



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES Y
VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA DROFAR
PERU S.A.C., EN EL AÑO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autoras:

Bach. Gianella Alessandra Alvarado Ruiz

Bach. Estefany Victoria Valle Vasquez

Asesor:

Mg. DANY REQUEJO GRANADOS

Lima - Perú
2021

DEDICATORIA

A nuestras madres Sonia y Milagros, por la ayuda desinteresada
brindada en cada obstáculo que en nuestras vidas se presenta,
gracias por ser nuestros pilares fundamentales en nuestra formación como profesional y
brindarnos los consejos y recursos necesarios para cumplir una de nuestras metas.

A mí padre Manuel por ser apoyo y motivación y a mí hermana Valeria.

A nuestras familias y amigos por estar con nosotras en cada momento y ser nuestro soporte
incondicional.

Y a todas las personas que siempre de una u otra forma han demostrado su
apoyo para nuestra realización profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios gracias por estar presente en cada uno de nuestros logros y permitirnos llegar hasta aquí que es la primera etapa para la culminación de nuestra carrera universitaria.

Agradecer a nuestro coordinador de carrera, Mg. César Lavado y a nuestro asesor Mg. Danny Requejo por su paciencia, explicación y apoyo durante la elaboración de esta publicación académica.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
1.1 Realidad problemática.....	8
1.2 Antecedentes	17
1.3 Marco Teórico.....	21
1.4.Bases teóricas	35
1.5.Formulación del problema de investigación	38
1.6.Objetivos	39
1.7.Justificación.....	40
1.8.Alcances y limitaciones.....	42
CAPITULO II. METODOLOGIA	44
CAPÍTULO III: RESULTADOS	54
CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	69
REFERENCIAS	75
ANEXOS	86
GRÁFICOS	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Población de la investigación.....	46
Figura 2. Criterios de inclusión.....	46
Figura 3. Criterios de exclusión.....	47
Figura 4. Validación y confiabilidad del contenido.....	50
Figura 5. Matriz de observación.....	51
Figura 6. Alianza Estratégica de Cooperación Comercial.....	56
Figura 7. Alianza Estratégica de Cooperación Tecnológica y de Producción.....	58
Figura 8. Alianza Estratégica de Cooperación Financiera.....	59
Figura 9. Resultados de liderazgo en costos.....	60
Figura 10. Comparativa de precios con la competencia.....	62
Figura 11. Precios con descuento	62
Figura 12. Cumplimiento de requisitos de DIGEMID.....	63
Figura 13. Certificación SENASA.....	63
Figura 14. Cumplimiento de certificación global.....	64
Figura 15. Resultados de diferenciación.....	65
Figura 16. Elementos del servicio postventa.....	65
Figura 17. Resultados de enfoque.....	67
Figura 18. Lista de competidores.....	68

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas hoy en día buscan sobresalir en este mercado de incertidumbre, aun así siguen en constante crecimiento y desarrollo, en vista que muchos negocios empiezan a formarse y sobresalir por medio de alianzas ya sea redes sociales o con otras empresas, convirtiéndose así en más negocios competitivos y agregando valor a sus servicios y productos. Es así, que en la investigación se busca a mayor detalle identificar el uso de alianzas estratégicas con respecto al tipo de competitividad que estas generan.

El objetivo del presente trabajo de investigación es identificar que la aplicación de alianzas estratégicas internacionales generó ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019. Asimismo, la metodología de la investigación presenta un diseño de investigación cualitativa descriptiva transversal no experimental. Por otro lado, la técnica del estudio que se empleó fue la entrevista a profundidad cuyo instrumento empleado fue una guía de entrevista. Además, dentro de la investigación se cuenta con una población y muestra en totalidad de 3 personas quienes son miembros en la empresa, integrada por el director técnico, la representante legal y contadora y la encargada de ventas

Se obtuvo como resultado que la aplicación de alianzas estratégicas internacionales si generó ventaja competitiva en la empresa y se concluye que la aplicación de alianzas estratégicas internacionales generó ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019, a través de las evaluaciones realizadas, además, se pudo comprobar que DROFAR tuvo un crecimiento en el margen de rentabilidad, participación; así mismo, sus precios son los más competitivos del mercado sin afectar o dejar de lado la calidad del producto.

Palabras clave: competitividad, alianzas estratégicas internacionales, empresa, ventaja competitiva.

ABSTRACT

Companies today seek to excel in this uncertain market, yet they continue to grow and develop constantly, as many businesses begin to form and excel through alliances either with social networks or with other companies, thus becoming more businesses. competitive and adding value to their services and products. Thus, the research seeks in greater detail to identify the use of strategic alliances with respect to the type of competitiveness they generate. The objective of this research work is to identify that the application of international strategic alliances generated competitive advantage in the company DROFAR PERU S.A.C. in 2019. Likewise, the research methodology presents a non-experimental cross-sectional qualitative descriptive research design. On the other hand, the study technique used was the in-depth interview whose instrument used was an-interview guide.

Within the investigation there is a total population of 3 people who are members of the company, made up of the technical director, the legal representative and accountant and the sales manager.

The result was that the application of international strategic alliances did generate competitive advantage in the company, and it is concluded that the application of international strategic alliances generated competitive advantage in the company DROFAR PERU S.A.C. In 2019, through the evaluations carried out, it was also found that DROFAR had a growth in the profit margin, participation; Likewise, their prices are the most competitive in the market without affecting or neglecting the quality of the product.

Keywords: competitiveness, international strategic alliances, company, competitive advantage, target market.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

En los últimos tiempos, las empresas vienen compitiendo frente a un mercado cambiante ya globalizado y moderno, lleno de negocios audaces con ambiciones concretas con el fin de abarcar más clientes o ganar terreno, tal es el caso que, en un contexto como este, las empresas deben sentirse preparadas para amortiguar los cambios que los jala a sumergirse y ser parte de ellos, caso contrario existirá un desplazamiento a futuro.

Actualmente, las empresas deben buscar incursionar en el mercado internacional para lograr incrementar sus operaciones, es por ello que la internacionalización se ha vuelto tan necesaria para las compañías que desean posicionarse en el mercado.

Gracias a la globalización mundial generada, el hecho que las compañías busquen romper las fronteras nacionales ya no es una simple opción si desean continuar siendo competitivas, se ha vuelto necesario. Pedrero, Y (2014), menciona que:

La internacionalización implica una serie de beneficios, riesgos y dificultades. Es necesaria la utilización de las ventajas competitivas de otros países como las diferencias de los costes unitarios o la disponibilidad de determinados recursos. Además, las empresas buscan la deslocalización de su producción, para situarla en lugares donde los costes son más bajos y así poder tener economías de escala (p.9).

Siguiendo este concepto, el buscar internacionalizarse es positivo para ambas partes que realizan el negocio, puesto que genera un impacto positivo en las empresas.

Existen diversos sectores en los cuales los emprendedores pueden decidir iniciar sus operaciones internacionales; sin embargo, los nichos de mercado o los rubros no comunes son aquellos en los cuales se puede obtener un mayor margen de ganancia y diferenciación. Identificando los nichos de mercado, se encuentra el sector salud, el cual según un estudio de mercado publicado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (2020):

El sector de equipamiento y material médico en Perú ha experimentado un crecimiento del 11% entre 2015 y 2019, a pesar de haber atravesado cierto contexto económico desfavorable. Si se tiene en cuenta que la escasa producción nacional genera la necesidad de importación de equipamiento y material médico, se puede asumir que esta cifra es un buen indicador del aumento en el tamaño del mercado (p.4).

Por esta razón, es que muchos empresarios han decidido destinar sus inversiones en comercializar equipos o instrumental médico para distribuirlos en clínicas u ofrecerlos directamente a los médicos que realizan cirugías especializadas, dentro de las cuales se considera las artroscopias. Clínica San Felipe (s.f.) define a este tipo de operaciones como “una técnica quirúrgica mediante la cual, mirando con esta cámara, podemos realizar operaciones mediante agujeros pequeños sin la necesidad de cortes grandes.” (párr.2). Al considerarse estas intervenciones dentro de las más complejas que se realizan en el país, requieren de instrumental especializado para poder realizarlas, el cual, se importa de diferentes partes del mundo, puesto que Perú no tiene los mecanismos suficientes para producirlos en territorio nacional. No obstante, no cualquier persona jurídica puede dedicarse a la comercialización de estos productos,

ya que al ser un rubro especial los agentes que se vean involucrados en el mercadeo deben cumplir ciertas regulaciones que el estado peruano solicita.

En primer lugar, se necesita de una autorización que permita la distribución de dispositivos médicos en el país llamada registro sanitario, esta credencial la otorga DIGEMID (Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas) a las empresas constituidas y declaradas ante la autoridad sanitaria llamadas “droguerías”.

Según DIGEMID determina que una droguería es: “un establecimiento Farmacéutico dedicado a la importación, exportación, comercialización, almacenamiento, control de calidad y/o distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos o productos sanitarios” (s. f).

En el ámbito nacional hoy en día las droguerías del Perú trabajan bajo rigurosas restricciones las cuales deben hacer frente por pertenecer a un rubro tan delicado y complejo como lo es el rubro médico; debido a que estos establecimientos farmacéuticos compiten por demostrar siempre calidad, respaldo y garantía en sus servicios y productos.

Debido al crecimiento continuo del mercado en el país, existen muchas empresas que han decidido invertir en la venta nacional de estos productos médicos; no obstante, a pesar de las facilidades internacionales con las que el Perú cuenta, muchos emprendedores deciden no realizar alianzas internacionales; sino, que adquieren los equipos que otras empresas importan y lo distribuyen de forma nacional, sin darse cuenta el importante margen de ganancia que están perdiendo al no realizar las negociaciones directamente con los proveedores internacionales de estos productos, generando así, socios estratégicos.

En la actualidad, las alianzas estratégicas que el Estado Peruano ha implementado con mayor esfuerzo principalmente en Lima vienen siendo de gran valor para el desarrollo y mejora del sector salud en esta región; es decir, las correctas planificaciones, reducción de tiempos, los cuales permite lograr efectividad, comunicaciones más fluidas, reducción de protocolos y trámites en el sistema de una lucha constante; como consecuencia de ello pueda afirmarse que Lima a comparación de otras regiones viene avanzando a una escala más acelerada y un claro ejemplo de ventaja competitiva en comparación de otras provincias, por las mismas condiciones factibles en las que se encuentra, tal como el plan de vacunación frente a la pandemia que en los últimos meses se trabaja arduamente, permitiendo así una expansión más grande por el territorio y que así posteriormente se convierta en logro nacional, llevando esto en conjunto a las diversas regiones que conforman el territorio peruano. Según Alosilla, Levaggi, Peña y Rodríguez, (2012), en su tesis de maestría “Planeamiento estratégico del sector salud en Lima” en Lima, Perú mencionan que:

El sector salud privada en Lima crece a un ritmo de 10% impulsado por el incremento del poder adquisitivo de la población, motivado por la mejora de la economía del país y por la creciente preocupación por la salud y su enfoque en la prevención, lo que ha despertado el interés de grupos empresariales peruanos y del extranjero (p.4).

Todo lo anteriormente mencionado, refleja cómo se ha desarrollado mejoras en el rubro salud a un paso accidentado por la misma realidad y en 2020 en adelante por la misma situación de estado de emergencia en la que se encuentra el sector. Sin embargo, no se puede dejar de lado una realidad que difiere un poco al querer enmarcar a muchas empresas importadoras de la región Lima en sector salud que han salido a flote en los

últimos años logrando posicionarse en el mercado y cubriendo gran porcentaje de participación; el mismo hecho de pertenecer a este rubro ocasiona que tengan que pasar por varios controles exhaustivos y tediosos, para cumplir con los estándares que la entidad quien lo regula “DIGEMID” requiere.

Es así que para el año 2019 en Perú ya existen alrededor de 2,348 droguerías activas en relación a datos que se obtuvo por DIGEMID, esto indica que muchas de ellas al momento de importar y comercializar sus productos deben tener un gran respaldo de las marcas con las que trabajan; en relación a que la población hoy en día es un público más exigente y muy desconfiado de lo que adquiere, es por ello que se asesoran previamente de los productos y buscan precios cómodos sin dejar de lado la búsqueda de calidad de productos.

Al momento que se efectúa, una aproximación más concreta de quienes serían principalmente las marcas que representan el mayor porcentaje de la participación en el mercado de empresas líderes de importación de productos y materiales artroscópicos se resaltan tales como Vortrom, Stryker, Johnson & Johnson entre otras, las cuales lideran en Lima.

Lo cierto, es que el hecho que estas empresas engloben la participación en el mercado del rubro artroscópico hace que los pacientes por la misma necesidad y adquisición apresurada de los productos tengan que desembolsar sumas elevadas ocasionando que sus precios sean altos frente a una realidad en la que no siempre los limeños están al alcance de poder adquirirlo o tener que enfrentarse a la desesperación por obtener la totalidad del monto de cada producto que sea necesario en su intervención. Asimismo, esto deja al descubierto que los negocios líderes en el sector lucran y aprovechan esa ventaja competitiva.

De acuerdo con Malachowski (2002) citado en López, Perusquía y Villalón (2019) se entiende por ventaja competitiva: “aquel conjunto de atributos que posee una empresa que la distinguen de sus competidores y que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de éstos, que además son reconocibles por sus clientes” (p.6).

Dentro de la investigación se identifica una realidad en Lima frente a cómo las empresas buscan desarrollar e innovar en el mercado en comparación a lo que ya tienen ganado, estas se ven inmersas en situaciones en las cuales muchas veces la competitividad en la región ya ha tomado demasiada presencia, resaltando a Lima como un mercado bastante saturado en la oferta de productos del rubro artroscópico, siendo una muy buena estrategia contar con aquellas empresas que tengan presencia a menor escala y puedan ver otras alternativas de ofertar su servicio y productos con el fin de que puedan ir expandiéndose o viendo en la necesidad de tener que enfocar sus ventas en el interior del país para ganar mayor participación y establecerse, ya que el mercado de la capital se encuentra muy copado y trabajado.

Como otro punto diferenciador en la región se debe indicar que, una de las problemáticas con las que las empresas del rubro viven día a día en adicional a los controles por los que están regulados e inspecciones y visitas de rutinas, es la capacidad en adquisición que estas pueden adquirir, por lo mismo que necesitan hacer frente no solo a las ventas sino también a la experiencia y seguimiento del servicio incluyendo un valor diferenciador como el servicio postventa a los pacientes o clientes.

Por otro lado, la realidad en Lima como se afirma es un tanto más cruda y desconfiada en el momento que varios negocios se estancan por no querer considerar que generando alianzas con otras empresas tanto externas como nacionales podría

permitirles crecer en un mercado tan competente en la actualidad y se debe identificar las necesidades de sus negocios para crear valor y perder el miedo al fomentar lazos empresariales. Asimismo, hay otras quienes en el ámbito nacional si vienen realizando un número significativo de alianzas.

Tal como hace hincapié Mario Ocharan (2019), subdirector de inteligencia y prospectiva comercial en Perú, en una entrevista con el diario GESTIÓN en el año 2019 indicó sobre desarrollar y fomentar alianzas estratégicas internacionales; ya que mucho se ha escrito y divulgado con las empresas grandes y pequeñas, pero no todas ellas se conocen o generan interés por conocerse entre ellas mismas para salir a buscar economías mucho más sofisticadas y complejas.

Por lo que, sería factible que otras alternativas para los empresarios que aún están buscando encajar y adquirir espacio en este nicho de mercado no dejen de considerar formar alianzas y mejorar el servicio no solo en oferta monetaria o de productos de calidad, sino también todo el proceso para así obtener una característica diferenciadora.

Hoy en día, el mercado es estratégicamente valorado respecto a la creación y obtención de alianzas estratégicas internacionales; pues mediante la investigación a la empresa DROFAR PERU S.A.C en su ámbito nacional y realizando la mayor parte de sus actividades en Lima, determina que el contar con una alianza estratégica con la empresa BIOTEK de la India, la cual le brinda la distribución exclusiva de sus productos en Perú le permite a la empresa obtener diferenciación y enfoque ligado a que estos dos factores están asociados a un respaldo de calidad y garantía internacional, permitiéndoles así entrar al mercado peruano con un costo más accesible dentro del mercado de los competidores.

En relación con el testimonio que se obtuvo del Dr. Luis Boza, director técnico de la empresa DROFAR, sustentó que: “frente a una problemática de su empresa que al ser la capital un mercado muy saturado y un tanto complejo por tiempo que contamos con la alianza con Biotek en el mercado peruano, ha podido notar que funciona aún mejor en mercados internos obteniendo mayor salida y movimientos de mis equipos, productos y la marca”.

Otro de los puntos clave en base a la realidad de la empresa en su experiencia en los años que viene trabajando es que, a pesar que DROFAR PERU cuenta con un liderazgo en costos y tiene una oferta más vistosa para los bolsillos de los pacientes, estos no siempre optan por arriesgarse o ver otras alternativas de productos en reemplazo de los comunes, pues los médicos o traumatólogos, por lo mismo que las grandes casas artroscópicas otorgan comisiones, ofrecen cursos en el extranjero, patrocinios o exclusividad con el fin que recomienden los productos para su compra a los pacientes que tengan la necesidad de usarlos bajo el respaldo de la marca y del médico.

Esto permite que no solo DROFAR PERU SAC sino también otras empresas que se encuentran en crecimiento en el rubro, tengan mayores dificultades para la colocación de sus ventas siendo un impedimento de crecimiento en muchas ocasiones; ya que la empresa no está en la capacidad de poder ofrecerles en totalidad lo que sus competidores más grandes si pueden a los médicos y así competir en dicho segmento del todo como lo hacen estas marcas, teniendo que arriesgarse a querer siquiera imitar aquellas acciones solo por el simple hecho de pagar por recomendación.

No se puede negar que la competencia en el rubro si bien es cierto llega a usar y contar con mayor experiencia, estrategias y manejo en el mercado por lo mismo de los años de carrera en las que tienen participación, dejando al descubierto que, como negocio DROFAR PERU tendría que afrontar una situación de mucho análisis y de

buscar otras alternativas para obtener una mejor ventaja competitiva y diferenciarse de la oferta en la que estos competidores tienen ya abarcada.

Una realidad que no se puede negar es que al ser una empresa en crecimiento y búsqueda de expansión tiene un mayor grado de dificultad en la adquisición de productos puesto que aun así contando con un proveedor que permite tener una alianza estratégica hace que para poder obtener mayor rentabilidad tenga que importarse más cantidad de productos los cuales al contar con fechas de vencimiento, la empresa se ve en la necesidad tener que colocar estos en el menor tiempo posible, siendo esto un punto no tan positivo pues la capacidad de venta de la misma en comparación de los competidores hace que su proceso de colocación de productos sea un poco más lento aun así teniendo la posibilidad de ofrecer un liderazgo en costos como ventaja competitiva.

El mismo hecho que esta tenga que cumplir por muchos estándares de calidad o procesos de certificación hace que el obtener los registros sanitarios de sus productos y la demanda en gastos de estos retrase su proceso de adquisición de ciertos productos o materiales en ocasiones. Aun así, la empresa al querer postular a licitaciones o contratar con el Estado tiene que buscar unirse de forma externa con una empresa aliada del rubro de salud en otra especialidad y poder sumar esfuerzo en lo que documentación respecta; ya que muchas veces al entrar en estos tipos de contrataciones necesita sumar ventas que como antecedentes previos en base a la experiencia sumas los 100,000.00 soles, monto por el cual solo llegaría a figurar y presentar teniendo un aliado nacional, lo que posteriormente le ofrecería una ventaja competitiva frente a los demás; ya que puede incrementar su experiencia en estos procesos y conocimientos de los manejos, así como ir sumando ingresos para adquirir mayor capacidad de expansión y adquisición de productos.

El presente estudio busca determinar cómo la aplicación de las alianzas estratégicas internacionales acciona ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU S.A.C en los mercados internos como los diversos departamentos del Perú.

1.2 Antecedentes

1.2.1 Antecedentes nacionales

Gómez, L. (2018) realizó desarrolló su investigación titulada: “Administración por procesos y la Ventaja competitiva en las Universidades Privadas de Lima-Perú-2018”. Tesis para optar el título de Maestro en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Peruana de Las Américas”, desarrollada en Lima, Perú; el cual tiene como **objetivo** diseñar las estrategias de los elementos de la administración por procesos para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima-Perú. Su **diseño** de investigación es no experimental e investigación teórica. Su **población** son las universidades Privadas de Lima-Perú y su muestra Universidades Top y posicionadas, tuvo como **resultado** principal que las universidades privadas logran ventaja competitiva con el hecho de cumplir con lo que SUNEDU solicita y presentan en muchos casos calidad orientada a sus procesos. En **conclusión**, el desarrollo por procesos de las universidades privadas significa un cambio radical en el estilo de administración, dirección de liderazgo, un aprendizaje de gestión eficaz, comunicación efectiva para así ofrecer y obtener ventaja competitiva por diferenciación.

