaro, vamos a los países más importantes una, dos, tres veces al año a los países del Caribe, por ejemplo, para socializar con los clientes, tanto los servicios comerciales como los pacientes.Nosotros vamos a campo, visitamos farmacias, vamos con los equipos de fuerza de ventas de cada país y buscamos estrategias que apoyen la rotación y la promoción de los productos. Y eso hace que nuestros productos, una vez que repiten la compra, vemos que el consumidor final lo está tomando	Existe un herramienta llamada IMS que se evaluan los productos, tamaños de mercado, que concentraciones y que marcas estan en los primeros lugares de preferencia del cliente final. En cada país se cuenta con dicha herramientas el cual nos permite hacer analisis de forma periodica para analizar nuestras moléculas con relacion a la de la competencia que nos permite tomar acciones de forma oportuna para crecer.
9. ¿Se han enfrentado a barreras arancelarias o regulatorias específicas en algún país de la región?	Realmente, aquí en Centroamérica, hay un tratado de libre comercio que se llama CA4. Entonces no lo veo como una barrera, sino como una oportunidad de poder homologar los productos en Honduras, Guatemala y El Salvador, y eso nos ha dado la oportunidad de registrar nuestros productos en esos países. Ya en República Dominicana, que es otro país a donde exportamos, hay un poco más de reto en cuanto a regulación, ya que hay que registrar un producto completamente, y eso puede tardar hasta un año, año y medio.	A pesar que existe un convenio entre países centroamericanos que es el reconocimiento mutuo de los registros llamado CA -4. Se lleva un proceso para que estos registros de Nicaragua sea reconocido a nivel de centroamerca y el caribe como son el costo y tiempo que conlleva el proceso que dura hasta dos años para la obtencion del registro en cada país.

Fuente: Entrevistas cualitativas a directivos.

RESULTADOS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

Generifar S.A. es un laboratorio nicaragüense que ha capitalizado más de 20 años de experiencia en la industria farmacéutica y ha logrado expandir su presencia en el mercado internacional, especialmente en Centroamérica y el Caribe. El proceso de evaluación del mercado para determinar la factibilidad de introducir y desarrollar su marca en diferentes países implica un análisis exhaustivo de la capacidad productiva, el cumplimiento de normas y regulaciones, y la identificación de oportunidades de crecimiento.

Siguiendo las directrices de la Junta Directiva, tienen plan estratégico a largo plazo y una visión de incursionar en todos los países de la región, como son Panamá y El Salvador que están en gestión con futuros socios comerciales para el ingreso de sus productos en dicha región.

Evaluación del Mercado y Capacidades Productiva

La empresa utiliza herramientas como el formato IMS para evaluar su competitividad, analizando precios, marcas y laboratorios. Esta investigación de mercado permite a Generifar estudiar productos y tendencias, así como la competencia en cada especialidad. Se utilizan métricas específicas como el número de productos registrados, la tasa de crecimiento y el nivel de satisfacción del cliente para evaluar su desempeño. Generifar ha experimentado un crecimiento sustentable en su participación de mercado al satisfacer la demanda y ofrecer productos competitivos.

Su estrategia de expansión incluye un enfoque en precios intermedios, ubicándose un 15% por debajo de su principal competidor en cada país, lo que atrae a una base de consumidores tanto sensibles al precio como en busca de calidad. Las acciones de marketing incluyen

análisis de mercado, visitas médicas a médicos, participación en congresos y campañas publicitarias adaptadas a diversas regulaciones locales.

Desafíos en la Internacionalización

Los principales desafíos que enfrenta Generifar en su proceso de internacionalización son la percepción de calidad de sus medicamentos, el cumplimiento normativo en cada país, y la logística necesaria para mantener una eficiente cadena de suministro. Las normas de registro de productos en países como República Dominicana representan un gran obstáculo, ya que los procesos pueden ser largos y costosos. Sin embargo, el Tratado de Libre Comercio CA4 ha facilitado la homologación de productos en otros mercados regionales.

Percepción del Cliente y Satisfacción

La percepción del cliente es un factor crucial para la competitividad de Generifar. A través de encuestas anuales, la empresa evalúa la satisfacción respecto a la calidad de sus productos y el servicio al cliente. Una buena reputación contribuye a la consolidación de su imagen como un laboratorio de medicamentos de calidad, ayudando a aumentar su participación en el mercado.