Tomaylla, N; Zumaeta, F (2018) presentaron su trabajo de investigación titulado: “Contar con Alianzas Estratégicas Internacionales y su influencia en la Exportación de Paltas en Perú-Período 200-2017”. Tesis para optar el Título en Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas,

desarrollada en Lima, Perú, cuyo **objetivo** fue analizar si las alianzas estratégicas en los mercados internacionales influyen positivamente en el crecimiento de las exportaciones de palta peruana en los últimos años. El **diseño** de investigación fue un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. El resultado obtenido en esta investigación. El **resultado** principal de este trabajo nos lleva a que las alianzas son importantes en el desarrollo de los negocios y el éxito en el mercado, buscando posicionarse como marca e ingresar a nuevos mercados para así conseguir mejor rentabilidad y recursos. Como **conclusión**, contar con alianzas estratégicas en mercados destino contribuye al crecimiento de las exportaciones y se adquiere mayor conocimiento del mercado, con flexibilidad de colocación de sus productos; asimismo, se afianzan relaciones de confianzas para el éxito de los negocios.

Cajavilca, W (2017) ejecutó la tesis “Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017” para optar el grado académico de Doctor en Economía en la Universidad Nacional Federico Villareal. Dicha investigación tuvo como **objetivo** principal determinar si las ventajas competitivas empresariales se relacionan con la competitividad empresarial en las compañías exportadoras peruanas desde el 2006 al 2017. La **metodología** empleada fue no experimental, puesto que el investigador no manipuló de forma intencional las variables para obtener el resultado que deseaba. La **población** considerada fueron 406 empresas exportadoras con sede en Lima, que son las más representativas del país. A esta población mediante técnicas estadísticas se obtuvo una muestra de 184 compañías. El **resultado** principal de la tesis fue que las diversas dimensiones analizadas de la ventaja competitiva son significativas para la competitividad de las empresas y como **conclusión** se obtuvo que la participación de las empresas peruanas

en las exportaciones, aumentan la productividad, rentabilidad y crecimiento en la economía nacional.

1.2.2. Antecedentes internacionales

Alvarino, C; Ramírez, R (2018) realizaron su trabajo de investigación titulado: “Control de las estrategias de alta dirección y ventaja competitiva en instituciones prestadores de servicios de salud”. Tesis para optar el título de Magister en Administración en la Universidad de la Costa, desarrollada en Barranquilla, Colombia; el cual tiene como **objetivo** determinar la relación entre el control de las estrategias de alta dirección y la ventaja competitiva en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de Barranquilla. El **diseño** de investigación es transaccional y con enfoque cuantitativo. Su **población** es finita y accesible, no se tomó en cuenta una muestra, sino que se trabajó con la totalidad de IPS identificadas, se realizó un censo. El **resultado** principal fue dar a conocer que la relación entre estas da que el correcto empleo de estrategias de alta dirección de las IPS genera liderazgo en costos, economías de escala haciendo esto que puedan desempeñarse con excelencia y dinamismo. Como **conclusión**, se destaca las fortalezas de la planeación lo cual genera ventaja competitiva en los indicadores, dando inversión en mejoras permanente ayudan a las empresas a ser más eficientes y a su mejora continua.

Pedrero, Y (2014) realizó la investigación titulada “La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía” para obtener el grado de Máster en la Universitat de Barcelona, la cual tuvo como **objetivo** realizar un análisis comparativo de los métodos de internacionalización de seis empresas, de sectores diferentes. La autora empleó la **metodología** cualitativa descriptiva teniendo como población a seis compañías

españoles de 3 sectores diferentes, la investigadora optó por emplear la misma población como muestra, ya que esto se relaciona a sus criterios de investigación. Este trabajo tuvo como **resultado** principal que, dentro de los métodos para la internacionalización, la mayoría de los sectores coinciden, es así como el rubro químico y/o farmacéutico tiene similitudes con el sector textil. La **conclusión** de la investigación fue que las empresas que no pertenecen al mismo sector buscan diferentes formas de internacionalización, no obstante, todas coinciden en la búsqueda de socios claves para optimizar procesos.

En la tesis de Jiménez y Pineda (2017) “Alianzas estratégicas, una ventaja competitiva entre Mypes para su desarrollo en El Salvador” para obtener la maestría de administración financiera en la Universidad de El Salvador, tuvo como **objetivo** principal determinar la importancia de la creación de alianzas estratégicas con el propósito de accionar ventajas competitivas e impulsar a las MYPES a una sostenibilidad en el mercado, generando beneficios a propietarios y empleados dentro del sector comercio de la ciudad de San Salvador. La **metodología** aplicada fue cualitativo descriptivo, el cual tuvo como **población** a las micro y pequeñas empresas del país dónde se realizó el estudio y a las Organizaciones no gubernamentales (entidades). A través de la **muestra** seleccionada (11 microempresas y 3 ONG), Jiménez y Pineda obtuvieron como **resultado** que, en la región latinoamericana, las alianzas han tenido una gran aceptación, ya que muchas empresas han venido innovando sus productos y/o servicios y esto ha conllevado a la incursión en nuevos mercados. Como **conclusión** identificaron que las ventajas del uso de alianzas estratégicas internacionales se pueden observar en diferentes dimensiones, tales como, innovación, fidelización de clientes, beneficios financieros, entre otros.

1.3 Marco Teórico

1.3.1. Alianzas estratégicas internacionales

Las alianzas estratégicas para la internacionalización de las empresas que desean incursionar en nuevos mercados es la acción de combinar los recursos y capacidades de las empresas participantes para planificar una actuación coordinada en los mercados internacionales. (Villar, 2007).

Así mismo, en la literatura un amplio conjunto de definiciones que explican el concepto de alianzas estratégicas. Para Valdéz Varela y Zerón (2006) las alianzas estratégicas son un factor en el ambiente de los negocios y se encuentran en los escenarios corporativos cada vez con más frecuencia, con motivos tales como: disgregación vertical en la reducción de los ciclos de vida de los artículos, el crecimiento de las necesidades de inversión de capital, el deseo de aumentar la competitividad a través del aprendizaje organizacional y la reducción de costos de investigación y desarrollo, entre otras razones. Así mismo, Pro México (2010), en su investigación acerca de cómo las alianzas estratégicas influyen en la competitividad de las empresas, menciona que los acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.

Según las investigaciones relacionadas en este tema, la alianza estratégica entre una empresa pequeña y una multinacional facilita la internacionalización de ésta última; sí se da una transmisión efectiva de conocimiento, particularmente sobre las redes en las que interactúa la empresa multinacional, entre ellos clientes, proveedores y transporte.

De acuerdo a la investigación teórica revisada, se concluye que las alianzas estratégicas internacionales son una cooperación entre dos empresas una nacional

y una internacional, las cuales se asocian con un solo fin en común, incrementar sus ventas y alcanzar una ventaja competitiva que sirva como un factor de diferenciación frente a la competencia, buscando obtener rentabilidad y sostenibilidad en el mercado. Bajo el contexto actual y especialmente el desarrollo que las PYMES están teniendo durante los últimos años, las alianzas estratégicas no son estandarizadas, por el contrario, cada empresa se adapta según las oportunidades con las que cuenta a una modalidad diferente de alianza. Así mismo, existe la posibilidad de realizar combinaciones, como, por ejemplo, una combinación de cooperación comercial y tecnológica, o de producción y financiera, entre otras.

Gutiérrez, Lockuan y Ura (2003) mencionan 3 dimensiones y subdivisiones de las alianzas estratégicas a las cuales las empresas se acogen durante el proceso de internacionalización.

1.3.1.1. Alianza Estratégica de Cooperación Comercial

Se vincula al acceso de nuevos mercados, lo cual se vuelve complicado debido a los costos que esto incluye y cómo puede afectar eso al financiamiento de las PYMES si realizan el proceso de internacionalización de forma individual. Por ello, para el desarrollo comercial de las empresas, existen acuerdos comerciales para cada situación específica:

- Agrupación de exportadores:

Se da cuando un grupo de empresas, las cuales pueden pertenecer o no al mismo sector, crean una o varias oficinas de venta común para realizar el seguimiento de un mercado exterior determinado y de la exportación en sí, así como todo tipo de acciones de carácter comercial relacionadas con la exportación.

- Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento

Afecta principalmente a la línea de producción, se llega a un acuerdo, sobre todo en el ámbito de las materias primas, el cual se establece con los principales proveedores de los productos a importar para la elaboración de los mismos de manera nacional. De esta manera, se adquiere una ventaja importante frente a los competidores que no lo han realizado, en el sentido de una óptima provisión de aquéllas en términos de tiempo, costo y, sobre todo de calidad.

- Alianzas de cooperación en marketing

Se relaciona con la creación de una marca o un nombre comercial, que identifique a la empresa. Es costoso y difícil, pero la unión entre pequeños productores puede facilitar el crear una imagen de marca, una denominación de origen, entre otras facilidades comerciales destinadas al marketing.

- Acuerdos de distribución

Permite el aprovechamiento por parte de una o varias empresas de la red de comercialización interior y/o exterior de otra en unas determinadas condiciones y a cambio del pago de una comisión. Además, una empresa internacional que desea ingresar a un nuevo mercado puede emplear la cadena de distribución comercial dada por la compañía nacional.

- Consorcio de empresas para la comercialización

Se desarrollan acciones conjuntas de ámbito comercial con la finalidad de crear una nueva empresa (consorcio) teniendo como objetivos principales, la promoción en nuevos mercados, financiación y la comercialización los productos desarrollados por las empresas en solitario. Ésta es una de las formas más comunes de alianzas de cooperación comercial en muchos países.

El costo suele ser proporcional al beneficio obtenido por la pertenencia al consorcio.

- Franquicias

Se considera como un contrato mercantil (de origen norteamericano) empleado en la actualidad por diversos empresarios por el cual:

- Se realiza un pacto en exclusiva y con el derecho y la obligación del franquiciado de utilizar los signos distintivos y las técnicas comerciales del franquiciador, este último es quien le prestará a ese fin la correspondiente asistencia técnica y supervisión, recibiendo los royalties (compensación económica).
- Se concede a la parte franquiciada (una o varias) el derecho de explotación de una marca, producto o técnica de su propiedad en un territorio determinado, fijándole algunas condiciones que suelen hacer referencia a aspectos de imagen, gestión de pedidos, tamaño de los locales en el caso de puntos de venta, etc. A cambio se establece un pago inicial más unas remuneraciones periódicas

- Compras conjuntas

Donde dos o más PYMES se asocian para realizar las compras a proveedores comunes, con el fin de obtener condiciones ventajosas en los pedidos, como precios más bajos, facilidades de pago, etc. La dificultad radica en fijar la contribución de cada participante los costos de funcionamiento del acuerdo, así como otros aspectos como las condiciones de salida del acuerdo o el mecanismo de coordinación de los pedidos y su distribución.

- Otras formas de alianzas de cooperación comercial, que pueden ser acciones conjuntas de promoción (como imagen conjunta, asistencia a

ferias, marcas, etc.), estudios de mercado conjuntos, creación conjunta de redes comerciales.

1.3.1.2. Alianza Estratégica de Cooperación Tecnológica y de Producción

- Investigación más Desarrollo (I+D)

Donde la gran mayoría de las empresas del Perú (que, como se sabe, son PYMEs), no podrían asumir por sí solas el gasto que supondría los riesgos de la investigación y el desarrollo tecnológico. Normalmente va unido a una cooperación más profunda dado que en la investigación y el desarrollo se unen los secretos mejor guardados de las empresas, de tal manera que aquí la confianza es máxima.

- Acceso a tecnologías y know-How (o saber hacer de la empresa)

Establece vías de colaboración para el acceso compartido a tecnologías de alto costo o acuerdos para la transferencia de I+D o know- How, etc.

- Subcontratación o tercerización

Cuando la empresa comercializadora otorga a otra fabricante la realización de una parte de la producción e, incluso a veces, la totalidad de la misma. Las razones principales para recurrir a la subcontratación son los costos, recursos disponibles, especialización o capacidad a corto plazo.

- Spin off (externalización)

Cuyo concepto expresa la idea de nuevas iniciativas económicas en el seno de empresas u organizaciones existentes (que actúan de incubadoras) y que, bajo el amparo de éstas, pero por iniciativa de una persona de la organización, que deja la empresa, acaban creando una nueva empresa, vinculada o apoyada por la de origen, adquiriendo independencia y viabilidad propias, en términos de estructura jurídica, técnica y comercial. De forma general, el acuerdo

supone el apoyo técnico y financiero de la empresa principal a la nueva, la cual se compromete a prestar los servicios para los que fue creada en un principio.

- Licencias

Se otorga a la parte licenciataria la posibilidad de utilizar los derechos de propiedad industrial mediante un pago a la empresa licenciante. Se incluyen todos los derechos relativos a la propiedad industrial (dibujos industriales, marcas, nombres comerciales, etc.).

1.3.1.3. Alianza Estratégica de Cooperación Financiera

- Joint-ventures

Consiste en la formación de una empresa como resultado del compromiso entre dos o más empresas económicamente independientes. Cada una de éstas poseerá una participación determinada en el capital de la nueva empresa, que también puede ser una ya existente anteriormente, y que se configura con personalidad propia y realiza los negocios por sí misma.

La nueva empresa que se creó es dirigida por las fundadoras, las cuales otorgan el capital, los bienes, cartera de clientes, know-how, entre otros factores para el desarrollo de la nueva organización. Este tipo de acuerdos se suele alcanzar entre empresas de gran tamaño, aunque cada vez es más frecuente su extensión a las PYMEs, bien entre ellas o con una empresa de mayor tamaño de por medio.

- Venture capital

También denominado Inversión de capital de riesgo, es una forma de obtener recursos para financiar proyectos de alto riesgo (tecnología, biotecnología, Internet), que las instituciones financieras no pueden satisfacer debido a las

normas sobre riesgo crediticio que las rigen. Lo que se necesita es un socio y no un acreedor, alguien que aporte capital y no deuda, y eso es lo que se logra mediante la financiación con venture capital.

- Leveraged buy-out (LBO)

El cual consiste en la adquisición de una empresa mediante una pequeña cantidad de fondos propios y la cooperación financiera de otros socios. La cooperación se establece, por tanto, entre los agentes que adquieren la empresa objeto del LBO, y el grupo de inversiones, individuos, empresas, bancos, grupos financieros, que facilitan esa financiación. Generalmente, el objetivo del comprador es potenciar la compañía o tratar de encontrar una salida a su posible crisis para, posteriormente, reflotar la empresa y venderla. La principal ventaja del leveraged buy-out es que permite a empresas y grupos financieros que dispongan de un capital pequeño, adquirir grandes compañías con una inversión relativamente escasa.

- Sociedades de intermediación financiera

Para lograr una alianza estratégica es importante evaluar el entorno, ya que constantemente se están presentando cambios, como es la globalización, las complejidades, diversificación de las necesidades de los clientes y si el objetivo es sobrevivir y crecer deben de encontrar la motivación para constituir una alianza. Luego se debe de identificar esos socios potenciales con los cuales se hará la alianza para luego seleccionar el mejor candidato.

1.3.2. Ventaja competitiva

El término de ventaja competitiva es a su vez una variable en la cual muchas empresas le ponen enfoque; ya que les ayuda a generar competencia con mercados que están posicionados en la actualidad y con territorio más amplio.

Como hace mención Thompson, Gamble y Peteraf (2012) la ventaja competitiva proviene de la capacidad de satisfacer necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficacia, a un menor costo. Adicional a ello, el autor menciona que la ventaja competitiva de una empresa parece sustentable (o duradera), en oposición a temporal, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre sus competidores.

Por otro lado, Porter (2015) indica sobre la ventaja competitiva que “es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada”. (p.9)

Adicionalmente a ello, Porter divide la ventaja competitiva en tres tipos genéricos de estrategia competitiva la cual ayuda a generar un plus dentro de los procesos de las organizaciones.

1.3.2.1. Estrategia de Liderazgo en costos

Lara (2009) en su investigación citó a Charles sobre su definición que “liderazgo en costos es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos”. (p.172)

Mientras que Chanes (2014) aclara que la estrategia de liderazgo en costos de un negocio implica tener muy bajos costos, pero estos no implican que el producto se vea afectado en su calidad, además menciona que cuando una empresa ejerce este tipo de estrategia, es muy complejo de imitar por parte de su rival.

De acuerdo con Porter (2003) menciona que la estrategia de liderazgo en costos

“Es cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable.” (p.53)

El propósito de esta estrategia permite que los productos se comercialicen en un costo menor que el de sus rivales, es sumamente importante buscar disminuir siempre los costos dentro de un o todos los procesos de la cadena de valor sin descuidar la calidad y el buen servicio.

Características de Liderazgo en Costos

- Costos más bajos que los competidores.
- Un buen producto básico con pocos elementos recargados
- Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.
- Transformar las características del producto para su bajo costo.
- Precios económicos/ buen valor.

1.3.2.2. Diferenciación

El punto de la investigación con esta estrategia es lograr un producto diferenciado que crea un valor único al mercado.

Según Lara (2009) sustenta sobre la diferenciación que:

“Busca ofrecer productos o servicios que sean únicos o posean un valor distintivo al de la competencia en características que para el mercado resulte más importante como el diseño, imagen, marca y servicio.”

Características de la Diferenciación

- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.
- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

1.3.2.3. Enfoque o concentración

Respecto al construir un enfoque Charles (2015) acota que: “una organización capaz de respaldar una estrategia transnacional es una tarea compleja y desafiante. Algunos dirían que es demasiado complicada, pues los problemas que plantea su aplicación para crear una estructura organizacional y sistemas de control viable son inmensos”. (p.391)

Según Charles y Gareth (2009) la empresa enfocada no trata de atender a todos los segmentos de mercado porque significaría entrar en competencia con el diferenciador, esta considera enfoca en sumar participación en un target muy

rápido, de tener éxito se considera en atender más y mayores segmentos para desgastar la ventaja competitiva del diferenciador, de tener más éxito en lo que se realiza o si hay mayor competencia con el diferenciador puede obtener conflictos.

Características del enfoque

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

1.3.3. Internacionalización

Villareal (2005) define la internacionalización de las empresas como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (p.4).

El concepto de internacionalización se relaciona con el tema de investigación, ya que las alianzas estratégicas son acciones para que las empresas que desean internacionalizarse obtengan una ventaja competitiva. La idea se basa en el sustento de Mendoza y Zerón (2007), en el cual mencionan que la internacionalización es ahora considerada un paso inevitable en la búsqueda de la ventaja competitiva sustentable. Las empresas al dar el paso de internacionalización buscan acciones de negocios que les permita lograrla, dentro de las estrategias de negocios se encuentra

estrategias intensivas que se refieren a la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, a través de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes, por la cual se considera la formación de alianzas estratégicas. Así mismo, Puerto (2010) analizó la relación entre la globalización y el crecimiento de las empresas, así como su definición y características. También identifica el motivo por el cual las compañías deben abrir las puertas a la internacionalización para obtener el crecimiento en el mercado local y conseguir un posicionamiento en el mercado internacional. Así mismo, menciona las diversas estrategias que existen para incursionar en los mercados extranjeros, en las cuales destaca que las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación son una opción estratégica que permite a la empresa tener facilidades para acceder a mercados extranjeros.

1.3.4. Cadena de Valor

Actualmente, los sistemas empresariales han evolucionado bajo los modelos integrados, algunos sobre estructuras cerradas y complejas; otras libres y abiertas en un ámbito tanto nacional e internacional como parte de la cadena de valor.

Según Fosado, Pérez, Suarez, Fosado y Rodríguez (2019) soportan sobre la cadena de valor que: “es una herramienta básica para examinar las actividades que se ejecutan en las empresas, añadiendo valor al producto final”. Todo esto en busca de la optimización de los procesos y de los miembros involucrados.

Bajo este contexto las organizaciones son capaces de presentar y clasificar las actividades, verificando que existan negocios sostenibles y valorados socialmente; ya que es el punto desde el cual se maneja en relación a las áreas.

Mientras que para Jansen y Torero (2007) la cadena de valor es:

El elemento fundamental en la definición del entorno del sistema de innovación, con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas para el sector y/o rubro específico. Además, esta definición reconoce que, dependiendo de su nivel de articulación y funcionamiento, un grupo de actores en un eslabón tendrá más o menos incidencia directa en los otros eslabones de la cadena.

Cabe resaltar que los eslabones (áreas) permiten asegurar el producto final, manteniendo los niveles de calidad esperados siendo la esencia de la cadena de valor.

Asimismo, la cadena de valor como sostiene Sosa y Hernández posee una indudable fuerza metodológica pues viabiliza la comprensión de los fenómenos empresariales. (2007). Estos fenómenos apoyados por los distintos contextos de las actividades e involucrados. Como indica Porter (2006) “las actividades de la cadena de valor de una empresa no son independientes, sino que están conectadas mediante lo que yo denomino conexiones” (p. 27).

Referente a las conexiones se definen como las áreas involucradas para crear valor, quienes son de gran suma para las organizaciones como parte de la gestión de empresa y poderosa herramienta de análisis maximizando la creación de valor dentro de la cadena.

En 2013, Sánchez acota que:

Dentro de la cadena de valor hay una marcada tendencia de mejores prácticas enfocada al desarrollo de relaciones colaborativas, lo que

genera estrechos que permiten un mayor compromiso de los proveedores calidad del suministro, la innovación y la mejora, por lo que obtienen competitivos de alineación y fiabilidad de gestión en la cadena de valor negocio.

1.3.5. Competitividad

Según Porter (2009) la competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una empresa para rivalizar con otras alcanzando una posición competitiva favorable, permitiéndole la obtención de un superior desempeño con relación a las empresas de la competencia.

Asimismo, Castellanos, C y Castellanos, J (2010) afirmaron que la competitividad es el resultado generado a partir del comercio interior y exterior medidos de cuantitativamente a través de rendimiento comercial, teniendo como los bajos costos de los recursos utilizados y la más generalizados, se contempla la competitividad a partir de la contribución del comercio exterior a objetivos último considerando la generación de valor agregado a partir de la elevación en los niveles de productividad, eficacia y rentabilidad como medio para el incremento del bienestar social.

Por otro lado, de acuerdo con Salvador (2018) afirma que

La empresa que tenga las habilidades suficientes y sea capaz de gestionarlas de manera adecuada para la colocación de sus productos o servicios en mercado será una empresa competitiva, la esencia de la competitividad no se encuentra en visionar el futuro sino en tener una posición activa y creadora en el presente, de manera que la empresa aprende y evoluciona a la vez que su entorno cambie (p.17).

1.3.6. Alianzas estratégicas internacionales y ventaja competitiva

Las alianzas estratégicas pueden facilitar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), para que puedan operar con costos y estructuras reducidas. Así mismo, son varias las ventajas obtenidas cuando se utilizan alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización de una pequeña o mediana empresa, principalmente en lo que se refiere a la reducción de costos y a mejor acceso al mercado. Krakawer, Jussani y Vasconcellos (2013).

Asimismo, Díaz (2018) menciona que las empresas están tendiendo asociarse con compañías que tienen un conocimiento que no pretenden absorber, sino únicamente utilizar, en la medida que la alianza permite generar valor para ambos socios sin que sea necesaria la absorción.

1.4. Bases teóricas

1.4.1. Estrategia

Contreras, E (2013) define la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

1.4.2. Globalización

La globalización es definida por Lorenzo, I (2016) como la base sobre la cual se fundamenta el comercio internacional que dio paso a la integración económica y los bloques comerciales, que posteriormente configuraron la eliminación de barreras económicas y la movilidad de los factores productivos en el mundo, como una fase evolucionada del comercio internacional, de tal manera de observar la globalización que hoy invade el mundo (p.4).

1.4.3. Costos

Reveles, R (2019), sustenta el costo como el conjunto de los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un bien específico, también se considera como un valor monetario de los recursos que se entregan o se promete entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren. Los costos están relacionados con la función de producción, es decir, la materia prima directa, la mano de obra directa y los cargos indirectos. Asimismo, se incorporan a los inventarios de materias primas, producción en proceso y artículos terminados, y se reflejan como activa dentro del balance general.

1.4.4. Precio

El precio es aquel valor monetario otorgado a un producto o servicio, el cual es determinado por la demanda que los propios compradores le otorgan a un producto o servicio, además de tener en cuenta las características del mercado al cual va dirigido un producto. El precio es la parte fundamental que reforzará el posicionamiento otorgado a un producto, ya que si es un producto posicionado como lujoso el precio debe ir vinculado con este concepto. Villaseca, V (2020).

1.4.5. Mercado potencial

(Kotler, P; Amstrong, G; Saunders, J. y Wong, V., 2000), citado por Morocho F, Pérez, J y Reinoso, G (2019) exponen sobre el término mercado que:

Es el conjunto de todos los consumidores reales y potenciales de un producto o un servicio. El mercado real se refiere a personas que normalmente adquieren el producto. Mercado potencial se refiere a personas que podrían comprarlo. El mercado es un lugar físico o virtual donde se encuentran compradores y vendedores, es decir la presencia de varios individuos con necesidades de satisfacer a través de deseos que se presentan en la vida cotidiana.

1.4.6. Alianza

Arbaiza, L (2017) se refiere al término alianzas estratégicas como las relaciones voluntarias entre organizaciones en uno o varias esferas de actividad en el que ambas partes regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia. Así mismo, se le conoce en un sentido más básico como las iniciativas del sector público, privado y del sector sin fines de lucro de contribuir con recursos financieros, humanos, técnicos e intangibles para lograr los objetivos propuestos.

1.4.7. Competencia

Blandón, J, Moreno, M y Rodríguez, A (2019) mencionan que la competencia es la empresa o conjunto de empresas que producen o venden productos similares o sustitutos a los que una empresa produce o vende en el mismo mercado; puede ser directa cuando se trata de empresas que producen o venden productos similares a los de uno, o indirecta cuando se trata de empresas que producen o venden productos sustitutos a los de uno.

1.4.8. Calidad

Según Marcelino, y Ramirez (2014) definen a la calidad como “el conjunto de elementos de un producto o servicio que satisfacen a un cliente” (p.18).

1.4.9. Ventaja

De acuerdo con Porter (2015) en su libro describe la ventaja como “necesaria para diferenciarnos de los competidores y tener una oferta de valor única que nos haga preferidos por los clientes” (p.30).

1.4.10. Cooperación

Según con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (s.f) el término cooperación significa “obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin”.

1.4.11. Necesidad

Según Kotler citado por Nardi (2021) define a la necesidad como “un estado de carencia percibida; es decir, la percepción de que se tiene algún faltante” (párr.2).

1.4.12. Clientes

Alcaide, C & Almarza, C. (2019) definen al cliente como:

aquel que exige ser escuchado y a la vez que se le den soluciones a sus problemas en donde pueda entrar en contacto recibiendo un servicio oportuno y adecuado, que la empresa tenga «una cara» con poder resolutivo sobre sus quejas o reclamaciones, y también que se tengan en cuenta sus opiniones (p70).

1.4.13. DIGEMID

Se define a DIGEMID como 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” (s.f).

1.4.14. Droguería

En referencia con DIGEMID determina que una droguería “es un establecimiento Farmacéutico dedicado a la importación, exportación, comercialización, almacenamiento, control de calidad y/o distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos o productos sanitarios” (s. f).

1.5. Formulación del problema de investigación

1.5.1. Problema general

¿Qué alianzas estratégicas internacionales generó ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019?

1.5.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo las alianzas estratégicas internacionales de cooperación comercial generó ventaja competitiva por liderazgo en costos en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019?
- ¿Cómo las alianzas estratégicas internacionales de cooperación tecnológica y de producción generó ventaja competitiva por diferenciación en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019?
- ¿Cómo las alianzas estratégicas internacionales de cooperación financiera generó ventaja competitiva por enfoque en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019?

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Identificar cómo las alianzas estratégicas internacionales generaron ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019.

1.6.2. Objetivo específico

- Describir cómo la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación comercial generó ventaja competitiva por liderazgo en costos en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019.
- Conocer de qué forma la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación tecnológica y de producción generó ventaja competitiva por diferenciación en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019.
- Describir cómo la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación financiera generó ventaja competitiva por enfoque en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019.

1.7. Justificación

La relevancia principal por la cual se realizó el presente trabajo de investigación es dar a conocer que, a través del uso de las alianzas estratégicas internacionales, la empresa DROFAR PERÚ S.A.C posee una ventaja frente a la competencia obteniendo un beneficio, que le permitir resaltar en el mercado frente a otras compañías.

Desde un **enfoque teórico**, la justificación de esta investigación se basa en aportar una actualización al estudio de las alianzas estratégicas internacionales como medio para accionar una ventaja competitiva en empresas que se encuentran en crecimiento, tal como es el caso de DROFAR PERÚ S.A.C. Además de conocer las diversas teorías de los autores que identifican ambas variables, señalando su definición, modalidades, dimensiones, y la manera en la cual ellas se pueden medir dentro de una organización.

La **justificación económica** de este estudio se sustenta en las diversas razones por las cuales una empresa debe realizar una alianza estratégica internacional con el fin de obtener un factor diferenciador en el mercado frente a otras compañías que ofrezcan el mismo producto o servicio que ellas. La aplicación de este acuerdo comercial, otorga a las organizaciones un mejor posicionamiento dentro del mercado, lo cual genera mayores oportunidades de negocio, posibilidad de realizar sus operaciones con mayor eficiencia, optimizando recursos como tiempo y dinero, una reducción en los costos, ya que iniciar las operaciones comerciales en el ámbito internacional resulta muy costoso, sin embargo, por medio de las alianzas estratégicas internacionales, ello se puede disminuir generándole a la empresa mayor rentabilidad.

Para la **perspectiva social**, el siguiente proyecto se enfoca en beneficiar a futuros investigadores que deseen amplificar sus conocimientos en el tema, ya que pueden recurrir a esta investigación como fuente de información para conocimientos futuros. Así mismo, este estudio sirve a la misma organización, ya que podrá identificar con mayor

claridad la ventaja competitiva que tiene la aplicación de la alianza estratégica internacional con la cual cuenta actualmente, y de esta manera buscar establecer alianzas globales con otras empresas internacionales, para que de esta manera la empresa DROFAR PERU S.A.C aumente la diferenciación que posee y amplifique su mercado enfocándose a mayores provincias de las actuales a nivel nacional. De tal forma que pueda mejorar su cadena de distribución, aumenten sus ventas y pueda crear valor en todas las áreas de la organización.

La **relevancia práctica** ayuda a conocer los motivos de la investigación, y posteriormente la aplicación de ella, dependiendo de los resultados que se dan durante todo el proceso, los cuales ayudan a responder la problemática anteriormente mencionada. Después de la investigación realizada a través del correcto seguimiento interno a la empresa DROFAR PERÚ S.A.C, se conoce cómo es que el uso de alianzas estratégicas internacionales genera una ventaja competitiva para ella y de qué tipo. Además, identificar cuáles serían las posibles mejoras a realizar con el fin de obtener el máximo beneficio para la compañía, si es que está no está haciendo el máximo aprovechamiento de las alianzas estratégicas empleadas.

Es por ello que mediante este análisis se proyecta dar a conocer las principales ventajas de la aplicación de las alianzas estratégicas internacionales en la empresa DROFAR PERÚ S.A.C., para que de esta manera funcione como modelo para otras compañías que deseen incursionar de manera internacional y empleen las alianzas globales como una estrategia de ventaja competitiva, la cual generará importantes beneficios en su compañía.

1.8. Alcances y limitaciones

Una de las limitaciones identificadas es en ocasiones la dificultad de coordinación con el equipo de trabajo por diferenciación de tiempos en tema laboral, profesional y personal, en vista que por diversas actividades estando ya fuera de la universidad no siempre los tiempos coinciden para reuniones presenciales en los cuales se puedan dar mayores alcances como antes solía ser. Sin embargo, una alternativa de solución para esta limitación es que se pueda llegar a acuerdos mutuos y proyectar cronogramas de fechas claves para poder coincidir y a la par ceder en algunas actividades en las cuales existen cruces de tiempo para los integrantes del equipo y así obtener incrementar el dinamismo y resultados.

Por otro lado, el limitante tiempo también entra a tallar cuando refiere a coordinaciones o establecer nexos directos con la empresa, en vista que por las actividades y el rubro salud en el cual se desempeña, hoy en día carecen mucho de este, siendo ello una dificultad para establecer o querer entablar una conversación u adquirir información dentro de la misma; asimismo, el nexo directo con el que se contaba, dejó de existir no permitiendo ello mayor oportunidad en acceder a tratos en el menor tiempo posible e información de última mano.

El tema de la pandemia en tiempo de épocas estudiantiles y de investigación se ha convertido en un punto de quiebre por razones bastantes conocidas tales como la falta de acceso a información de campo o adquisición de fuentes de información directas a las personas claves por el mismo hecho de tener que guardar distanciamiento social o en ocasiones que muchas empresas se vieron en la necesidad de cerrar sus negocios, siendo esto un factor limitante en la investigación; ya que no se puede acceder a información directa y actualizada de la empresa sino de lo recolectado en su momento. Aun así, se debe rescatar que un punto fundamental de alternativa de solución puede verse reflejado

en la adquisición de información por el uso de otras herramientas modernas en estos últimos tiempos, tales como las videoconferencias, chats, y reuniones de interacción y de lograrse concretar en los tiempos que se requiera data directa por parte de la empresa mediante acuerdos previos de ser el caso y así evitar contagios y exposiciones frente al COVID 19.

Otro factor clave limitante dentro del trabajo es que la investigación no se puede extrapolar al ser esta cualitativa y recaudar datos refiriéndose a la propia casuística de la problemática y realidad de la empresa, pues no se puede aplicar para otras empresas necesariamente como consecuencia que son realidades distintas por las mismas variables y sectores. Por otro lado, lo que si se recomienda es que se tomen ideas claves como referencia en caso se quiera usar la investigación como algún modelo más no que sea netamente eficaz para lo que otras personas u empresas busquen.

Por último, la principal limitante para el trabajo es que dentro de las comprobaciones u obtención de información no se puede determinar a ciencia cierta que los resultados obtenidos por medio del cuestionario y entrevista a profundidad sean netamente ciertos, presentándose dificultad al obtener más información ya que la empresa no cuenta con una población y muestra mayor, debido a que carece de más personal por lo mismo que no es una gran empresa. No obstante, la solución ante esta disyuntiva se plantea en forma que de los datos obtenidos se interpreten con la mayor veracidad y se obtenga el mejor alcance para así poder llegar a determinar y demostrar que el uso de alianzas estratégicas internacionales genera ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU SAC.

CAPITULO II. METODOLOGIA

2.1 Diseño de investigación

El estudio es transversal no experimental, tal que dentro de la investigación los resultados de este estudio no pueden ser manipulados o alterados en el tema de las variables ni replicadas por el mismo hecho de ser única.

Según Sampieri y Mendoza (2018) mencionan en referencia a la investigación no experimental que “se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron en su contexto natural sin la intervención directa del investigador” (p.187).

Asimismo, es transversal en vista que se recolectó en un solo momento y período de tiempo la información.

De acuerdo con Sampieri y Mendoza (2018b) hacen referencia que la investigación transversal es un “estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población, en este caso, en un tiempo único” (p.177).

El tipo de investigación es **cualitativa descriptiva**; ya que se busca recolectar información relevante por parte de la muestra para la descripción e interpretación de la realidad, entre diferenciación y enfoque que trae consigo la aplicación de alianzas estratégicas internacionales al accionar ventaja competitiva en la empresa a la que se dirige el estudio. Este tipo de investigación se sustenta de acuerdo con Salamanca y Castro (2007), lo cuales sostienen sobre el estudio cualitativo que:

Casi siempre se emplean muestras pequeñas, lo cual no significa que los investigadores no se interesen por la calidad de sus muestras, sino que aplican criterios distintos para seleccionar a los participantes. Debido al

pequeño tamaño muestral una de las limitaciones frecuentemente planteada con relación al enfoque cualitativo es que la representatividad de los resultados se pone en duda, pero debemos tener en cuenta que el interés de la investigación cualitativa en ocasiones se centra en un caso que presenta interés intrínseco para descubrir significado o reflejar realidades múltiples, por lo que la generalización no es un objetivo de la investigación.

Es por ello que, la investigación al emplear una muestra pequeña se sustenta en un análisis cualitativo debido a descubrir las razones y a profundidad una realidad de la problemática de conocer sobre el por qué en mercados internos funcionan las alianzas estratégicas como ventaja competitiva e información con mayor alcance que puede ser brindada por parte de los entrevistados en base a sus experiencias.

Los autores Blasco y Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Para ello se utiliza una variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

2.2 Población y muestra

2.2.1 Población

Esta investigación delimita a determinados trabajadores de la empresa DROFAR PERÚ S.A.C como la población quienes cuenten con las características esenciales de la información requerida y necesaria a obtener, la población está integrada por un total de 3 personas; en las cuales se encuentra el director técnico, la representante legal y contadora y la encargada de ventas quienes manejan información más precisa de la

problemática a tratar. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan a una población como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.178).

Personal de la empresa	Área de trabajo	Cargo que desempeña	Tiempo de antigüedad
Luis Boza	G. General	Director técnico	3 años y 6 meses
Sonia León	Finanzas y Legal	Representante legal	3 años y 6 meses
Lucy León	Comercial	Encargada de ventas	3 años y 6 meses

Figura 1: Población de la investigación

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1 Criterios de inclusión

Dentro de los criterios de inclusión que se tomó en cuenta fueron:

1. Trabajadores que tienen más de 3 años de antigüedad dentro de la empresa.
2. Personal que proponía estrategias directas y más cercanas a concretar las ventas.
3. Personal que manejara poder de decisión.
4. Personal que maneje presupuestos y ofertas de los productos
5. Personal que tenga conocimiento concreto.

CRITERIOS	ALCANCES
1	Manejan la experiencia e información más precisa en cuanto al rubro del negocio.
2	Se podía observar que le proporcionaban mayor movimiento y dinamismo a la empresa.
3	Es importante que los jefes directos del área comercial sean quienes proporcionen la información cuando se tenga que dar la última palabra.
4	Puedan dar frente a las necesidades de los clientes.
5	Respecto a registros sanitarios, importaciones y ventas.

Figura 2: Criterios de inclusión

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.2. Criterios de exclusión

Referente a los criterios de exclusión considerados para seleccionar a la población fueron:

1. Trabajadores que no tengan poder de decisión en la empresa.
2. Personal que no realice funciones de compraventa en la institución.
3. Colaboradores que no tengan conocimiento de los contratos comerciales o convenios.
4. Colaboradores que no participan del proceso de internacionalización.
5. Personal que se desempeña en el área de Gestión humana.

CRITERIOS	ALCANCES
1	Es necesario conocer los aspectos que intervienen en la toma de decisiones en la empresa.
2	Necesario contar con información relevante acerca de los proveedores y clientes con los cuales negocia la compañía
3	Indispensable tener acceso y conocimiento completo de los convenios comerciales.
4	Fundamental conocer cómo se desarrollan los procesos
5	Las funciones que realiza no se alinean al objetivo de la investigación.

Figura 3: Criterios de exclusión

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Muestra

El presente estudio se caracteriza por tener un muestro no probabilístico, con relación que el investigador elige una muestra pequeña basada en lo que se ha considerado pertinente, Asimismo, al ser una investigación cualitativa corresponde que sea un estudio no probabilístico por conveniencia; ya que quien escoge a la muestra sabe quién tendrá mayor importancia para el estudio.

En relación con el muestreo por conveniencia Dos Santos (2017) hace mención que “el investigador selecciona los elementos de la forma más conveniente, por ejemplo, en forma de tiempo, esfuerzo o coste” (p.123).

Asimismo, Martínez, R. (2019) sostiene en su vídeo que, al existir una población menor y considerable a estudiar, la muestra puede identificarse como la misma y se puede trabajar con todos los miembros de la población, con el fin de disminuir errores, en los casos que la población exceda en cantidad, sí se debe obtener una muestra diferente. Debido a esto, el autor, enfoca a la muestra como la misma a la de la población que se aplica en esta investigación seleccionada; es por ello que la investigación cualitativa presente refleja una muestra de 3 personas en su totalidad, quienes tienen un enfoque directo y cercano con el tema a tratar en la investigación, quienes son, el director técnico, el representante Legal y la encargada de ventas.

2.3 Técnica e instrumentos de recolección y análisis de datos

La presente investigación cualitativa demanda como técnica una entrevista a profundidad en relación a la problemática.

2.3.1 Técnica

2.3.1.1 Entrevista

Como menciona Robles (2011) las entrevistas a profundidad están estructuradas mediante objetivos concretos, pues resulta complicado determinar un número mínimo o máximo de entrevistados; ya que la finalidad no obedece a una representación estadística, sino que consiste en el estudio minucioso de la información que se obtenga de las conversaciones con los entrevistados.

Según Acevedo y López (2003), en sus orígenes la entrevista fue una técnica exclusivamente periodística y por tanto se le ha definido como la visita que se le hace

a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos (para después, informar al público). Sin embargo, la entrevista se ha convertido en una herramienta utilizada en muchos campos profesionales, por lo que se ha utilizado con el propósito de desarrollar un intercambio de ideas significativo encaminado a una mutua ilustración.

Este concepto es importante ya que permite diferenciar la entrevista del discurso, del interrogatorio o de la conversación (cuyo objetivo es la obtención de placer por medio del intercambio verbal). Para estos autores, la entrevista es una "forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación con un objetivo" (Acevedo y López, 2003).

2.3.2 Instrumento

2.3.2.1 Guía de entrevista

El instrumento de recolección se realiza en base a un protocolo de entrevista; debido que se llega a conclusiones más profundas sobre las opiniones de los involucrados referente a la aplicación de las alianzas estratégicas internacionales como generación de diferenciación y enfoque en los mercados internos del Perú, el cual es elaborado de manera propia por los entrevistadores a futuro para su validación posterior.

2.3.3 Validez y confiabilidad del contenido

Para poder llevar a cabo las entrevistas necesarias con el fin de obtener información relevante para cumplir con los objetivos de la investigación realizada, el instrumento aplicado debió ser verificado y validado por especialistas en el caso, quienes cuentan con experiencia y trayectoria comprobada en investigaciones similares que han aplicado las variables estudiadas.