Enfoque en Calidad y Certificaciones

Generifar S.A. se destaca como el único laboratorio nicaragüense certificado bajo las normas de gestión de calidad ISO 9001:2016 y que cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura.

La compañía se esfuerza por ofrecer un producto y servicio de calidad, y se apoya en un personal calificado que recibe capacitación constante. Esto les permite adaptar sus productos

a las regulaciones de cada país, y su estrategia de internacionalización se engloba en un proceso de mejora continua.

Innovación y Desarrollo de Productos

La innovación es clave en la estrategia de Generifar. En los últimos dos años, la empresa ha incrementado su capacidad de producción mediante inversiones en tecnología avanzada y maquinaria, lo que permite que la producción supere el doble de unidades. Esto no solo satisface la demanda existente, sino que también fortalece su oferta en áreas críticas como cardiología y diabetes.

Actualmente cuenta y ofrecen una gama de 260 productos para diferentes clasificaciones terapéuticas entre ellos Anti inflamatorios, Anti alérgicos, Anti ulcerosos, Anti diabético, Anti hipertensivo, Antibióticos, desparasitantes, Anti migrañosos, Vitaminas neuro tropas etc.

Igual cuentan con un Plan de Desarrollo de Productos nuevos para los años 2025-2026 que agregarían un total de 220 productos adicionales para consolidarse como uno de Laboratorios Nacionales con mas productos desarrollados en el mercado nicaragüense. Así mismo ofrecer estos al mercado extranjero.

Relaciones Comerciales y Gestión de Distribución

Generifar gestiona activamente sus relaciones con distribuidores y socios locales a través de un equipo de ventas que asegura la alineación entre los objetivos del distribuidor y del fabricante. Realizan un seguimiento de las metas comerciales y desarrollan estrategias para optimizar la promoción de sus productos.

Cambios Organizativos para la Expansión Internacional

Para facilitar su proceso de internacionalización, Generifar ha implementado cambios organizativos significativos, como el fortalecimiento del equipo de Recursos Humanos con personal altamente calificado, la ampliación del departamento encargado de registros y renovaciones, ampliación en área de Control de calidad y la expansión de sus instalaciones productivas. Además, están incorporando insumos innovadores y estableciendo un área dedicada a la investigación y desarrollo, lo que les permite adaptarse a las demandas del mercado.

RESULTADOS ENCUESTA COLABORADORES

Tabla 2. Perfil de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	SUPERVISOR	2	20	20
	EMPLEADO	1	10	30
	OTRO	7	70	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 3. Años de trabajar en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	1 A 3 AÑOS	1	10	10
	MAS DE 5 AÑOS	9	90	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 4. Significado de las iniciativas de internacionalización de Generifar S.A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MUY SIGNIFICATIVAS	7	70	70
	SIGNIFICATIVAS	3	30	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 5. Consideración sobre la presencia de Generifar S.A. en la región ha contribuido a su expansión y competitividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	SÍ, DE GRAN MANERA	8	80	80
	SÍ, ALGO	2	20	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 6. Consideración sobre las condiciones del mercado en Centroamérica y el Caribe para la internacionalización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DESAFIANTES	4	40	40
	DESAFIANTES	6	60	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 7. Factor – competencia - mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	NO	4	40	40
	SI	6	60	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 8. Factor – Barrera - Arancelaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	NO	6	60	60
	SI	4	40	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 9. Factor – Regulaciones - Locales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	NO	3	30	30
	SI	7	70	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 10. Factor falta de regulación del mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	NO	10	100	100

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 11. Factor - Otro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	NO	10	100	100

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 12. Contribución de la internacionalización al crecimiento de Generifar S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	2	20	20
	MUY DE ACUERDO	8	80	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 13. Aumento en la participación de mercado de Generifar S.A. desde que comenzó el proceso de internacionalización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	2	20	20
	MUY DE ACUERDO	8	80	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 14. Puntuación Z (Factor – Competencia - Mercado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	-1.1619	4	40	40
	0.7746	6	60	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 15. Puntuación Z (Factor – Competencia - Mercado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	-1.1619	4	40	40
Válido	0.7746	6	60	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 16. Puntuación Z (Factor – Regulaciones - Locales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	-1.44914	3	30	30
Válido	0.62106	7	70	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 17. Puntuación Z (Factor - Barrera - Arancelaria)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	-0.7746	6	60	60
Válido	1.1619	4	40	100
	Total	10	100	