Indicadores	Expertos	Mariano Córdova Santolalla	Héctor Manuel Torres Oporto	Víctor Salvatierra Manchego
Profesión		Administración	Docencia	Administración
Grado de instrucción		Magíster	Doctorado	Doctorado
Cargo en la Universidad		Docente tiempo completo	Docente tiempo completo	Coordinador Académico
Puntaje brindado al instrumento		100%	85%	80%
Confiabilidad en el instrumento		SI	SI	SI

Figura 4: Validación y confiabilidad del contenido

Fuente: Elaboración propia

2.4 Procedimiento de recolección de datos

El proceso de recolección de datos se respalda en cómo se va realizar y en qué se va basar la observación y la entrevista. Como punto inicial la observación se realizó dentro de la empresa sobre el contexto de la problemática y la situación de las alianzas y beneficio para la empresa. Para levantar la información más relevante acerca de la organización, se identificó en primer lugar los puntos clave a observar para responder a cada pregunta de investigación y demostrar los objetivos planteados, es por ello que, se elaboró la siguiente matriz de observación:

Dimesiones	Visualización		Observaciones
	SI	NO	
Liderazgo en costos			
Estado de resultados		X	Documento restringido de la empresa, se solicitaba para validar las utilidades y rentabilidad de la empresa
Ratio de rentabilidad	X		Entre un 5% a 10%
Productos que ofrece DROFAR	X		Productos para cirugía artroscópica
Lista de precios de todos los productos de DROFAR		X	Información que envían directo sólo a clientes
Lista de precios de productos más comerciales	X		Listado de 4 productos frecuentes
Certificados de calidad de los productos	X		Certificados que tiene BIOTEK (distribuidor exclusivo)
Documentos presentados a DIGEMID	X		Requisitos de DIGEMID para iniciar operaciones
Certificados de SENASA	X		Certificado de libre comercialización o venta
Diferenciación			
Valores de la empresa	X		Listado de valores que tiene DROFAR
Procedimiento de venta	X		Capacitación a clientes acerca de productos, venta y seguimiento a clientes.
Información de productos	X		Información que proporciona el proveedor acerca de los productos, la cual le mencionan a los clientes antes de la venta.
Imagen de la empresa ante los clientes	X		Muestran pequeñas encuestas que realizan internamente a sus clientes acerca de la satisfacción.
Alianzas estratégicas de cooperación financiera			
Visualización de estado general		X	Documento restringido de la empresa, se solicitaba para validar el patrimonio de la compañía y el pasivo.
Listado de entidades financieras con quienes tienen préstamo		X	Mencionan que no tienen dicha información, ya que no tienen deudas financieras con bancos
Aportación de socios	X		El capital para iniciar actividades comerciales fue de los socios capitales.

Figura 5: Matriz de observación

Fuente: Elaboración propia

La entrevista se efectuó de forma individual y personalizada a los 3 miembros claves, identificados como muestra dentro del proyecto de investigación, se generó un clima de intimidad y comodidad, ya que fue factible llevar una bebida de su preferencia y un aperitivo, lo cual generó que los entrevistados se sintieran aún más satisfechos y dieran respuestas de calidad.

Asimismo, se desarrolló en un ambiente cerrado con el fin de que la grabación obtenida tenga mayor precisión y claridad para escuchar correctamente las respuestas; por lo cual, debido a la cercanía y el acceso que los investigadores tenían con la muestra fue factible llevar a cabo la entrevista en un ambiente de la misma oficina; además, los entrevistados se sentían más cómodos con el espacio y el tiempo de duración de la

entrevista. Por otro lado, esta fue realizada en horas de la tarde entre 3 a 6 pm; contándose con 45 minutos a 1 hora de tiempo para cada entrevistado; este horario se estableció en coordinación con la compañía, ya que en ese rango de tiempo contaban con mayor disposición.

Por recomendación, se anticipó a los entrevistados que serán grabados y se solicitó su permiso, con el propósito que en el transcurso de la entrevista no sientan incomodidad alguna y explicándoles que el fin de la grabación es agilizar el tomar notas.

Adicionalmente, para el desarrollo de la entrevista se consideró que los entrevistadores tuvieran claro la orientación y objetivo de la entrevista y lo que se iba a observar. Además, se trabajó con las pautas para la aplicación de estas, iniciando con el saludo y la explicación del contexto hasta finalizar con la culminación de esta.

2.5 Procedimiento de tratamiento y análisis de datos

Para el análisis y recolección de datos se revisó cada entrevista y la grabación de estas con el fin de verificar la coherencia de los datos obtenidos y la calidad.

Este análisis se realizó por las dos entrevistadoras; quienes conforman el equipo de investigación. Adicionalmente, el tipo de preguntas estuvieron basadas en preguntas a profundidad, las cuales fueron un aproximado de 27. Asimismo, las interrogantes se diseñaron de manera objetiva y concreta para que la muestra pueda comprenderlas y brindar las respuestas puntuales sobre el tema a investigar.

Las variables que fueron respondidas son alianzas estratégicas internacionales y la segunda variable identificada como ventaja competitiva.

En la recolección de datos se empleó una grabadora, lapicero y un cuaderno para anotar lo más relevante que pueda ser beneficioso para la investigación.

Según Fernández (s. f) en relación al uso de grabadora presenta que:

“El registro propiamente de la entrevista, es ideal realizarlo utilizando la grabadora por las ventajas que se han anotado, siempre y cuando no cause interferencia”.

Así mismo, luego que se procedió a realizar la grabación, las investigadoras ejecutaron una desgrava, en la cual, transcribieron toda la información recolectada durante la entrevista obteniendo una mejor visión de lo expresado por los entrevistados y un enfoque más claro para realizar el análisis y la interpretación de datos, por medio del juicio crítico. En el cual, pudieron identificar las cualidades más cercanas a las variables a investigar cumpliendo con los objetivos de investigación previamente descritos.

2.6 Aspectos éticos

Dentro del proceso de ejecución de este proyecto podrían haber surgido algunos inconvenientes no esperados por parte de los investigadores, para los cuales se tuvieron en consideración soluciones éticas, que respaldaran que el cumplimiento del objetivo de la investigación se iba a dar dentro de los parámetros indicados, asegurando la validez de la información obtenida.

Como se mencionó durante el proceso de recolección de datos, la entrevista a profundidad que se realizó es de forma individual a cada integrante de la muestra; sin embargo, cabía la posibilidad de que la empresa DROFAR PERU S.A.C. indicara que la entrevista no se podía realizar de manera individual a cada participante de la muestra. Por ello, los investigadores tenían la opción de realizar un focus group, el cual es cuando un grupo de personas han sido seleccionadas y convocadas por un investigador con el propósito de discutir y comentar acerca del tópico o tema.

.CAPÍTULO III: RESULTADOS

Para realizar los resultados de esta investigación se procedió a implementar la metodología de la investigación cualitativa, en la cual mencionan cuatro fases fundamentales para proceder con el análisis e interpretación de datos, las cuales son preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa. Las fases previamente mencionadas son las que se implementaron en el trabajo de investigación describiéndolas de la siguiente manera: Para obtener los resultados de los investigadores procedieron a realizar una investigación a fondo de la empresa, su situación y la problemática (tal como se visualiza en los capítulos anteriores de esta investigación), en los cuales se puede observar la información completa acerca de las bases teóricas relacionadas al proyecto de investigación. De esta manera, se logra realizar el instrumento para proceder con la recolección de datos, el cual es la entrevista. Este instrumento fue elaborado por parte de los investigadores; sin embargo, se buscó la validación de expertos en el tema para conocer su perspectiva y luego proceder a aplicar el instrumento a los miembros de la empresa. Los datos obtenidos en las entrevistas realizadas se procedieron a sintetizar de manera óptima para realizar un mejor análisis en los hallazgos obtenidos. Alianzas estratégicas internacionales

3.1. Alianzas estratégicas internacionales

3.1.1. Alianza Estratégica de Cooperación Comercial

Las alianzas estratégicas internacionales de cooperación comercial de acuerdo con los resultados obtenidos, así como de lo que se pudo documentar visualmente al momento de la entrevista y en la investigación permitieron que se pueda generar un acuerdo de distribución exclusiva, ya que BIOTEK quien es su proveedor potencial de la empresa acordó con DROFAR PERU que se distribuyeran solo sus productos en el país otorgándole así autorización de ser los únicos en el mercado nacional. Asimismo, a

pesar de que la empresa buscaba generar acuerdos de compras conjuntas en el Perú, estas no se llegaron a concretar por lo que no se dieron acuerdos de compras conjuntas tal cual lo expresado por los entrevistado y lo que se pudo identificar. Teniendo como punto importante que de lo referente al efecto con ventaja competitiva por liderazgo en costos los acuerdos de distribución sí generaron dicho liderazgo de manera que el hecho que DROFAR pueda manejar costos más bajos del mercado daba efecto que sobre las otras empresas pueda existir esta competencia y hacer frente al mercado sin dejar de lado la calidad de los productos.

3.1.1.1. Acuerdos de distribución

- Como resultado del indicador Acuerdo de distribución se interpreta de lo que se propuso a los entrevistados con referencia al factor tiempo, el cual se propuso a los entrevistados el tiempo del proceso con respecto a los Acuerdos de distribución, obteniéndose así un aproximado de 2 años por el cual lleva ejecutar acuerdos en cuestión que puedan ser llevaderos y elaborados. Asimismo, se puede contrastar esta información en la guía de entrevista, donde se encuentran planteados las preguntas que fueron llevadas a cabo a los entrevistados en el 2019.
- En determinación con lo referido al proceso de negociación, se planteó mediante la entrevista *¿Cuál es el proceso de negociación que utiliza con los proveedores?*, respuestas en la cual la mayor parte de la muestra concluyó en comprar y pagar al contado por lo mismo que no son importadores frecuentes en vista que primero se necesita vender los productos adquiridos y así poder requerir más productos; ya que comprar en cantidades pequeña le resulta a la empresa no tan cómodo financieramente.

- En lo que refiere a Acuerdos se planteó dentro de la *entrevista ¿Qué tipo de acuerdo internacional maneja con su principal proveedor?*, a lo cual se concluyó que la empresa trabaja con acuerdos de distribución exclusiva por mayoría y en dicho momento se manejó. Adicionalmente, indicaron que siempre hay que tener el cuidado respectivo y mejora, ya que en caso se obtengan resultados negativos la representación puede ser retirada por parte de la empresa extranjera.

3.1.1.2.Compras conjuntas

Para identificar si la empresa cuenta con asociación externas como parte del indicador de compras conjuntas, se realizó la pregunta: *¿Usted se asocia con otra empresa para la compra de los productos de sus proveedores?*, como resultado se obtuvo una respuesta negativa; pudiéndose interpretar como consecuencia de esto, que la empresa en aquel momento trabajaba de manera individual por desconfianza en el mercado.

DIMENSIÓN	INDICADORES	FACTOR DE MEDICIÓN	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Alianza Estratégica de Cooperación Comercial	Acuerdo de distribución	Tiempo	4 a 18 meses	24 a 30 meses	9 a 24 meses
		Proceso	Compra y pago al contado	Compra y venta sin crédito	Compra y pago al contado
		Acuerdo	Acuerdo de distribución exclusiva	Acuerdo de distribución	Distribución exclusiva
	Compras conjuntas	Asociación	No	No	No

Figura 6: Alianza Estratégica de Cooperación Comercial

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Alianza Estratégica de Cooperación Tecnológica y de Producción

De la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación tecnológica, la cual tiene como indicador único al Know How, se afirma que, se puede identificar que de la ventaja competitiva por nicho de mercado y valor agregado dado que en

dicho período de la investigación los miembros adquirieron conocimientos para toda la empresa y su posterior desarrollo en las actividades, asimismo, se tomó como estrategia para conocer más a fondo los siguientes puntos:

- Manipulación de los productos
- Conservación de los lotes
- Información esencial y características
- Desarrollo de la marca
- Ventas
- Social Media
- Clientes potenciales
- Representación

Por lo que, se tomó en cuenta que a causa del indicador know how si se generó ventaja competitiva por diferenciación de valor agregado, obteniéndose resultados positivos en lo referente al servicio post-venta; ya que las capacitaciones y el soporte que se recibe tanto del proveedor quien brinda la distribución exclusiva y la misma empresa, se encargan de verificar que no solo el proceso de venta culmine en la entrega al cliente, sino en la experiencia que conlleva su tratamiento y los beneficios posteriores en su salud; asimismo, de los mismos médicos quienes terminan por recomendar a la empresa y la adquisición de la marca.

3.1.2.1. Know-How

En lo que respecta al indicador de Know-How, se realizó la pregunta a los entrevistados: *¿Recibe asistencia por parte de sus proveedores acerca de la información primordial de sus productos?*, de lo cual se puede extraer si contaban con información de sus proveedores, pues la mayoría indicó que en un 70%

manejaban dicha información, en vista que el 30% restante significaría que recurran a ellos en lo que refiere a materiales, catálogos, y certificaciones

DIMENSIÓN	INDICADORES	FACTOR DE MEDICIÓN	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Alianza Estratégica de Cooperación Tecnológica y de Producción	Know-how	Información de proveedores	70%	A un 80% de 100%	70%

Figura 7: Alianza Estratégica de Cooperación Tecnológica y de Producción

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Alianza Estratégica de Cooperación Financiera

De la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación financiera se afirma que tanto los joint ventures y los venture capital no se podía demostrar como una ventaja competitiva por diferenciación, liderazgo en costos ni enfoque, ya que la empresa no emplea estos modelos ni estrategias financieras siendo así que no se puede obtener un resultado positivo al no desarrollarse dentro de la empresa. Por consecuencia, se comprobó que el empleo de estratégicas internacionales de cooperación financiera para DROFAR PERU no brindó beneficio alguno, sin embargo, a futuro los representantes de la empresa no dudaron en descartar la opción del empleo de ellos.

3.1.3.1. Joint Ventures

Como resultado para identificar el indicador de Joint Ventures y hacer referencia al conocimiento del tema y rubro de la empresa, así como sus productos, se planteó en el cuestionario: *¿Ha escuchado hablar acerca de los joint-ventures?*, se llegó al consenso que los entrevistados sí tenían manejo de ello; sin embargo, este no se aplica dentro de DROFAR PERU SAC, aun así, no se descartó la posibilidad que lo pudieran implementar a futuro.

3.1.3.2. Venture capital

- En lo que concierne al factor de medición de socios capitalistas se recurrió a la pregunta: *¿Cuenta con algún socio que haya otorgado capital a la empresa para iniciar su actividad comercial?*, de lo cual se extrae que dentro de la organización no trabajan con algún socio más que ellos mismo de forma individual financieramente.
- Por otro lado, también se cuestionó a los entrevistados la siguiente pregunta haciendo en lo que respecta a herramientas financieras: *¿Usted utilizaría herramientas financieras para iniciar su actividad comercial?*, tal que se obtuvo por mayoría de la muestra un resultado positivo, indicando así que estarían dispuestos a utilizar estas herramientas en la medida que no se abuse de estas; ya que en algunos momentos puedan ser necesarias y útiles.
- Como punto rescatable dentro de la guía de entrevista y en su aplicación a los miembros que participaron como objetivo, se planteó la interrogante de: *¿Qué porcentaje del capital o la inversión estaría dispuesto a invertir con recursos propios?*, todo esto con el fin de poder identificar y medir en qué porcentaje de inversión existe dicha disposición, obteniendo, así como resultado por mayoría un porcentaje intermedio del 35%, en vista que se busca no generar porcentaje alto en préstamos.

DIMENSIÓN	INDICADORES	FACTOR DE MEDICIÓN	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Alianza Estratégica de Cooperación Financiera	Joint-ventures	Conocimiento del tema	Si	Si	Si
		Aplicación	No	No	No
		Implementación en negocio	Si	Más adelante	A futuro
	Venture capital	Socio capitalista	No	No	No
		Herramientas financieras	Si	No	Si
		Porcentaje de inversión	30%	30% a 40%	35%

Figura 8: Alianza Estratégica de Cooperación Financiera

Fuente: Elaboración propia

3.2. Ventaja Competitiva

Con el fin de obtener los resultados relacionados a la segunda variable de la investigación, dentro de la entrevista realizada a la muestra analizada, se incluyeron un total de diez preguntas, las cuáles se segmentaron según las tres dimensiones establecidas en la matriz de operacionalización: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

3.2.1. Liderazgo en costos

Tal como lo menciona Chanes (2014) en capítulos previos de la investigación, cuando una empresa lidera en costos es porque tiene un margen de rentabilidad considerable a pesar de que ofrece precios bajos en comparación con la competencia; sin embargo, ello no implica que la calidad de los productos sea menor o se vea afectada. Siguiendo esta premisa es que las investigadoras han decidido que los indicadores a medir para comprobar los resultados de esta dimensión sean rentabilidad, precio y calidad.

DIMENSIÓN	INDICADORES	FACTOR DE MEDICIÓN	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Liderazgo en Costos	Rentabilidad	Generación de beneficio	Si	Si	Si
	Precio	Ventaja sobre la competencia	Si	Si	Si
		Lista de precios y política de descuentos	Si	Si, descuentos por cliente fidelizado o compras en cantidad	Si
	Calidad	Estándares de calidad	Si	Si	Si
		Tipos de estándares de calidad	ISO, BPA, Certificados de exportación y controles	ISO, DIGEMID, Manual de BPA, CLV	ISO, BPA, CLV y registros sanitarios

Figura 9: Resultados de liderazgo en costos

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.1. Rentabilidad

Para identificar si una empresa genera rentabilidad, se debe comparar entre periodos la utilidad que refleja el estado de resultados o el ratio de rentabilidad, lo cual es información confidencial de la gran mayoría de compañías, por lo cual, las investigadoras en la entrevista realizaron la interrogante ¿Afirmaría que el uso de las alianzas estratégicas internacionales genera beneficios en contraste con la competencia? a los colaboradores, obteniendo de resultado que el 100% de los entrevistados valida que el trabajar con alianzas estratégicas generó un beneficio para la compañía DROFAR PERÚ en el año 2019. Así mismo, para realizar la comparativa, se consultó cuánto ha sido el crecimiento de la rentabilidad entre el año 2018 y 2019, para lo cual afirmaron que ha sido un crecimiento del 5% al 10%.

3.2.1.2. Precio

Respecto a este indicador, existen dos factores por los cuales se pudo medir a través de la guía de entrevista aplicada:

- Para poder identificar si en la empresa DROFAR PERÚ existió ventaja competitiva en liderazgo en costos a través del precio que ofrecen al mercado, se consultó a los entrevistados si *¿Considera que la oferta que brinda tiene una ventaja sobre ellos?* La respuesta al 100% fue que efectivamente consideran que una de las fortalezas de la empresa frente a la competencia en el año 2019 fue el precio de sus productos. Para corroborar la información planteada, se realizó una lista de precios comparativa entre DROFAR PERÚ y tres proveedores diferentes y se observa que efectivamente hay una diferencia a favor de la compañía estudiada.

Nomenclatura comercial de productos	DROFAR (sin IGV)	OMD (sin IGV)	VORTROM (sin IGV)	NEWSON (sin IGV)
SONDA DE ENERGIA ARTROSCOPICA 90° CON SUCCIÓN	S/. 1,055.08	S/. 1,144.07	S/. 1,186.44	S/. 1,195.00
TERMINAL GATOR STERLING 3.5 MM 1112936	S/. 262.70	S/. 338.99	S/. 351.69	S/. 364.41
ANCLAJE POPLOK 4.5 MM (2 SUTURAS H5120 Y H5130)	S/. 1,678.00	S/. 1,825.00	S/. 1,900.00	S/. 1,919.49
TERMINAL FRESA OVALSTERLING 4.0 MM 1095342	S/. 305.00	S/. 472.88	S/. 490.00	S/. 495.76

Figura 10: Comparativa de precios con la competencia

Fuente: Elaboración propia

- Dentro de la medición del indicador precio también se analizó si es que la compañía ofrecía una lista de precios diferenciados a sus clientes y/o aplicaban una política de descuentos, por ello, se preguntó a la muestra analizada si *¿Tiene usted una lista de precios para sus productos y una política de descuentos?*, para la cual todos coincidieron que sí, y en el entrevistado número dos acotó que los descuentos se realizan a los clientes fidelizados o por compras en cantidad en un 10% aproximadamente.

Nomenclatura comercial de productos	DROFAR (sin IGV)
SONDA DE ENERGIA ARTROSCOPICA 90° CON SUCCIÓN	S/. 959.16
TERMINAL GATOR STERLING 3.5 MM 1112936	S/. 238.82
ANCLAJE POPLOK 4.5 MM (2 SUTURAS H5120 Y H5130)	S/. 1,525.45
TERMINAL FRESA OVALSTERLING 4.0 MM 1095342	S/. 277.27

Figura 11: Precios con descuento

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.3. Calidad

En relación al indicador de Calidad, se plasmaron dos interrogantes para realizar la medición y se obtuvo como resultado que el 100% de los entrevistados afirman que la empresa en el año 2019 cumplió con los estándares de calidad requeridos por DIGEMID según los formatos y trámites que debe tener una empresa en la categoría de dispositivos médicos.

DIGEMID	Tenencia de certificado
Especificaciones técnicas	SI
Certificado de Libre venta	SI
Certificado de Buenas prácticas de manufactura	SI
Registro Sanitario	SI

Figura 12: Cumplimiento de requisitos de DIGEMID

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, para demostrar si los productos que DROFAR PERU comercializó en el año 2019 tenían certificados que acreditaran su calidad, se interrogó a los participantes acerca de cuáles son los estándares requeridos para sus productos, a lo que cada uno los mencionó de forma indistinta. El entrevistado número dos señaló que la empresa cuenta con el certificado otorgado por SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria).

SENASA	Tenencia de certificado
CLV (Certificado de libre comercialización o venta)	SI

Figura 13: Certificación SENASA

Fuente: Elaboración propia

Según el Organismo de Certificación Global, existen tipos de certificados a nivel internacional con los cuales deben contar las empresas dedicadas a

fabricar equipos médicos, por lo cual, se corroboró en la información que muestra BIOTEK, que es el proveedor exclusivo de la empresa, con que certificados internacionales de los mencionados por la OCG cuentan.

Tipos de certificados internacionales	Tenencia de certificado
ISO 9001 (Gestión de la calidad)	SI
ISO 13485 (Gestión de la calidad para dispositivos médicos)	SI
ISO 14001 (Gestión Ambiental)	NO
ISO 50001 (Gestión energética)	SI
OHSAS 18001 / ISO 45001 (Gestión de salud y seguridad laboral)	NO
ISO 27001 (Gestión de ciberseguridad)	NO
Certificación de la FDA (Food and drugs administration)	SI

Figura 14: Cumplimiento de certificación global

Fuente: Elaboración propia

Según la información obtenida, se muestra como resultado que efectivamente, los productos que DROFAR PERU comercializó en el año 2019 cumplen con los estándares de calidad.

De acuerdo a la evidencia mostrada se obtuvo como resultado que efectivamente, la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación comercial generó ventaja competitiva por liderazgo en costos en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019, cumpliendo con el primer objetivo específico.

3.2.2. Diferenciación

En las bases teóricas de la presente investigación se menciona a Lara (2009) quien señala que la diferenciación busca ofrecer productos únicos con un valor diferente al de la competencia siendo importante la imagen, el diseño y otras características; por lo cual, basado en ello las investigadoras han identificado que los indicadores de medición para comprobar los resultados de esta dimensión sean valor agregado e imagen de la empresa.

DIMENSIÓN	INDICADORES	FACTOR DE MEDICIÓN	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Diferenciación	Valor agregado	Implementaciones adicionales	Conocimiento del mercado	Soporte a médicos y servicio post-venta	Innovación y actualización
	Imagen de la empresa	Características de imagen empresarial	Calidad y Servicio	Honestidad por calidad y precios bajos	Empatía y compromiso
		Percepción de clientes	Familiarización y respaldo	Buena, por respaldo de marca y buenos precios	Soporte, asistencia y profesionalismo

Figura 15: Resultados de diferenciación

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.1. Valor agregado

Para realizar la medición de este indicador, se consultó a los investigadores *¿Qué otro tipo de valor agregado genera la implementación de alianzas estratégicas internacionales?*, en este caso las respuestas fueron variadas según cada percepción, sin embargo, mencionaron de manera principal el servicio post-venta. Navas, W y Gamboa, J (2019) mencionan en su investigación los elementos esenciales del servicio post venta, por lo cual, se tomó en consideración su estudio para identificar si la empresa aplicó en el año 2019 lo mencionado por el autor.

Elementos del Servicio post venta	Aplicación en la empresa
Garantía	SI
Devolución de mercancía	SI
Reparación de productos	NO
Atención de quejas	SI
Seguimiento a clientes	SI
Evaluación a clientes post venta	SI

Figura 16: Elementos del servicio post-venta

Fuente: Elaboración propia

La empresa DROFAR PERÚ en el año 2019 aplicó el 83.3% de elementos post venta en su gestión, ello gracias al conocimiento de los productos que recibe por parte de su proveedor internacional, por lo que se pudo identificar que efectivamente la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación tecnológica y de producción generó ventaja competitiva por diferenciación en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019, cumpliendo con el segundo objetivo específico.

3.2.2.2. Imagen de la empresa

En primer lugar, para conocer cuáles son las características de imagen empresarial que los colaboradores tienen de DROFAR se cuestionó a los *entrevistados ¿Qué características identifican la imagen de la empresa?*, dos de ellos mencionaron la calidad como su principal factor, añadiendo también el servicio, la honestidad, precios bajos, empatía y compromiso. En segundo lugar, se deseó conocer la percepción que los clientes tenían de la compañía por comentarios que les hayan realizado a lo que los entrevistados mencionaron diferentes puntos de vista de retroalimentaciones que le han hecho a la compañía, entre ellos está una buena percepción por el respaldo de la marca y los buenos precios que ello permite ofrecer, soporte, asistencia y profesionalismo. Por lo cual se identificó que los clientes tuvieron una valorización positiva de la empresa DROFAR PERU en el año 2019.

3.2.3. Enfoque

Para definir la dimensión de enfoque, las investigadoras consideraron el sustento de Kotler, quien menciona que las empresas buscan descubrir y atacar nichos de mercado, es por eso que se identificó tal termino como indicador principal.

DIMENSIÓN	INDICADORES	FACTOR DE MEDICIÓN	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Enfoque	Nicho de mercado	Cantidad de competidores	Poca	No mucha	Poca
		Mercado potencial	Sí, es una especialidad en proceso	Si, han venido competidores con mayor inversión	Si, tiene crecimiento a futuro

Figura 17: Resultados de enfoque

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.1. Nicho de mercado

Para identificar la competencia en el rubro de importaciones de instrumental quirúrgico e implantes médicos de artroscopia, se consultó a los entrevistados si consideran esta situación, a lo que todos mencionares que la competencia fue poca. Evidenciando la información obtenida en la entrevista se confirmó la lista de proveedores del rubro en la Guía de salud de la Cámara de Comercio de Lima, la cual mostró 92 compañías que se dedican al rubro médico; sin embargo, sólo 23 se dedican a la comercialización de productos para cirugías artroscópicas que es la actividad comercial de DROFAR.

De acuerdo a la cantidad de competidores se puede identificar que es un nicho de mercado, por lo tanto, es un mercado potencial, ya que los productos comercializados son sólo para una especialidad médica. Sin embargo, mencionando el tercer objetivo de la investigación si la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación comercial generó ventaja competitiva por enfoque en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019, se determina que no, ya que la empresa no aplica alianzas de cooperación financiera, a pesar de que tienen un nicho de mercado en un TARGET en potencial crecimiento.

Empresa	Contacto
Abl Alpstein	http://www.abl-alpstein.com/abl/
Atilio Palmieri S.r.l.	www.atliopalmieri.com.pe
Becton Dickinson Sucursal Peru	www.bd.com
Covidien	https://www.medtronic.com/covidien/es-pe/index.html
Deseret Perú	https://www.deseretperu.com/
DDM Medical	https://ddmmmedical.com/
Drogueria Mym S.A.C	www.dromymsac.pe
Ferprosa S.A.	www.ferprosa.com
Gial Medical	http://www.gialmedica.com/
He&Ro Medic	https://heromedicperu.com/productos/
Hurley Trauma Medical Instrumental	https://hurleytrauma.wixsite.com/hurleytrauma/p-r-o-d-u-c-t-o-s
Hersil S.A. Lab. Ind.farmac.	www.hersil.com.pe
Johnson & Johnson Del Peru S.A	www.jnj.com.pe
Laboratorio Cemedic S.A.C	www.laboratoriocemedic.com
Lidermed S.A.	www.lidermedperu.com
Lifetec	http://www.lifetecperu.com.pe/
Newson	www.newsonsa.com
Osteo Medical Device	www.facebook.com/Medical-Company/OSTEO-MEDICAL-DEVICE-EIRL
R K Comercial S A	http://www.rkcomercial.com.pe/product-category/sondas/
Roca S.A.C.	https://www.rocaperu.com/productos/?especialidad=traumatologia&page=3
Signomed S.A.C.	www.signomed.com
Sifuentes	https://sifuentes.com.pe/
Vortrom Perú Sac	http://www.vortrom.com/

Figura 18: Lista de competidores

Fuente: Elaboración propia

3.3.Reducción de datos

Dentro de los principales hallazgos que se han podido identificar, luego de realizar las entrevistas a las personas involucradas de la empresa, se procedió a efectuar la reducción de los datos obtenidos plasmando un cuadro donde se aprecian las variables, dimensiones e indicadores, según las preguntas realizadas en la entrevista. (Anexo n°10)

CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Gómez, L. (2018) en su investigación titulada: “Administración por procesos y la ventaja competitiva en las Universidades Privadas de Lima-Perú-2018”. La cual tuvo como objetivo diseñar las estrategias de los elementos de la administración por procesos para su implantación en la ventaja competitiva de las universidades privadas de Lima-Perú, de la investigación se obtuvo como resultado principal que las universidades privadas logran ventaja competitiva por el hecho de cumplir con lo que exige SUNEDU y presentan en muchos casos calidad orientada a sus procesos. Asimismo, se concluyó que el desarrollo por procesos de las universidades privadas significa un cambio radical en el estilo de administración, dirección de liderazgo, un aprendizaje de gestión eficaz, comunicación efectiva para así ofrecer y obtener ventaja competitiva como diferenciación. Conforme con la corroboración del antecedente presentado, se concuerda con lo concluido por el autor, ya que el desarrollo de mejora en los procesos administrativos, y cambios para la innovación fomenta la adquisición de diferenciación como parte la ventaja competitiva, como se vio reflejado en la empresa DROFAR PERU durante el período 2019.

Tomaylla, N y Zumaeta, F (2018) presentaron su trabajo de investigación titulado: “Contar con Alianzas Estratégicas Internacionales y su influencia en la Exportación de Paltas en Perú-Período 200-2017”, cuyo objetivo fue analizar si contar con alianzas estratégicas en los mercados internacionales influye positivamente en el crecimiento de las exportaciones de palta peruana en los últimos años. Obteniendo como resultado que las alianzas son importantes en el desarrollo de los negocios y el éxito en el mercado, buscando posicionarse como marca e ingresar a nuevos mercados para así conseguir mejor rentabilidad y recursos. Asimismo, se concluyó que el contar con alianzas estratégicas en mercados destino contribuye al crecimiento de las exportaciones y se adquiere mayor conocimiento del

mercado, con flexibilidad de colocación de sus productos; asimismo, se afianzan relaciones de confianzas para el éxito de los negocios. Se apoya y concuerda con los resultados obtenidos en esta investigación, en vista que las alianzas estratégicas internacionales si son importante dentro del desenvolvimiento de las empresas y para su evolución, permitiendo así que estas puedan ingresar a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales adquiriendo nuevos conocimientos. Por otro lado, no solamente se consigue obtener rentabilidad y recursos con la adquisición de estas, tal como lo menciona el autor.

Cajavilca, W (2017) en su investigación titulada “Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017”. Dicha investigación tuvo como objetivo principal determinar si las ventajas competitivas empresariales influyen en la competitividad empresarial de las compañías peruanas más representativas con sede en la ciudad de Lima, teniendo como resultado que las dimensiones analizadas de la ventaja competitiva como costos, diferenciación y valores de capacidad empresariales son significativas para las empresas peruanas, ya que generan un beneficio frente a la competencia. Esta investigación según los resultados obtenidos concuerda con lo mencionado por el autor, puesto que, en la empresa DROFAR PERU también se generó ventaja competitiva a través del liderazgo en costos y diferenciación.

Alvarino, C; Ramírez, R (2018) realizaron su trabajo de investigación titulado: “Control de las estrategias de alta dirección y ventaja competitiva en instituciones prestadores de servicios de salud, el cual tiene como objetivo determinar la relación entre el control de las estrategias de alta dirección y la ventaja competitiva en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de Barranquilla. El resultado principal fue dar a conocer que la relación entre estas da que el correcto empleo de estrategias de alta dirección de las IPS genera liderazgo en costos, economías de escala haciendo esto que puedan desempeñarse con excelencia y dinamismo. Asimismo, se concluyó que el destaque de

las fortalezas de la planeación genera ventaja competitiva en los indicadores, pues dando inversión en mejoras permanente ayudan a las empresas a ser más eficientes y a su mejora continua. No se coincide con la conclusión del autor, puesto que en esta investigación las estrategias de alta dirección son las que generan liderazgo en costos mejoras continuas para que las empresas sean más eficientes, sin embargo, para el caso de DROFAR PERU en el período 2019 no fueron las estrategias de alta dirección quienes generaron ventaja competitiva en la compañía sino fue la aplicación de alianzas estratégicas mediante ventaja competitiva aprovechando la diferenciación y liderazgo en costos.

Pedrero, Y (2014) realizó la investigación titulada “La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía”, la cual tuvo como objetivo realizar un análisis comparativo de los métodos de internacionalización de seis empresas, de sectores diferentes, sus resultados demuestran que dentro de los métodos para la internacionalización, la mayoría de sectores coinciden, es así como el rubro químico y/o farmacéutico tiene similitudes con el sector textil y otros, teniendo como conclusión que todos los rubros coinciden en la búsqueda de socios claves para optimizar procesos y generar ventaja. Se coincide con la conclusión final del autor, puesto que en esta investigación los resultados demuestran que el generar alianzas estratégicas con otras compañías, genera que la empresa que desea incursionar en la internacionalización tenga ventajas frente a su competencia, tal como fue el caso de DROFAR PERU en el año 2019.

Jiménez y Pineda (2017) en su investigación “Alianzas estratégicas, una ventaja competitiva entre Mypes para su desarrollo en El Salvador” tuvo como objetivo principal determinar la importancia de la creación de alianzas estratégicas con el propósito de accionar ventajas competitivas e impulsar a las MYPES a una sostenibilidad en el

mercado, generando beneficios a propietarios y empleados dentro del sector comercio de la ciudad de San Salvador, los autores obtuvieron como resultado que, en la región latinoamericana, las alianzas han tenido una gran aceptación por parte de las microempresas, además como conclusión identificaron que las ventajas del uso de alianzas estratégicas internacionales se pueden observar en diferentes dimensiones, tales como, innovación, fidelización de clientes, beneficios financieros, entre otros. Se concuerda completamente con los resultados obtenidos en esta investigación, ya que a través del estudio realizado se demostró que la implementación de alianzas estratégicas internacionales produce que la empresa tenga beneficios de diferentes maneras, generando mayor rentabilidad, un ajuste en precios, la oportunidad de ofrecer productos con certificados de calidad, adquirir conocimientos de los proveedores, entre otros demostrados en este estudio.

4.2. Conclusiones

En la investigación se presenta información para identificar si la aplicación de alianzas estratégicas internacionales generó ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019, por lo cual se llega a establecer las siguientes conclusiones partiendo desde los objetivos específicos:

- Se logró describir que efectivamente la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación comercial generó ventaja competitiva por liderazgo en costos en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019, puesto que, a través de la evaluación realizada, en los resultados se pudo comprobar que la empresa tuvo un crecimiento en el margen de rentabilidad; así mismo, sus precios son los más competitivos del mercado sin afectar la calidad de sus productos, ya que la empresa con la cual han realizado la alianza estratégica

internacional por medio de distribución exclusiva, cuenta con certificaciones internacionales que aseguran que los productos comercializados cumplen con los estándares de calidad requeridos.

- Se pudo conocer que la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación tecnológica y de producción generó ventaja competitiva por diferenciación en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019, debido a que gracias al know-how que la compañía adquirió de su proveedor, pudo ofrecer un mejor servicio a sus clientes a través del servicio post-venta, el cual lo diferencia de la competencia, ya que ello es un valor agregado que no todas las empresas que se dedican a ese rubro pueden ofrecer debido a la complejidad de los productos a comercializar.
- Se pudo describir que la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación financiera no generó ventaja competitiva por enfoque en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019, ello se debe a que a pesar que la empresa sí se ha enfocado a un nicho de mercado, no aplicó en el periodo investigado la estrategia de joint-venture o venture capital, aportando ellos su propio capital para iniciar sus actividades comerciales; así mismo, tampoco emplearon ninguna herramienta financiera.

4.3.Recomendaciones (MEJORAR)

Dentro de un proceso de internacionalización tan fructífero como las alianzas estratégicas, siempre se desea que otras empresas puedan adaptarse a este proceso para mejorar su posicionamiento en el mercado y optimizar procesos, por lo tanto, se recomienda a futuros estudiantes que se interesen mucho más en el funcionamiento de estas y las ventajas que ofrece para las compañías en las cuales pueden estar laborando o decidan emprender. Así mismo, recomendar que investiguen acerca del nicho de

mercado de comercialización de instrumental médico para cirugías especializadas, ya que es un mercado emergente que genera rentabilidad y que, realizando alianzas estratégicas con proveedores reconocidos a nivel internacional, pueden incrementar sus operaciones comerciales.

Esta investigación tuvo propósito identificar y describir que el uso de alianzas estratégicas internacionales genera ventaja competitiva en las empresas buscando manifestar que adaptarse a ser parte de una alianza estratégica es un hecho muy positivo actualmente; ya que el mercado es cada vez más competitivo y para surgir se necesita un trabajo conjunto con socios claves, por ello, se recomienda investigar el tema a mayor profundidad realizando comparativas con empresas de diferentes rubros para que de esta manera exista evidencia científica que lo sustente y cada vez más compañías opten por realizar este tipo de internacionalización.

Por último, se recomienda a la empresa DROFAR PERU buscar otros socios claves adicionales al que tienen actualmente para así ampliar su red de comercialización, adicionalmente, sería una buena opción para la empresa invertir en cantidad de mercadería para ampliar sus ventas y mantener un posicionamiento en el mercado, para lo cual necesitarían apoyo de herramientas financieras que en el periodo 2019 no consideraron.

REFERENCIAS

Alcaide, J; Mikel, D y Almarza, C. (2019). *Customer experience*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5885788&query=cliente>

Acevedo, A. y López, A. (2003). *El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos*. Editorial Limusa y Grupo Noriega de editores. México.

Arbaiza, L (2017). Alianzas Estratégicas: Instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad. Bogotá, Colombia: *Revista Escuela de administración de negocios*. N° 70 (102-117). Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a09.pdf>

Agencia Peruana de Cooperación Internacional. (s.f). Recuperado de:
<http://portal.apci.gob.pe/index.php/cooperacion-tecnica-internacional2/conceptos>

Alosilla, R; Levaggi, P; Peña, A y Rodriguez, J. (2012). “*Planeamiento estratégico del sector salud en Lima*”. (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Recuperado de:
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4556/ALOSILLA_LEVAGGI_PE%
c3%91A_RODRIGUEZ_SALUD_PRIVADA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4556/ALOSILLA_LEVAGGI_PE%c3%91A_RODRIGUEZ_SALUD_PRIVADA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Alvarino, C y Ramírez,R. (2018). *Control de las estrategias de alta dirección y ventaja competitiva en instituciones prestadoras de servicios de salud de Barranquilla*. (Tesis de maestría en administración) Universidad de la Costa, Colombia. Recuperado de:
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2307/8669685%20->

%2026671990.p

df?sequence=1&isAllowed=y

Blasco, J y Pérez, J. (2007). *Metodología de la Investigación en las Ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España. Recuperado de: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>

Blandón, J, Moreno, M, Rodríguez, A (2019). *Factores que influyen en la competencia de mercado de GAVANORSA, Estelí, en el primer semestre 2018*. (Tesis para obtener la licenciatura de mercadotecnia). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua. Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/11497/1/20102.pdf>

C, Castellanos y J, Castellanos. (2010). "Concepciones teóricas referentes a la definición de la competitividad" en *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de www.eumed.net/ce/2010a/cccm3.htm

Cajavilca, W. (2017). *“Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017”*. (Tesis doctoral) Universidad Nacional Federico Villareal, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2781/CAJAVILCA%20LAGOS%20%20WILDER%20%20OSWALDO-DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chanes, D. (2014). *Liderazgo en Costes: Claves del éxito de IKEA*. (Tesis de bachiller). Universidad de Valladolid, España. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5450/1/TFG-N.10.pdf>

Charles, H y Gareth, J. (2009). *Administración estratégica*. Octava edición. Editorial McGrawHill. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Charles, H. (2015). *Negocios internacionales: Cómo competir en el mercado global*. Décima Edición. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Clínica San Felipe (s.f). *¿Qué es la artroscopía?: 7 puntos para entender este nuevo método*. Recuperado de: <https://www.clinicasanfelipe.com/articulos/artroscopia-7-puntos-para-entender-este-nuevo-metodo>.

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35),152-181. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

Crespo, C y Salamanca, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*. N° 27. Recuperado de: <http://www.sc.ehu.es/plwllumuj/ebalECTS/praktikak/muestreo#:~:text=En%20los%20estudios%20cualitativos%20casi,para%20seleccionar%20a%20los%20participantes>.