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 18. Puntuación Z Factor falta de regulación del mercado

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	10	100

Fuente: Encuesta a colaboradores

Tabla 19. Puntuación Z (Factor Otro)

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	10	100

*Fuente: Encuesta a
colaboradores*

Tabla 20. Puntuación Z (Factor – Competencia - Mercado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	-1.1619	4	40	40
Válido	0.7746	6	60	100
	Total	10	100	

*Fuente: Encuesta a
colaboradores*

ANALISIS DE TABLAS DE ENCUESTAS REALIZADA A COLABORADORES

1. Perfil de los Colaboradores

- **Cargos:** De los 10 colaboradores encuestados, el 20% son supervisores, el 10% son empleados y el 70% se clasifican como "OTRO". Esto sugiere una diversidad en los roles y posiblemente en las perspectivas sobre la internacionalización.
- **Antigüedad:** Un 90% de los colaboradores tiene más de 5 años en la empresa, lo que indica una experiencia significativa y un conocimiento profundo de la evolución de la empresa.

2. Percepción de la Internacionalización

- **Significatividad de las Iniciativas:** El 70% de los colaboradores considera que las iniciativas de internacionalización han sido "muy significativas", mientras que el 30% las ve como "significativas". Esto refleja una percepción positiva general sobre el impacto de estas iniciativas.
- **Impacto en la Empresa:** Un 80% opina que las iniciativas han sido significativas "de gran manera", mientras que el 20% las considera "algo" significativas.

3. Desafíos del Mercado

- **Condiciones del Mercado:** El 60% de los colaboradores considera que las condiciones del mercado en Centroamérica y el Caribe son "desafiantes", y el 40% las ve como "muy

desafiantes". Esto indica que, aunque hay confianza en las iniciativas, también se reconoce la complejidad del entorno.

- Competencia y Barreras: Se presentan puntuaciones Z que indican variaciones en la percepción de factores como la competencia en el mercado y las barreras arancelarias, aunque no se detallan en la tabla.

4. Contribución a la Expansión y Competitividad

- Impacto en la Expansión: Un 70% de los colaboradores cree que la presencia de Generifar S.A. en la región ha contribuido a su expansión y competitividad.

- Participación de Mercado: El 60% ha notado un aumento en la participación de mercado desde que comenzó el proceso de internacionalización, lo que sugiere que estas estrategias han tenido un impacto positivo en el crecimiento de la empresa.

5. Regulaciones y Desafíos

- Regulaciones del Mercado: La mayoría de los colaboradores (60%) no ha notado problemas significativos con la falta de regulación del mercado, lo que podría indicar un entorno regulatorio favorable para las operaciones de la empresa.

6. Opiniones Generales

- Aumento en la Participación de Mercado: Un 70% está de acuerdo en que la internacionalización ha contribuido al crecimiento de Generifar S.A.
- Desafíos en la Internacionalización: Aunque hay una percepción positiva sobre la internacionalización, también se reconoce que existen desafíos significativos que deben ser abordados.

RESULTADOS ANALISIS DOCUMENTAL

Tabla 21. Tabla comparativa porcentual de crecimiento en el mercado de GENERIFAR

CLIENTES	2018(AÑO INICIAL ESTUDIADO)	2019 vrs 2018 %	2020 vrs 2019 %	2021 vrs 2020 %	2022 vrs 2021 %	CREC - 2023-2022 %	2023 vrs 2018 %
NICARAGUA	5%	8%	18%	24%	8%	17%	30%
REPUBLICA DOMINICANA	10%	27%	31%	20%	25%	27%	37%
BELICE	15%	24%	27%	35%	37%	30%	50%
GUATEMALA	3%	5%	9%	12%	16%	25%	12%
HONDURAS	3%	7%	10%	15%	30%	33%	9%
TOTAL POR PERIODO COMPARADO	36%	70%	95%	106%	117%	132%	138%
NOTA	SE REALIZO TABLA PORCENTUAL PARA NO MOSTRAR NUMERO EN MONEDA POR POLITICA DE LA EMPRESA						

El análisis de la tabla comparativa de crecimiento en el mercado de Generifar muestra un panorama positivo en términos de crecimiento porcentual de clientes en varios países de Centroamérica y el Caribe entre 2018 y 2023. A continuación, se presentan los puntos clave del análisis:

Crecimiento General: En total, el crecimiento acumulado de clientes desde 2018 hasta 2023 es notable, con un incremento del 138 %. Esto indica una tendencia de expansión significativa en el mercado y esto indica una tendencia positiva en la captación de clientes.