DIGEMID. (s.f). *Listado de preguntas frecuentes*. Recuperado de: <http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=852#tres>

Díaz, M. (2018). La transferencia de conocimiento en las alianzas estratégicas para la innovación. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (3), 136-148. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.18800/360gestion.201803.006>

Dos Santos, M. (2017). *Investigación de mercados: manual universitario*, Ediciones

Díaz de Santos, 2017. *ProQuest Ebook Central*, Recuperado de :
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5190269&query=mostreo+no+probabilistico+por+conveniencia#>

Fosado, E; Perez, V; Suarez, D; Fosado, O y Rodriguez, J. (2019). Análisis con enfoque multicriterio de la cadena de valor en una empresa de bebidas. *Revista ECA Sinergia*. N° 1 (10). Ecuador. Recuperado de:
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/1251/1834>

Flores, M. (2016). La globalización como fenómeno político, económico y social. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, N° 12 (34),26-41. Recuperado en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70946593002>

Gómez, L. (2018). *Administración por Procesos y la Ventaja Competitiva en las Universidades Privadas de Lima-Perú-2018*. (Tesis de Maestría en Administración y Dirección de empresas). Universidad Peruana De Las Américas, Perú. Recuperado de :
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/467/ADMINISTRACION%20POR%20PROCESOS%20Y%20LA%20VENTAJA%20COMPETITIVA%20EN%20LAS%20UNIVERSIDADES%20PRIVADAS%20DE%20LIMA%20-%20PER%20-%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutiérrez, E; Lockuan, H y Ura, L. (2003). *Las alianzas estratégicas como ventaja competitiva*. (Tesis de maestría en administración de negocios). Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas, Perú. Recuperado de:
<http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=9ea76f72-9cc7-4beb-98fd-2fe0a3cf526f%40pdc-v sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZQ%3d%3d#AN=edsbas.74009060&db=edsbas>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición. México DF, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=3224545&query=investigaci%25C3%25B3n%2Bcualitativa&ppg=49>

Jansen, H y Torero, M. (2007). El impacto de CAFTA en cadenas de valor agropecuarias de pequeños productores en cinco países centroamericanos. *Senior ResearchFellow y Coordinador para Centroamérica, Instituto Internacional para la Investigación de Políticas Alimenticias (IFPRI)*. E.E.U.U. Recuperado de: <http://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/library/details/en/c/429395/>

Jiménez, R y Pineda, E. (2017). *Alianzas estratégicas, una ventaja competitiva entre Mype para su desarrollo económico en El Salvador*. (Tesis de maestría en administración financiera). Universidad de El Salvador, El Salvador. Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14958/>

Krakawer, P; Jussani, A y Vasconcellos, E. (2013). *A utilização de alianças estratégicas na internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo de caso em uma empresa brasileira de tecnologia da informação*. REGE Revista de Gestão. N° 3 (20), 299-311. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S180922761630251X>

Lara, H. (2009). *Estudio y definición de la ventaja competitiva para el desarrollo de estrategias que generen mayores ventas en la empresa Leather Factory ubicada en la parroquia Quisapincha del Cantón Ambato*. (Tesis para obtener el título de bachiller de ingeniera comercial con mención en marketing). Pontificia Universidad Católica Del

Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Recuperado de:
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/196>

Lorenzo, I. (2020). Globalización, Cultura y Medios de Comunicación Como Determinantes Del Desarrollo. Guatemala. *Revista de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos*. (38) 103-112. Recuperado de:
<http://168.234.75.179/index.php/rets/article/view/1440/1252>

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en El Perú. (2020). *El mercado de equipamiento y material médico en Perú*. (30 de diciembre de 2020). Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-equipamiento-medico-peru-2020-doc2021871587.html?idPais=PE>

Pedrero, Y. (2014). *La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía*. (Tesis de maestría) Universidad de Barcelona, España. Recuperado de:
http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf

Perusquía, J; Villalón, R. y López, M. (febrero de 2019). La responsabilidad social como herramienta de ventaja competitiva para las pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Ciencia*. (8) 107-120. Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/287219395.pdf>

Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona, España: Deusto.

Ríos, M. “Cinco empresas peruanas participan en licitaciones internacionales vía organismos multilaterales”. *GESTIÓN*. (28-05-2019). Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/cinco-empresas-peruanas-participan-licitaciones-internacionales-via-organismos-multilaterales-268289>

Navas, W y Gamboa, J (2019). El servicio Post Venta. *E-IDEA Journal of Business Sciences*. N° 1 (1). Recuperado de: <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/6>

Nardi, G. (2016). *Marketing Estratégico. El Marketing y el deseo*. (16 de febrero 2016). Recuperado de: <https://desnudandoelmarketing.com/el-marketing-y-el-deseo/>

Marcelino, M y Ramírez, D. (2014). *Administración de la calidad: Nuevas perspectivas*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnpe/reader.action?docID=3227569&query=Administraci%C3%B3n+de+la+calidad>

Martínez, R. . [Dra. Rosario Martínez]. (30 de enero de 2019). Cómo identificar la población y muestra de una tesis. [Video]. YouTube. :<https://www.youtube.com/watch?v=WXudgb-WzAc>

Mendoza, G.y Zeron, M. (2007): *Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva* en Contribuciones a la Economía, junio 2007. Recuperado de: completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Morocho F, Pérez, J y Reinoso, G (2019). Marketing empresarial como estrategia competitiva. *Revista contribuciones a la Economía*. México. Recuperado de: <https://eumed.net/ce/2019/1/marketing-empresarial.html>

Porter, M. (2009). Ser competitivo. España. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=DEFINICI%C3%93N%20DE%20COMPETITIVO%20SEGUN%20AUTORES&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjwrCF7NHZAhVM2VMKHc7JA4cQ6AEIPDAE#v=onepage&q&f=false

Porter, M. (2003). *Ventajas Competitivas*. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a. ed.). Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnpe/reader.action?docID=4824579&query=ventaja#>

Pro México (2010). *Alianzas estratégicas. Una herramienta de competitividad internacional*. Gobierno Federal. Recuperado de: https://teopraxisg.files.wordpress.com/2010/12/alianzas_estrategicas3.pdf

Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28), 171-195 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=64615176009>

Reveles, R (2019). *Análisis de los elementos del costo*. Guadalajara, México: Instituto mexicano Tde contadores públicos. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5pGpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=definicion+de+costo&ots=c-3copkXx5&sig=2VG-xQOyNyb2nLF-lbt_OVDuiBY#v=onepage&q&f=false

Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. N° 52 (18), 39-49. Recuperado de:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004

Sampieri, R. y Mendoza, T. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5485814&query=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n#>

Salvador, D. (2018). *Caracterización de la competitividad bajo el modelo de las estrategias de diferenciación en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro agencias de viajes del distrito de Huaraz, 2015.* (Tesis de bachiller en administración. Perú). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú. Recuperado de: http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3437/COMPETITIVIDAD_ESTRATEGIAS_DE_DIFERENCIACION_SALVADOR_REQUENA_DEYSI_LIZETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, L. (2013). *Compitiendo a través de la cadena de valor del negocio: SupplyChain Management.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=5487052&query=CADENA%2BDE%2BVALOR>

Sosa, M y Hernández, F. (2007). *La cadena de valor y el costeo ABC: herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones.* Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3175145>.

Thompson, A., Gamble, J. y Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos.* Edición 18. México D.F, Mexico: Editorial McGrawHill. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=3214460&query=ventaja%2Bcompetitiva>

Tomaylla, N y Zumaeta, F. (2018). *Contar con Alianzas Estratégicas en los Mercados Internacionales y su influencia en la Exportación de Paltas en Perú-Período 2000-2017*. (Tesis de Licenciatura en Negocios Internacionales). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623517/Tomaylla_DN.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Valdéz, S., Varela, E. y Zerón, M., (2006). Alianzas estratégicas internacionales: conceptos y etapas de formación. *Revista Organizações em Contexto*. N° 3 (2). 68 – 82. Brasil. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=a7daf3d8-d588-46fc-a105-298df5250717%40sdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.C68A6710&db=edsbas>

Villaseca, V (2020). *Estrategia de precio elevado en productos orgánicos y la calidad percibida en relación con la intención de compra en tiendas orgánicas de Lima*. (Tesis de bachiller). Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652787/Villaseca_AV.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Villar, A. (2007). Alianzas estratégicas para la internacionalización: estado de la cuestión. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). (1), 1-8. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2471529>

Villareal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*. N° 2 (5) 55-73. Recuperado de: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Situación Problemática	Objetivos	VARIABLES e Indicadores	Dimensiones	Metodología	Muestra	Instrumentos
Problema general	Objetivo general	Variable dependiente	Ventaja Competitiva			
La aplicación de alianzas estratégicas internacionales generó ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019	Identificar que la aplicación de alianzas estratégicas internacionales acciona ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019	Ventaja Competitiva	Liderazgo en costos Diferenciación Enfoque			
Problemas específicos	Objetivos específicos	Variable Independiente	Alianzas estratégicas internacionales			
La aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación comercial generó ventaja competitiva por liderazgo en costos en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019	Describir que la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación comercial generó ventaja competitiva por liderazgo en costos en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019	Alianzas estratégicas internacionales	Alianza Estratégica de Cooperación Comercial	Cualitativa Cualitativa	3 empleados	Protocolo de entrevista Matriz de observación
La aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación tecnológica y de producción generó ventaja competitiva por diferenciación en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019	Conocer que la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación tecnológica y de producción generó ventaja competitiva por diferenciación en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019		Alianza Estratégica de Cooperación Tecnológica y de Producción			
La aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación financiera generó ventaja competitiva por enfoque en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019	Describir que la aplicación de alianzas estratégicas internacionales de cooperación financiera generó ventaja competitiva por enfoque en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019		Alianza Estratégica de Cooperación Financiera			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Es la acción de combinar los recursos y capacidades de las empresas participantes para planificar una actuación coordinada en los mercados internacionales. (Villar, 2007).	Alianza Estratégica de Cooperación Comercial	Acuerdo de distribución	Entrevista a profundidad
			Compras conjuntas	
		Alianza Estratégica de Cooperación Tecnológica y de Producción	Know-how	
		Alianza Estratégica de Cooperación Financiera	Join-ventures	
Venture capital				
VENTAJA COMPETITIVA	Porter (2003) pag. 9, señala que la ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada.	Liderazgo en Costos	Rentabilidad	
			Precio	
			Calidad	
		Diferenciación	Valor agregado	
			Imagen de la empresa	
		Enfoque	Nicho de mercado	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Validación de instrumento por expertos



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación.

Mg. o Dr. ;

Nosotras, Estefany Victoria Valle Vásquez y Gianella Alessandra Alvarado Ruiz Integrantes del Curso/Taller de asesoría de Tesis de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte, nos dirigimos respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que nos permitan contrastar las hipótesis propuestas en nuestro trabajo de investigación para la tesis titulada: Alianzas estratégicas internacionales como acción de ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU S.A.C., en el año 2019.

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Operacionalización de las variables.
4. Cuestionarios/Guía de entrevista/ Documentos de la empresa a validar.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, de noviembre del 2019


.....
Estefany Victoria Valle Vásquez


.....
Héctor MANUEL TORRES ÓROZCO


.....
Gianella Alessandra Alvarado Ruiz

Anexo 4: Validación de instrumento por expertos



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación.

Mg. o Dr. ;

Nosotras, Estefany Victoria Valle Vásquez y Gianella Alessandra Alvarado Ruiz Integrantes del Curso/Taller de asesoría de Tesis de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte, nos dirigimos respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que nos permitan contrastar las hipótesis propuestas en nuestro trabajo de investigación para la tesis titulada: Alianzas estratégicas internacionales como acción de ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU S.A.C., en el año 2019.

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Operacionalización de las variables.
4. Cuestionarios/Guía de entrevista/ Documentos de la empresa a validar.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, de noviembre de 2019

Estefany Victoria Valle Vásquez

Victor Salvatierra Manchego
Coordinador Académico
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.C.

Gianella Alessandra Alvarado Ruiz

Anexo 5: Validación de instrumento por expertos



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación.

Mg. o Dr. ;

Nosotras, Estefany Victoria Valle Vásquez y Gianella Alessandra Alvarado Ruiz Integrantes del Curso/Taller de asesoría de Tesis de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte, nos dirigimos respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que nos permitan contrastar las hipótesis propuestas en nuestro trabajo de investigación para la tesis titulada: Alianzas estratégicas internacionales como acción de ventaja competitiva en la empresa DROFAR PERU S.A.C., en el año 2019.

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Operacionalización de las variables.
4. Cuestionarios/Guía de entrevista/ Documentos de la empresa a validar.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, de noviembre del 2019



Estefany Victoria Valle Vásquez



Mariano Cordova Santolalla

DNI 10135604



Gianella Alessandra Alvarado Ruiz

Anexo 6: Modelo de entrevista

Entrevistador: Encargado de llevar a cabo la entrevista.

Entrevistado: Muestra elegida como parte de la investigación

Objetivo: Recopilación de información para el análisis de datos y su interpretación.

INICIO

Como parte del protocolo se debe realizar una presentación del entrevistador hacia el entrevistado, haciendo mención del objetivo y propósito de la entrevista a profundidad, indicando así que los resultados posteriores obtenidos serán aporte esencial y principal en la interpretación de los datos.

Saludos cordiales. Mi nombre es, quien va tener el agrado de poder llevar a cabo esta entrevista. Estamos realizando un estudio e investigación sobre las alianzas estratégicas internacionales como acción de ventaja competitiva en la empresa. Se realizarán 27 preguntas precisas y puntuales; es por ello que la información brindada será interpretada para poder realizar un análisis preciso de lo que se quiere llegar cabo con el objetivo de nuestra investigación.

Debo aclarar que la información proporcionada será usada para el presente trabajo con la búsqueda de realizar una correcta entrevista a profundidad con el planteamiento de las preguntas planteadas. Para agilizar la recolección de la información, va resultar de muy uso efectivo el empleo de grabar la conversación como herramienta de apoyo; pues tomar nota a mano nos dedicará mayor tiempo, el cual sabemos que no sería lo esencial por el tiempo que ustedes manejan. El uso de la grabadora durante la entrevista va ser solo con fines de análisis. ¿Existe algún inconveniente en el empleo de esta durante la entrevista?

.....

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Empecemos,

1. ¿A qué se dedica su empresa?
2. ¿Qué le motivó a optar por el uso de las alianzas estratégicas en la empresa?
3. ¿Cuánto tiempo llevó el proceso?
4. ¿Cuál es el proceso de negociación que utiliza con los proveedores?
5. ¿Qué tipo de acuerdo internacional maneja con su principal proveedor?
6. ¿Usted se asocia con otra empresa para la compra de los productos de sus proveedores?
7. ¿Recibe asistencia por parte de sus proveedores acerca de la información primordial de sus productos?
8. ¿Ha escuchado hablar acerca de los joint-ventures?
9. ¿Lo aplica actualmente en su empresa?
10. ¿Implementaría usted este tipo de alianza estratégica para su compañía?
11. ¿Usted utilizaría herramientas financieras para iniciar su actividad comercial?
12. ¿Utilizaría programas del Estado para penetrar en el mercado tales como licitaciones, postulaciones o venta de sus productos?
13. ¿Qué porcentaje del capital o la inversión estaría dispuesto a invertir con recursos propios?
14. ¿Cuenta con algún socio que haya otorgado capital a la empresa para iniciar su actividad comercial?

15. ¿Afirmaría que el uso de las alianzas estratégicas internacionales genera beneficios en contraste con la competencia?
16. Efectivamente las alianzas estratégicas internacionales atraen una ventaja competitiva hacia la empresa. ¿Por qué lo considera así?
17. ¿Qué tan rentable afirma que es el uso de las alianzas estratégicas internacionales para la empresa?
18. Al analizar los precios de su empresa en comparación con los competidores, ¿Considera que la oferta que brinda tiene una ventaja sobre ellos?
19. ¿Tiene usted una lista de precios para sus productos y una política de descuentos?
20. ¿Sus productos siempre cumplen con todos los estándares de calidad requeridos?
21. ¿Qué estándares de calidad son los mínimos requeridos para sus productos?
22. ¿Qué otro tipo de valor agregado genera la implementación de alianzas estratégicas internacionales?
23. ¿Qué características identifican a la imagen de la empresa?
24. ¿Afirmaría, que existe mucha competencia en el rubro de importaciones de instrumental quirúrgico e implantes médicos de artroscopia tales como anclas, suturas, cánulas, tornillos, entre otros?
25. ¿Afirma entonces que es un nicho de mercado potencial? ¿Por qué?
26. En base a la experiencia empleando una alianza estratégica internacional. ¿Qué puntos en contra tiene su utilización?

Ahora bien, para terminar

27. ¿Qué percepción cree que tienen sus clientes acerca de su organización al saber que emplean o trabajan con alianzas estratégicas internacionales?

28. Finalmente, ¿Algún otro comentario que le gustaría agregar o mencionar?

.....

Sin otro detalle o comentario en particular, es todo un placer, muchas gracias.

CIERRE

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Transcripción entrevista 1

Entrevistador: Saludos cordiales. Mi nombre es Estefany Valle Vásquez, quien va tener el agrado de poder llevar a cabo esta entrevista. Estamos realizando un estudio e investigación sobre las alianzas estratégicas internacionales como acción de ventaja competitiva en la empresa. Se realizarán 28 preguntas precisas y puntuales; es por ello que la información brindada será interpretada para poder realizar un análisis preciso de lo que se quiere llegar cabo con el objetivo de nuestra investigación.

Debo aclarar que la información proporcionada será usada para el presente trabajo con la búsqueda de realizar una correcta entrevista a profundidad con el planteamiento de las preguntas planteadas. Para agilizar la recolección de la información, va resultar de muy uso efectivo el empleo de grabar la conversación como herramienta de apoyo; pues tomar nota a mano nos dedicará mayor tiempo, el cual sabemos que no sería lo esencial por el tiempo que ustedes manejan. El uso de la grabadora durante la entrevista va ser solo con fines de análisis. ¿Existe algún inconveniente en el empleo de esta durante la entrevista?

Entrevistado: No, ningún inconveniente.

Entrevistador: ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Empecemos,

1. ¿A qué se dedica su empresa?

Se dedica a la importación y comercialización de productos médicos

2. ¿Qué le motivó a optar por el uso de las alianzas estratégicas en la empresa?

Lo que pasa es que por la misma afinidad de carreras profesionales que he tenido me ha ayudado a mantenerme en esta línea, como tal a emprender en esta línea médica.

3. ¿Cuánto tiempo llevó el proceso?

Mire normalmente un contacto con un proveedor extranjero puede durar 4, meses hasta 1 año y medio en cerrarla; mientras se busca, contacta, si es que tienen los documentos si son formales o no son formales. La parte regulatoria que tienen para inscribir sus productos, el idioma, incluyen muchos factores; para cerrarlo y concluir la primera compra maso menos se demora así.

4. ¿Cuál es el proceso de negociación que utiliza con los proveedores?

Se utiliza la compra y pagos por transferencia al contado y por la afinidad del producto que uno quiere comercializar; por ejemplo, en mi caso yo me dedico a la línea médica, pero del segmento de traumatología, entonces se buscan por segmentos y a empresas que ya estén reconocidas en el mercado.

5. ¿Qué tipo de acuerdo internacional maneja con su principal proveedor?

Nosotros empleamos una distribución exclusiva de sus productos, aunque nuestra empresa no se limita a la manufactura por tercerización a través del extranjero.

6. ¿Usted se asocia con otra empresa para la compra de los productos de sus proveedores?

Por el momento no; nosotros somos importadores directos. Si bien es cierta no tenemos la distribución exclusiva en su totalidad, pero si tenemos un acuerdo de comercialización por topes de ventas.

7. ¿Recibe asistencia por parte de sus proveedores acerca de la información primordial de sus productos?

Eh, bueno si se reciben sus brochures actualizados, se reciben las actualizaciones de sus especificaciones técnicas, las innovaciones de sus productos que sacan y muchas veces este los de encuentros siempre son en

los congresos, las reuniones pues que ellos invitan en distintos países. También existe un training, pero como ya uno conoce uno se evita esos pasos que viene por parte del distribuidos comercial. Por ejemplo, en uno del acuerdo, yo trabajo con ciertos médicos nuevos que empiezan bueno la parte del entrenamiento corre por parte de ellos y bueno por parte de nosotros también.

8. ¿Ha escuchado hablar acerca de los joint-ventures?

Sí pero bueno en este caso todavía no estamos trabajando ese tipo de asociaciones, pero tampoco la empresa quita ninguna oportunidad no si es que se da.

9. ¿Lo aplica actualmente en su empresa?

No por el momento

10. ¿Implementaría usted este tipo de alianza estratégica para su compañía?

Definitivamente pues si es viable y de crecer definitivamente.

11. ¿Usted utilizaría herramientas financieras para iniciar su actividad comercial?

Sí, de todas maneras, toda empresa tiende a usar ese tipo de beneficios financieros que se dan pues.

12. ¿Utilizaría programas del Estado para penetrar en el mercado tales como licitaciones, postulaciones o venta de sus productos?

Bueno en la actualidad ahorita por la línea de productos que nosotros manejamos pues casi el 80% se centra en la venta por licitaciones. Las licitaciones son compras que hace el Estado anuales para poder cubrir las necesidades que distintos hospitales manejan; es más es una oportunidad de negocio.

13. ¿Qué porcentaje del capital o la inversión estaría dispuesto a invertir con recursos propios?

Eh, bueno toda empresa que inicia en caso de personas innovadoras como nosotros empieza con capital propio no, salvo las grandes que ya empiezan con préstamos bancarios pues lo que fuese. De tener un socio capitalista estaría dispuesto a aportar y las condiciones en las que estamos máximo 30%.

14. ¿Cuenta con algún socio que haya otorgado capital a la empresa para iniciar su actividad comercial?

No en esta oportunidad no.

15. ¿Afirmaría que el uso de las alianzas estratégicas internacionales genera beneficios en contraste con la competencia?

Definitivamente, porque en estos tiempos las competencias no son pequeñas sino son grandes corporaciones y definitivamente uno tiene que entrar o competir casi al nivel de ellos y una alianza con un proveedor extranjero te ayudaría muchísimo.

16. Efectivamente las alianzas estratégicas internacionales atraen una ventaja competitiva hacia la empresa. ¿Por qué lo considera así?

Porque en las empresas corporativas unos ya vienen con los recursos ya puestos en el mercado; con las últimas tecnologías y diversidad; además de todo el apoyo logístico que pudiera subsistir, ya que las empresas pequeñas se van formando con la necesidad del mercado

17. ¿Qué tan rentable afirma que es el uso de las alianzas estratégicas internacionales para la empresa?

Eh, bueno de ser rentable es bastante rentable porque la inversión es bastante considerable y pues definitivamente hay que trabajar bastante para poderlo conseguir y que sea rentable.

18. Al analizar los precios de su empresa en comparación con los competidores, ¿Considera que la oferta que brinda tiene una ventaja sobre ellos?

Definitivamente, los precios son importantísimos en estos tiempos por la globalización en la que estamos, muchas empresas tienden a minimizar sus costos y ahorita una empresa que no reduzca costos y no tenga un precio bastante razonable no entra al mercado definitivamente.

19. ¿Tiene usted una lista de precios para sus productos y una política de descuentos?

Por supuesto, ahora si se manejan de esa forma, existen unos precios estándares y unos precios especiales para el mejor comprador, mejor cliente o la entidad que brinde mayor necesidad pues se hacen paquetes especiales y se trabajan con ellos. En conclusión, la política de descuentos es de acuerdo a la necesidad; es decir a quién es el cliente.

Normalmente los porcentajes varían en márgenes pequeños entre 4% o 5% la diferencia se da por la cantidad que se usa.

20. ¿Sus productos siempre cumplen con todos los estándares de calidad requeridos

Por la especialidad que nosotros manejamos sí, es obligatorio el considerar desde los proveedores al distribuidor y los productos.

21. ¿Qué estándares de calidad son los mínimos requeridos para sus productos?

Bueno por los productos médicos que nosotros manejamos estos cuentan con la certificación ISO 3485 para la fabricación de productos médicos, cuentan con certificación de buenas prácticas de manufacturas del país de origen donde se produce el producto, cuenta con un certificado de exportación al exterior que eso lo emite el Ministerio de Salud del país de origen, cuenta con ciertos controles regulatorios acá en el mismo Perú para el control de esos estándares de calidad, para inscribir los productos y poderlos poner acá en el mercado.

22. ¿Qué otro tipo de valor agregado genera la implementación de alianzas estratégicas internacionales?

Eh bueno, en función a la necesidad del mismo mercado nosotros podemos llegar más directamente con los fabricantes y decirles mira esto se necesita, esto está en auge en el producto en el mercado y bueno te da más chance a poderlo fabricar de acuerdo a lo que te piden haciéndoles llegar nuestros requerimientos de acuerdo a lo que te pide la necesidad del mercado cerrando una negociación completa con los proveedores y el soporte de este. Dándoles a conocer las innovaciones del mercado en ese entonces; quizás en ese país la innovación todavía no llegue, pero nosotros ya estamos dándole un auto de lo que se está manejando en el mercado.

¿Es la idea no? La persona a quien tú le das la representación sea tus ojos, tu voz y te mantenga al tanto de todas las actualizaciones del mercado.

23. ¿Qué características identifican a la imagen de la empresa?

Bueno ahorita la empresa se enfoca más y apuesta por un producto que se encuentre en el mercado de garantía y calidad, pero con precios bastantes accesibles al mercado a comparación con otras empresas que ya están establecidas en el mercado, pero por el hecho de ser grandes corporaciones sus precios tienden a subir.

La mejor característica de la empresa en comercialización serían los precios, nuestro liderazgo en costos.

Normalmente un producto del rubro médico cuenta con garantía de por sí tiene que cumplir un estándar de calidad.

Lo que damos al mercado es el servicio que un brinda y los precios.

24. ¿Afirmaría que existe mucha competencia en el rubro de importaciones de instrumental quirúrgico e implantes médicos de artroscopia tales como anclas, suturas, cánulas, tornillos, entre otros?

Sí definitivamente el tema de importación y la línea de productos que nosotros manejamos es potente ahorita.

El mercado existe, la línea de traumatología hay bastante competencia nosotros estamos entrando en una modalidad ya definida que es la artroscopia, entonces allí todavía hay un nicho de mercado que se puede manejar y es lo que nosotros estamos aprovechando en este momento.

25. ¿Afirma entonces que es un nicho de mercado potencial? ¿Por qué?

Sí, es una especialidad que se está trabajando y que son pocas las empresas que se dedican y por la misma forma en la que crece hay bastante innovación, son pocas las que se dedican a la especialidad de artroscopia.

26. En base a la experiencia empleando una alianza estratégica internacional. ¿Qué puntos en contra tiene su utilización?

En cuestión a nuestra competencia nuestro punto en contra porque ellos tienen una vasta experiencia en el mercado y soporte logístico más grande de los pequeños; pero como les digo el producto es el mismo y la necesidad de mercado es para todos que es lo que nosotros estamos aprovechando teniendo como respaldo una marca.

Ahora bien, para terminar

27. ¿Qué percepción cree que tienen sus clientes acerca de su organización al saber que emplean o trabajan con alianzas estratégicas internacionales?

Los clientes en realidad son los médicos propiamente dicho quienes ya conocen la marca y en vista a las actualizaciones y a los congresos que ellos tienen; ellos ya conocen las marcas, las empresas ya reconocidas que están saliendo en el mercado, entonces para nosotros el trabajar con una marca que ya los médicos conocen les permite familiarizarse con ellos, si bien es cierto no es una marca que existe en todo el extranjero pero es un marca que ya se está posicionando entonces bajo esa premisa de la marca, ya nosotros estamos entrando en el mercado con un respaldo y se aprovecha esa alianza con la marca del producto de la empresa proveedora.

28. Finalmente, ¿Algún otro comentario que le gustaría agregar o mencionar?

Es una línea bastante amplia, bonita y de mucha inversión uno le tiene que dedicar bastante tiempo y no salirse de la innovación tecnológica que constantemente va creciendo.

Anexo 8 Transcripción entrevista 2

Entrevistador: Saludos cordiales. Mi nombre es Gianella Alvarado Ruiz, quien va tener el agrado de poder llevar a cabo esta entrevista. Estamos realizando un estudio e investigación sobre las alianzas estratégicas internacionales como acción de ventaja competitiva en la empresa. Se realizarán 28 preguntas precisas y puntuales; es por ello que la información brindada será interpretada para poder realizar un análisis preciso de lo que se quiere llegar a cabo con el objetivo de nuestra investigación.

Debo aclarar que la información proporcionada será usada para el presente trabajo con la búsqueda de realizar una correcta entrevista a profundidad con el planteamiento de las preguntas planteadas. Para agilizar la recolección de la información, va resultar de muy uso efectivo el empleo de grabar la conversación como herramienta de apoyo; pues tomar nota a mano nos dedicará mayor tiempo, el cual sabemos que no sería lo esencial por el tiempo que ustedes manejan. El uso de la grabadora durante la entrevista va ser solo con fines de análisis. ¿Existe algún inconveniente en el empleo de esta durante la entrevista?

Entrevistado: No, ningún inconveniente.

Entrevistador: ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo! Empecemos,

- Entrevistador: ¿A qué se dedica su empresa?
- Entrevistado: A la importación y comercialización de productos médicos
- Entrevistador: ¿Que le motivó a optar por el uso de alianzas estratégicas dentro de la empresa?
- Entrevistado: Bueno en el caso de Biotek puede ser el respaldo que ellos tienen de la marca ¿no?, porque ellos pues tiene nombre y muchos productos vendidos alrededor

del mundo, entonces, nosotros para poder convertirnos en una empresa internacional, decidimos ponernos en contacto con ellos.

- Entrevistador: ¿Cuál es el proceso de negociación que utiliza con sus proveedores?
- Entrevistado: Compra venta sin crédito, todo es al contado
- Entrevistador: ¿Usted se asocia con otra empresa para la compra de los productos de sus proveedores? Sonia: No
- Entrevistador: ¿Y no ha pensado realizarla tampoco?
- Entrevistado: Lo que pasa es que yo he trabajado antes con socios, he tenido una empresa de textil y ha trabajado con socios pero lamentablemente Los socios, las sociedades no funcionan no funcionan por más que tú quieras Bueno en mi caso es que yo era contador y tenía tres osos en gamarra entonces sí Yo siempre me decían ah no tú eres como profesional tú nos vas a robar empezó a haber mucho dinero, empezó a verla disputar las peleas la confianza entonces lamentablemente si los socios son personas que se hace tú mismo nivel de educación o no sé que te tenga mucha confianza tal vez pueda realizar, pero yo con mi experiencia he visto ya varias empresas que las sociedades no funciona dónde empieza a haber dinero de por medio empieza el recelo empieza que tú más que yo menos que te pagan en porcentaje entonces no funciona. Acá si vamos a tener un socio que pedir \$80000 para entrar, pero un poco más ya quería la gerencia ya quería todo pero todo el trabajo que yo he hecho pero toda la investigación toda la infraestructura nosotros para tener esto que está pequeño hemos dejado muchas cosas hasta yo he dejado de comerme un pan para tener lo que tenemos acá y pasan esas cosas entonces yo por eso decidí con mi esposo lento pero seguro pero vamos solos Yo sé que nos va a llevar un poco más de tiempo pero vamos solos y las empresas en las que yo he trabajado.

- Entrevistador: ¿Recibe asistencia por parte de sus proveedores acerca de la información primordial de los productos?
- Entrevistado: Más o menos, será un 80% de 100%. Ahora que van a venir los de Biotek nos dicen que nos van a dar un taller y nosotros tenemos que organizar también un taller en un restaurante, estaba pensando en los Delfines que está un poco más cómodo, porque yo como empresario tengo que ver los costos no puedo vender más caro entonces mejor me voy a los delfines que he visto que también, hay que invitar médicos, hay que hacer muchas cosas está en un costo promedio los delfines es más caro que sí más cómodo los delfines ya por eso mejor vamos a los delfines hayan hecho talleres ya entonces hay que invitar a médicos hay que hacer un montón de cosas.
- Entrevistador: ¿Ha escuchado hablar acerca de los Joint-venture?
- Entrevistado: Claro que sí
- Entrevistador: ¿Lo aplica usted a su empresa?
- Entrevistado: Nunca los hemos aplicado, al menos por el momento no, he escuchado, pero nunca los hemos aplicado y tampoco lo implementaría por el momento tal vez más grande cuando seamos más grandes porque también eso tiene un costo.
- Entrevistador: Bien ¿Usted utilizaría herramientas financieras para iniciar su actividad su actividad comercial?
- Entrevistado: No, todo fue capital propio. Ni un préstamo, esta empresa está trabajada todo con capital propio, nunca he trabajado con un préstamo la última mercadería que yo he comprado casi con 20000 dólares, pero fue de mi bolsillo, todo lo que yo he hecho acá es con mi capital. Es básicamente por un tema de intereses y por un tema también de, mientras que, lo que pasa es que introducir el producto al mercado no es de la noche a la mañana es un proceso, y en ese proceso tú vas a tener que

pagarle al banco, y si no tienes, si tu empresa no genera, imagínate. Más aún cuando eres nuevo, los intereses son altos, dos te van a pedir toda tu historia, toda tu vida crediticia, pásame tus impuestos, como los pagas, cuáles son tus principales clientes. Te piden toda tu vida. Y así nomás no te lo dan, no nos van a dar, si no hipotecaré mi terreno para que me puedan dar plata

- Entrevistador: ¿Utilizaría programas de estado para penetrar en mercado tales como licitaciones, postulaciones?
- Entrevistado: Eso sí, licitaciones si, de hecho, ya estamos postulando
- Entrevistador: ¿Qué porcentaje de capital o la inversión estaría dispuesto a prestar o invertir con recursos propios? En estos momentos.
- Entrevistado: Si pude ser, un 30% o 40%
- Entrevistador: ¿Cuenta con algún socio que ha otorgado capital a la empresa para iniciar su actividad comercial?
- Entrevistado: No, sólo yo que coloque el capital, bueno junto con mi esposo.
- Entrevistador: ¿Afirmaría que el uso de alianzas estratégicas internacionales genera beneficios para la competencia?
- Entrevistado: Pienso que sí, alianzas definitivamente si ¿no? Porque por ejemplo Biotec, ellos quieren hacer una licitación de su producto, entonces vamos a invitar a varios médicos, vamos a hacer la presentación, vamos a preparar todo eso. Vamos a hacer toda esa presentación. Biotec va a venir presentando un médico de la India y con un caso clínico, pero usando los productos entonces eso sí, yo digo, viene un médico, ponente, de la India, que va a dictar un caso práctico y va a ser representado por Biotec en el Spot van a ir N médicos, entonces le va a dar un respaldo a nuestra marca y se puede hacer que nuestras ventas mejoren, porque uno, nuestros productos son competitivos en el mercado son buenos productos que no tienen que envidiar a

nadie, ni un americano, dos, nuestro están por debajo de los costos que manejan las demás empresas, entonces si 1600 creo que están que venden un ancla, nosotros podemos venderlo en 1100, 1150 exagerando 2000 entonces mira la diferencia de precios.

Esto que se haga todo esto de Biotek va a ayudar a posicionar mejor el producto de lo que actualmente se encuentra en el mercado ya.

- Entrevistador: ¿Qué tan rentable afirma que es el uso de las alianzas estratégicas para la empresa?
- Entrevistado: Muy rentable puede comenzar en un 60% o 70 % por ahí puede empezar a subir.
- Entrevistador: Al analizar los precios de su empresa a comparación de los competidores, ¿considera que la oferta que brinda tiene una ventaja sobre ello?
- Entrevistado: Definitivamente
- Entrevistador: Y a pesar de la oferta que le brinda la rentabilidad de su producto no se ve afectada
- Entrevistado: No, está cubierto todos los gastos
- Entrevistador: ¿Tiene usted una lista de precios para sus productos y aplica una política de descuento?
- Entrevistado: Sí, si la tenemos. Y en el tema de política de descuentos...yo he aplicado por ejemplo yo he puesto por ejemplo 1400 un producto, ya si el doctor dice yo tengo descuento de 5% 10% y 15% depende a donde te vayas, las clínicas a dónde vas. Los médicos que visita mi asesora de ventas, ellos son llorones, entonces sí a la clínica yo le vendo a 1600 al médico yo se lo vendo en 1200, le aplico un mayor descuento. Y si voy a una licitación, tengo que irme más abajo, Yo implemento acá mi política de trabajo. Cada empresa maneja sus propias políticas. Además, para una

licitación yo se lo vendo un ejemplo 950 incluido el IGV a un médico, pero por una licitación yo lo vendo a 700, porque a ese doctor yo le vendo 1,2,3 pero en una licitación puedo vender 100.

- Entrevistador: ¿Sus productos siempre cumplen con los estándares de calidad requeridos?
- Entrevistado: Siempre
- Entrevistador: ¿Que estándares de calidad son lo mínimos que se requieren?
- Entrevistado: 1) Los productos tienen ISO, 2) Tiene su certificación de Digemid. 3) Manual de BPA, Yo creo que esos son los más importantes, también CLV
- Entrevistador: ¿Qué otro tipo de valor agregado genera la implementación de estas alianzas internacionales?
- Entrevistado: Nosotros como valor agregado damos el soporte a los médicos. Bueno puede ser el respaldo de la marca, ya lo he mencionado antes, ummm, a ya, yo creo que valor agregado nosotros damos el valor agregado de la instrumentación, el servicio, la capacitación a los médicos. A ya, Claro, nuestro servicio pos venta, queremos saber cómo está el paciente, queremos saber que tal salió de la cirugía.
- Entrevistador: ¿Qué características certifican a la imagen de la empresa?
- Entrevistado: Nosotros somos súper honestos, una persona transparente, tratamos de que el paciente esté bien atendido, que los productos que vaya a usar el paciente no estén vencidos, porque hay casos que cambian la fecha se lo ponen al paciente, o lo abren y lo re esterilizan. Eso de ahí no puede ser, imagínate que esa doble esterilización pueda causar una alergia o algún daño al paciente, puede causar cáncer, nosotros no aportamos por eso, tratamos de botar nuestros productos antes de que se vendan para evitar esas consecuencias.

- Entrevistador: ¿Afirmaría que existe mucha competencia en el mercado en el rubro de importaciones de instrumental quirúrgico e implantes médicos de traumatología?
- Entrevistado: Ummm, no existe wao que competencia, pero si hay un poco de competencia en ese aspecto.
- Entrevistador: ¿Afirma entonces que este es un nicho de mercado potencial?
- Entrevistado: Si es potencial, cuando nosotros estábamos entrando no estaba **Voltrom** no estaba Comic ahora están entrando ellos solo los fuertes acá eran: **Roten** con **Artex** y la que manejara **Parcus**, pero de ahí nosotros decidimos entrar porque había mucha demanda y no había para atender el mercado por eso decidimos entrar en esta línea, pero ahora me imagino que los gringos han visto que hay un potencial acá y ha empezado a entrar otras marcas que si bien es cierto son más caras. Hasta ahorita somos los más baratos, lo que pasa también con **Voltrom** con **Parcus** ellos tienen más dinero que nosotros y han invitado a mas, han hecho talleres, han hecho presentaciones, ellos han hecho diferentes presentaciones en diferentes hoteles, eso también cuesta. Todo es inversión, si tu no inviertes no ganas nada. Un vendedor es como un obrero, tiene que producir si no estamos mal.
- Entrevistador: En base a la experiencia usando estas alianzas, ¿Qué puntos en contra tiene su utilización?
- Entrevistado: La lejanía, está muy lejos, la llegada de comunicación ellos son de día y nosotros somos de noche, el tiempo.
- Entrevistador: ¿Qué percepción cree que tiene sus clientes acerca de la organización al saber que usted cuenta con estas alianzas?
- Entrevistado: El tema de respaldo, pongámonos en el caso que no solo sea Biotek si no que sean varias y que digan, no esta empresa trabaja con proveedores internacionales, eso le da un plus a tu compañía. Todavía hay un poco de resistencia

en confiar por lo que la empresa es aún pequeña, por más que cuenta con ISO, etc, hay todavía esa resistencia en los médicos en confiar, a pesar de tener el respaldo de Biotek. Por eso el día que venga Biotek y hagamos esa bendita cena se acordarán de mí y es ahí que los doctores empezaran a confiar y es ahí donde nosotros nos iremos arriba, nuestros precios y por la calidad que tiene nuestros productos.

- Entrevistador: ¿Algún otro comentario que le gustaría agregar en esta entrevista acerca de alianzas?
- Entrevistado: Lo único que yo quiero es que las empresas con las que estamos trabajando sigan apoyándonos, sigan siendo nuestros aliados y así DROFAR crezca.

Anexo 9: Transcripción entrevista 3

Entrevistador: Saludos cordiales. Mi nombre es Estefany Valle Vásquez, quien va tener el agrado de poder llevar a cabo esta entrevista. Estamos realizando un estudio e investigación sobre las alianzas estratégicas internacionales como acción de ventaja competitiva en la empresa. Se realizarán 28 preguntas precisas y puntuales; es por ello que la información brindada será interpretada para poder realizar un análisis preciso de lo que se quiere llegar a cabo con el objetivo de nuestra investigación.

Debo aclarar que la información proporcionada será usada para el presente trabajo con la búsqueda de realizar una correcta entrevista a profundidad con el planteamiento de las preguntas planteadas. Para agilizar la recolección de la información, va resultar de muy uso efectivo el empleo de grabar la conversación como herramienta de apoyo; pues tomar nota a mano nos dedicará mayor tiempo, el cual sabemos que no sería lo esencial por el tiempo que ustedes manejan. El uso de la grabadora durante la entrevista va ser solo con fines de análisis. ¿Existe algún inconveniente en el empleo de esta durante la entrevista?

Entrevistado: No, ningún inconveniente.

Entrevistador: ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo! Empecemos,

1. ¿A qué se dedica su empresa?

Se dedica a la importación y comercialización de productos médicos de especialidad respecto a la línea de artroscopia.

2. ¿Qué le motivó a optar por el uso de las alianzas estratégicas en la empresa?