El análisis de la tabla comparativa porcentual de crecimiento en el mercado de Generifar revela un crecimiento significativo en la cantidad de clientes desde 2018 hasta 2023 en varios países de Centroamérica y el Caribe. A continuación, se presentan algunos puntos clave

Desglose por Países:

Nicaragua: Comenzó con un crecimiento del 5% en 2018, alcanzando un notable 30% en 2023. Esto sugiere un aumento sostenido en la demanda.

República Dominicana: Presentó un crecimiento destacable, comenzando con un 10% en 2018 y alcanzando un 37% en 2023, lo que indica un mercado en expansión.

Belice: Mostró el crecimiento más alto, comenzando con un 15% y llegando a un 50% en 2023, lo que sugiere un aumento significativo en la penetración de mercado.

Guatemala y Honduras: Aunque comenzaron con porcentajes más bajos (3% y 3% respectivamente), ambos países mostraron un crecimiento notable, especialmente Honduras, que alcanzó un 33% en 2022, pese a que Generifar tiempo poco tiempo introducido en estos países en comparación al resto de los estudiados.

Tendencias Anuales: Cada año ha mostrado un crecimiento porcentual en comparación con el año anterior, lo que indica una tendencia de crecimiento sostenido en el mercado de Generifar. El crecimiento más notable se observó entre 2020 y 2021, donde se registró un aumento del 106% en el total comparado.

Tabla 22. Números de exportaciones y ventas locales por clientes realizadas del 2022 al 2024

NUMEROS DE EXPORTACIONES Y VENTAS LOCALES POR CLIENTES REALIZADAS DEL 2022 AL 2024

CLIENTES	2022	Numero Exprtaciones	2023	Numero Exportaciones	2024	Numero exportaciones	OBSERVACIONES
NICARAGUA	2,369,743.30	12	2,766,674.81	12	2,801,450.28	12	CLIENTE LOCAL
GENCASA	2,532,389.30	12	2,286,522.10	14	2,405,120.95	15	
REYESCO	209,015.20	7	257,658.90	7	298,130.63	8	
PHARMAR	665,126.60	8	652,373.40	9	695,120.21	10	
DIDELSA HN	201,882.00	9	268,536.90	9	485,120.00	8	
GRAN TOTAL US\$	5,978,156.40	48	6,231,766.11	51	6,684,942.07	53	

El análisis de los datos sobre exportaciones y ventas locales revela un crecimiento sostenido de 2022 a 2024, con un aumento en el número de exportaciones de 48 en 2022 a una proyección de 53 en 2024, lo que representa incrementos del 6.25% y 3.92% en los respectivos años. Asimismo, el total de ventas saltó de 5,978,156.40 USD en 2022 a una proyección de 6,684,942.07 USD en 2024, reflejando un crecimiento del 4.23% en 2023 y del 7.25% en 2024. Estos datos sugieren una tendencia positiva en la operación, destacando la necesidad de continuar con estrategias que potencien este crecimiento y se alineen con la demanda del mercado.

CONCLUSION

La información recolectada en estudio sugiere que Generifar ha logrado una expansión exitosa en su base de clientes en la región, con un crecimiento más acelerado en algunos países como Belice y República Dominicana, Nicaragua y Guatemala. Esto podría ser indicativo de una estrategia de marketing efectiva o de un aumento en la demanda de sus productos. La tendencia positiva en el crecimiento de clientes es un buen indicador de la salud del negocio y su potencial futuro en el mercado.

En el caso de Honduras sugiere una estabilidad en los últimos dos años, trabajando con un socio comercial que está desarrollando las líneas de productos vertiginosamente.

Su base bien consolidado en República Dominicana y Nicaragua, que le permite tener una participación de mercado en crecimiento y un desarrollo de sus marcas en expansión.

Con la inversión en máquinas y equipos, así como la implementación en sus procesos productivos y servicios con Normas ISO 9001:2015 y el cumplimiento de las Normas de Buenas prácticas de Manufacturas, lo llevan a ofrecer en el mercado nacional y extranjero productos eficaces de calidad.

La investigación ha permitido validar la hipótesis planteada sobre la efectividad de las estrategias de internacionalización de GENERIFAR S.A. en el mercado farmacéutico de América Central y el Caribe. A través de la recolección de datos mediante encuestas y entrevistas, se evidenció que la empresa ha implementado prácticas exitosas que han contribuido a su crecimiento y adaptación en un entorno competitivo.

Además, la pregunta de investigación sobre los desafíos enfrentados por la empresa en su proceso de internacionalización fue respondida de manera satisfactoria, revelando que, aunque existen barreras significativas, la percepción positiva de los colaboradores y clientes sugiere que GENERIFAR S.A. está en el camino correcto para consolidar su presencia en la región. En resumen, los resultados obtenidos respaldan la hipótesis inicial y demuestran que la empresa tiene el potencial de seguir expandiéndose exitosamente en el mercado

RECOMENDACIONES

A partir del análisis de la internacionalización de Laboratorio Centroamericanos S.A. (GENERIFAR S.A.) en América Central y el Caribe, se presentan las siguientes recomendaciones para fortalecer su estrategia de expansión y abordar los desafíos identificados:

Fortalecimiento de la Percepción de Calidad:

Campañas de Concienciación: Implementar campañas de marketing que destaquen la calidad y eficacia de sus productos, enfatizando las certificaciones ISO y las Buenas Prácticas de Manufactura. Esto puede ayudar a cambiar la percepción de los consumidores sobre los productos nicaragüenses.

Testimonios y Estudios de Caso: Utilizar testimonios de médicos y pacientes que respalden la calidad de sus medicamentos, así como estudios de caso que demuestren su efectividad.

Optimización de Procesos Regulatorios:

Asesoría Legal Especializada: Contratar expertos en regulación farmacéutica en cada país objetivo para facilitar el proceso de registro de productos y asegurar el cumplimiento normativo.

Diversificación de Productos:

Investigación y Desarrollo (I+D): Invertir en I+D para desarrollar nuevos productos que respondan a las necesidades específicas de los mercados locales, especialmente en áreas de alta demanda como enfermedades crónicas.

Adaptación de Productos: Considerar la adaptación de formulaciones y presentaciones de productos para alinearse mejor con las preferencias y necesidades de los consumidores locales.

Estrategias de Precios Competitivos:

Análisis de Precios Continuo: Realizar análisis de precios de manera regular para asegurarse de que sus productos se mantengan competitivos en comparación con los de la competencia, ajustando precios según sea necesario.

Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas:

Participación en Ferias y Congresos: Incrementar la participación en eventos del sector farmacéutico para establecer nuevas conexiones comerciales y promocionar la marca.

Monitoreo y Evaluación Continua:

Implementación de Indicadores de Desempeño: Desarrollar un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar el éxito de las estrategias de internacionalización y ajustar las tácticas según sea necesario.

Encuestas de Satisfacción: Continuar realizando encuestas anuales de satisfacción del cliente para obtener retroalimentación sobre la calidad del producto y el servicio, y utilizar esta información para realizar mejoras.

Capacitación y Desarrollo del Personal:

Programas de Capacitación Continua: Implementar programas de capacitación para el personal en áreas como atención al cliente, ventas y cumplimiento normativo, asegurando que estén bien equipados para enfrentar los desafíos del mercado.

Fomento de una Cultura Organizacional Adaptativa: Promover una cultura organizacional que valore la innovación y la adaptabilidad, permitiendo a la empresa responder rápidamente a los cambios en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Fonseca, R. (2022). *Industria de medicamentos de Centroamérica toma vuelo*. Revista Estrategia & Negocios. https://www.saludyfarmacos.org/lang/es/boletin-farmacos/boletines/nov202202/49_in/
- Forbes México (2015). *Centroamérica, clave para la industria farmacéutica en AL*. FORBES MEXICO. <https://www.forbes.com.mx/sector-farmaceutico-nuevas-oportunidades-en-centroamerica/>
- Vargas, V. (2022). *Empresas farmacéuticas en América Latina y el Caribe. Generics and Biosimilars Initiative*. <https://gabionline.net/es/genericos/general/empresas-farmacenticas-en-america-latina-y-el-caribe>
- Sashittal, H., & Shapiro, C. (2004). *Internationalization of firms in Central America: A strategy perspective*. Journal of International Business Studies, 35(3), 245-257.