La adaptación y búsqueda de integración al cambio para obtener innovación mayores ventajas que las que pueda proveer nuestro propio país respecto a la manufactura.

3. ¿Cuánto tiempo llevó el proceso?

Para hablar de un tiempo aproximado se tendría que considerar de unos 9 a año y medio para cerrar la negociación y posterior a ello empezar a aplicarla. Desde el tema de buscar a tu proveedor y comparar con otros, esperar el contacto, definir términos, precios, condiciones, registros, documentación y todo lo que involucra esto.

4. ¿Cuál es el proceso de negociación que utiliza con los proveedores?

Por el momento utilizamos la compra al contado de acuerdo a los requerimientos del área de compras para su posterior importación; ya que, al aún no importar tan frecuentes, pero si a cantidad estamos estableciendo y creando un vínculo mayor y más afinidad con nuestro proveedor para que a futuro sea pago diverso.

5. ¿Qué tipo de acuerdo internacional maneja con su principal proveedor?

Nosotros manejamos y trabajamos mediante la distribución exclusiva, aunque siempre hay q estar pendientes de los movimientos te pueden quitar la representación al no llegar a tu cuota de compra o darles dinamismo a los procesos.

6. ¿Usted se asocia con otra empresa para la compra de los productos de sus proveedores?

No, por el momento preferimos que sea de manera individual.

7. ¿Recibe asistencia por parte de sus proveedores acerca de la información primordial de sus productos?

Sí, pero no en su totalidad; ya que siempre tenemos que contar con personal que tenga conocimiento del rubro; lo que Biotek nos provee es el tema de asistencia ante cualquier duda o requerimiento adicional al pedido, material para mostrar a los médicos, catálogos, brochures, guías, recomendaciones, certificaciones y lo que requiera el caso.

8. ¿Ha escuchado hablar acerca de los joint-ventures?

Sí

9. ¿Lo aplica actualmente en su empresa?

Hasta el momento no, pero quizá en un futuro al ser más grandes y posicionados en el mercado en este rubro de la Biomédica pueda concretarse.

10. ¿Implementaría usted este tipo de alianza estratégica para su compañía?

Definitivamente, analizaría bien los términos para acotar puntos y pueda darse según sea el caso.

11. ¿Usted utilizaría herramientas financieras para iniciar su actividad comercial?

Sí, pero creo que todos en algún momento lo vamos a requerir; sin embargo, no debemos abusar de ello ya que aún estamos en crecimiento.

12. ¿Utilizaría programas del Estado para penetrar en el mercado tales como licitaciones, postulaciones o venta de sus productos?

Sí, para poder generar ventas al por mayor tenemos que estar metidos y pendiente de licitaciones y participar en ellas; ya que el Estado es un gran aliado, comprador fijo y buen pagador.

13. ¿Qué porcentaje del capital o la inversión estaría dispuesto a invertir con recursos propios?

Estaría dispuesta a invertir el 35%, aun así, se pueden realizar algunos préstamos, pero no es recomendable por la cantidad de interés que te generaría.

14. ¿Cuenta con algún socio que haya otorgado capital a la empresa para iniciar su actividad comercial?

No, hoy en día hay que tener mucha suerte para que eso pueda suceder ya que probablemente tu puedes contar con el Know-How, pero ello va a querer apoderarse de gran porcentaje de las acciones de empresa o la participación de ella.

15. ¿Afirmaría que el uso de las alianzas estratégicas internacionales genera beneficios en contraste con la competencia?

Por supuesto, creo que tanto la competencia como nosotros también aplica estas alianzas, sin embargo, en un tema de costos y calidad somos los más eficientes y atractivos en el mercado financieramente hablando.

16. Efectivamente las alianzas estratégicas internacionales atraen una ventaja competitiva hacia la empresa. ¿Por qué lo considera así?

Sí, porque las empresas hoy en día con la globalización deben adaptarse a los cambios, la idea de aliarse con una entidad, institución u otra empresa extranjera te permite estar más a la vanguardia de los que existe y los avances que para nuestro caso es la aplicación de estas permitiéndonos impartir esas técnicas y vender productos para mejorar la calidad de vida de los pacientes.

17. ¿Qué tan rentable afirma que es el uso de las alianzas estratégicas internacionales para la empresa?

Considero que es rentable tal cual, para nosotros nos sirve para distinguirnos respecto a los costos en comparación de la competencia.

18. Al analizar los precios de su empresa en comparación con los competidores, ¿Considera que la oferta que brinda tiene una ventaja sobre ellos?

Absolutamente, eso es algo que nos distingue del resto, ya que nos permite presentarnos al mercado con ofertas más tentadoras y accesibles al bolsillo de todos sin descuidar la calidad de nuestro producto; ya que al que estos vengan de la India la mano de obra y el costo por manufactura es menor.

19. ¿Tiene usted una lista de precios para sus productos y una política de descuentos?

Sí, la empresa cuenta con una lista de precios para poder ofertar los productos, respecto a la política de descuentos esta se aplica en base al cliente, depende mucho de a quién le vamos a vender, es diferente ofertar un precio en una licitación que debe ser menor, que ofertar a un paciente o un doctor independientemente, varían entre 4% a 10%.

20. ¿Sus productos siempre cumplen con todos los estándares de calidad requeridos?

Eso sin dudarlo, al ser productos médicos de comercializar debe contar con todos los estándares de calidad del producto, tanto como nosotros como el proveedor lo debemos cumplir.

21. ¿Qué estándares de calidad son los mínimos requeridos para sus productos?

Que el producto cuente con certificación ISO, certificación de BPA y que cada producto cuente al ingresar al país con su registro sanitario como lo pide DIGEMID.

22. ¿Qué otro tipo de valor agregado genera la implementación de alianzas estratégicas internacionales?

Pues genera innovación y actualización de trabajo para toda la implementación de estas alianzas, ya que traemos actualización o otros procesos mejor desarrollados en el exterior y el conocimiento o manejo de la empresa y lo que aplica.

23. ¿Qué características identifican a la imagen de la empresa?

En simples palabras empatía, compromiso y dinamismo, todo ellos enfocado en nuestro día a día y sobre todo en nuestros clientes.

24. ¿Afirmaría, que existe mucha competencia en el rubro de importaciones de instrumental quirúrgico e implantes médicos de artroscopia tales como anclas, suturas, cánulas, tornillos, entre otros?

No mucho, por el hecho de que existan varios sino por el tema de que existen grandes que cuentan con mayor tiempo y experiencia en el rubro de traumatología y en específico artroscopia, aún sigue siendo un nicho de mercado.

25. ¿Afirma entonces que es un nicho de mercado potencial? ¿Por qué?

Claro, porque no está super saturado hay una porción de la torta para todos; sin embargo, hay que saber hacer frente y dar lo mejor.

26. En base a la experiencia empleando una alianza estratégica internacional. ¿Qué puntos en contra tiene su utilización?

El tema de las conexiones y los tiempos que se manejan, en algunos casos mientras nosotros dormimos ellos están despiertos y en actividad y a veces se pierde un poco la comunicación o que en ocasiones no se entienda precisamente el mensaje a dar. A pesar de ello, es algo que se puede manejar.

Ahora bien, para terminar

27. ¿Qué percepción cree que tienen sus clientes acerca de su organización al saber que emplean o trabajan con alianzas estratégicas internacionales?

Asumo que el hecho de un respaldo con una marca internacional y la presencia que esta tiene; además un tema de los contactos que manejamos y que están disponibles a sus requerimientos en base a los productos; ya que trabajamos con los que lo manufacturan.

28. Finalmente, ¿Algún otro comentario que le gustaría agregar o mencionar?

Trabajar un tema de internacionalización o aliarse es muy interesante y a la vez arduo, pero te genera mayores beneficios y oportunidades donde buscar, ya sea por tus proveedores o por tu imagen.

Sin otro detalle o comentario en particular, es todo un placer, muchas gracias.

Anexo 10: Tabla de transformación de datos

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Alianza Estratégica de Cooperación Comercial	Acuerdo de distribución	¿Cuánto tiempo llevó el proceso?	4 a 18 meses	24 a 30 meses	9 a 24 meses	
			¿Cuál es el proceso de negociación que utiliza con los proveedores?	Compra y pago al contado	Compra y venta sin crédito	Compra y pago al contado	
			¿Qué tipo de acuerdo internacional maneja con su principal proveedor?	Acuerdo de distribución exclusiva	Acuerdo de distribución	Distribución exclusiva	
		Compras conjuntas	¿Usted se asocia con otra empresa para la compra de los productos de sus proveedores?	No	No	No	
	Alianza Estratégica de Cooperación Tecnológica y de Producción	Know-how	¿Recibe asistencia por parte de sus proveedores acerca de la información primordial de sus productos?	70%	A un 80% de 100%	70%	
	Alianza Estratégica de Cooperación Financiera	Joint-ventures	¿Ha escuchado hablar acerca de los joint-ventures?	Si	Si	Si	
			¿Lo aplica actualmente en su empresa?	No	No	No	
			¿Implementaría usted este modelo de negocio en su compañía?	Si	Más adelante, son mayor inversión	A futuro	
		Venture capital	¿Cuenta con algún socio que haya otorgado capital a la empresa para iniciar su actividad comercial?	No	No	No	
			¿Usted utilizaría herramientas financieras para iniciar su actividad comercial?	Si	No	Si	
			¿Qué porcentaje del capital o la inversión estaría dispuesto a invertir con recursos propios?	30%	Un 30% o 40%	35%	
	VENTAJA COMPETITIVA	Liderazgo en Costos	Rentabilidad	¿Afirmaría que el uso de las alianzas estratégicas internacionales genera beneficios en contraste con la competencia?	Si	Si	Si
			Precio	Al analizar los precios de su empresa en comparación con los competidores, ¿Considera que la oferta que brinda tiene una ventaja sobre ellos?	Si	Si	Si
				¿Tiene usted una lista de precios para sus productos y una política de descuentos?	Si	Si, descuentos por cliente fidelizado o compras en cantidad	Si
Calidad			¿Sus productos siempre cumplen con todos los estándares de calidad requeridos?	Si	Si	Si	
		¿Qué estándares de calidad son los mínimos requeridos para sus productos?	ISO, BPA, Certificados de exportación y controles	ISO, DIGEMID, Manual de BPA, CLV	ISO, BPA, CLV y registros sanitarios		
Diferenciación		Valor agregado	¿Qué otro tipo de valor agregado genera la implementación de alianzas estratégicas internacionales?	Conocimiento del mercado	Soporte a médicos y servicio post-venta	Innovación y actualización	
		Imagen de la empresa	¿Qué características identifican la imagen de la empresa?	Calidad y Servicio	Honestidad por calidad y precios bajos	Empatía y compromiso	
			¿Qué percepción cree que tienen sus clientes acerca de su organización al saber que emplean o trabajan con alianzas estratégicas internacionales?	Familiarización y respaldo	Buena, por respaldo de marca y buenos precios	Soporte, asistencia y profesionalismo	
Enfoque		Nicho de mercado	¿Considera que existe mucha competencia en el rubro de importaciones de instrumental quirúrgico e implantes médicos de artroscopía tales como anclas, suturas, cánulas, tornillos, entre otros?	Poca	No	Poca	
			¿Afirma entonces que es un nicho de mercado potencial? ¿Por qué?	Si, es una especialidad en proceso	Si, han venido competidores con mayor inversión	Si, tiene crecimiento a futuro	

Fuente: Elaboración propia

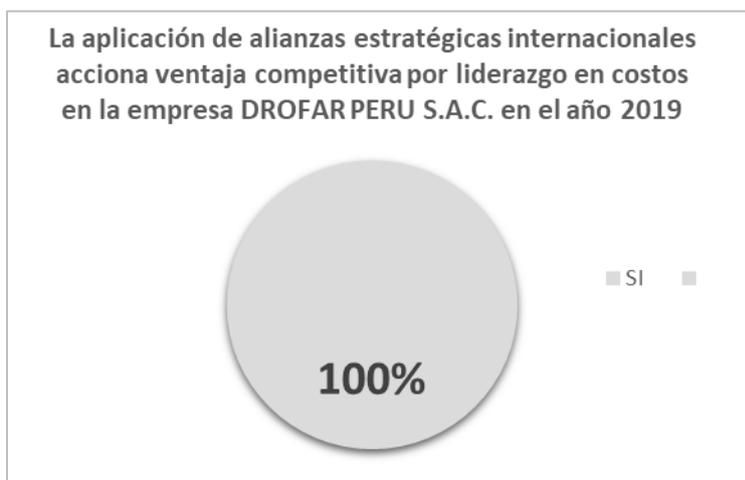
GRÁFICOS

Gráfico 1: El uso de las alianzas estratégicas internacionales genera beneficios en contraste con la competencia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: La aplicación de alianzas estratégicas internacionales acciona ventaja competitiva por liderazgo en costos en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: La aplicación de alianzas estratégicas internacionales acciona ventaja competitiva por diferenciación en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019.

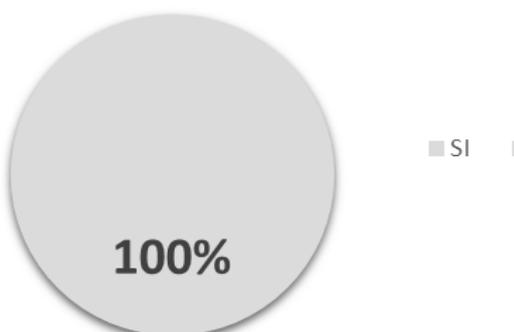
La aplicación de alianzas estratégicas internacionales acciona ventaja competitiva por diferenciación en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019.



Fuente: Elaboración propia

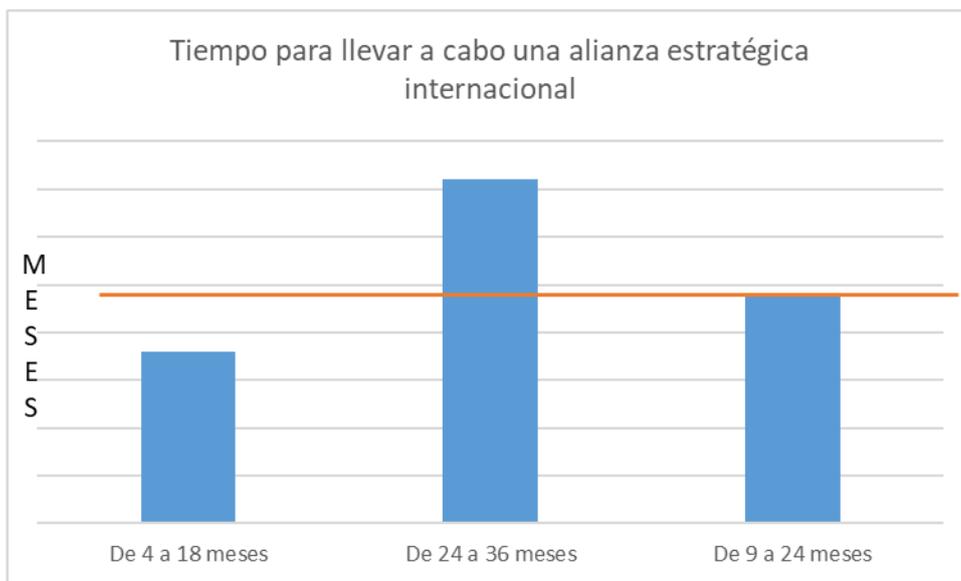
Gráfico 4: La aplicación de alianzas estratégicas internacionales acciona ventaja competitiva por enfoque en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019.

La aplicación de alianzas estratégicas internacionales acciona ventaja competitiva por enfoque en la empresa DROFAR PERU S.A.C. en el año 2019



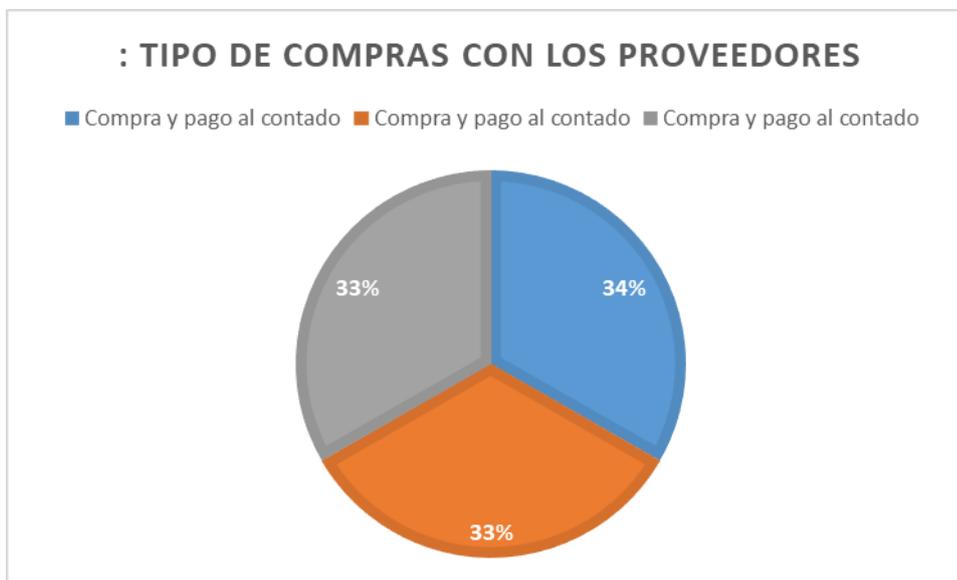
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Tiempo para llevar a cabo una alianza estratégica internacional



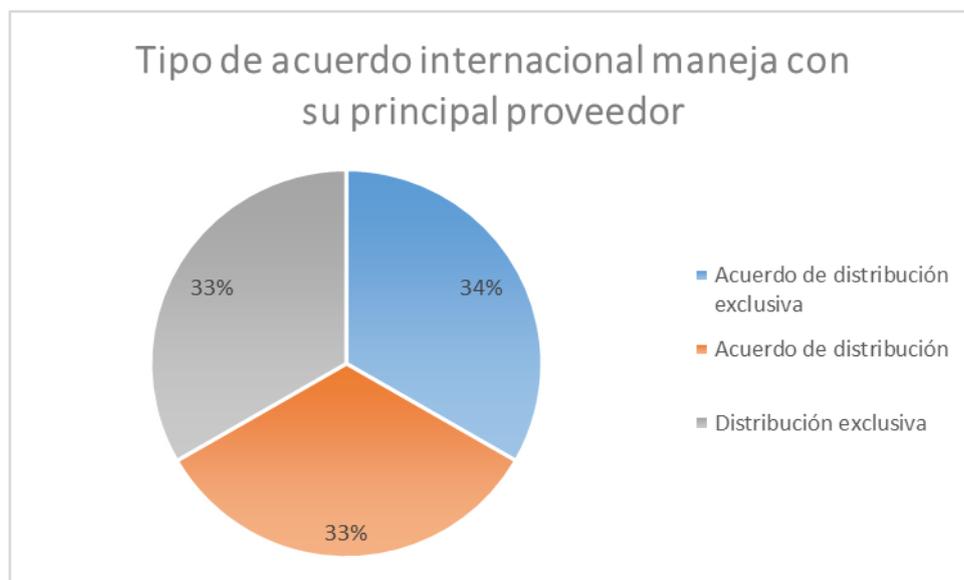
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Tipo de compras con los proveedores



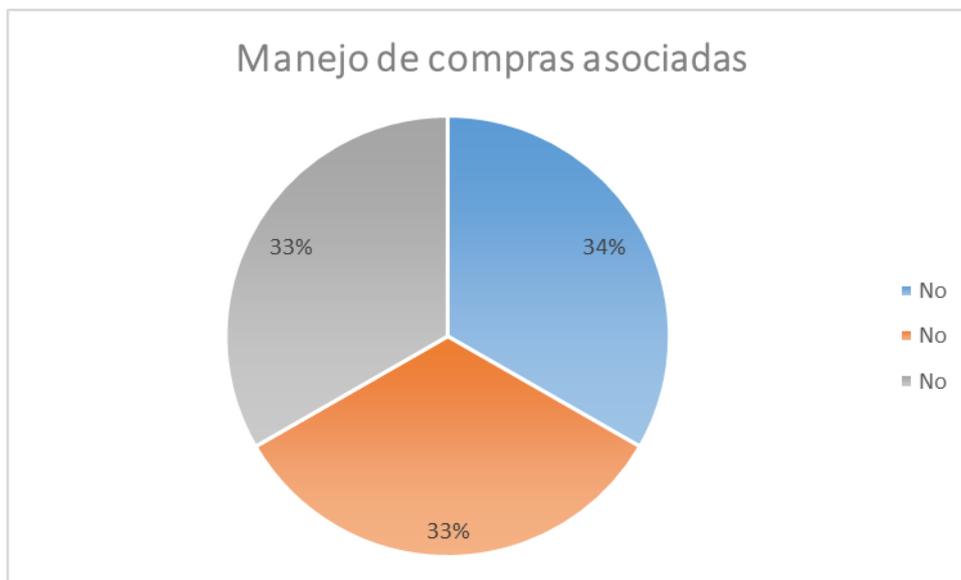
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Tipo de acuerdo internacional maneja con su principal proveedor



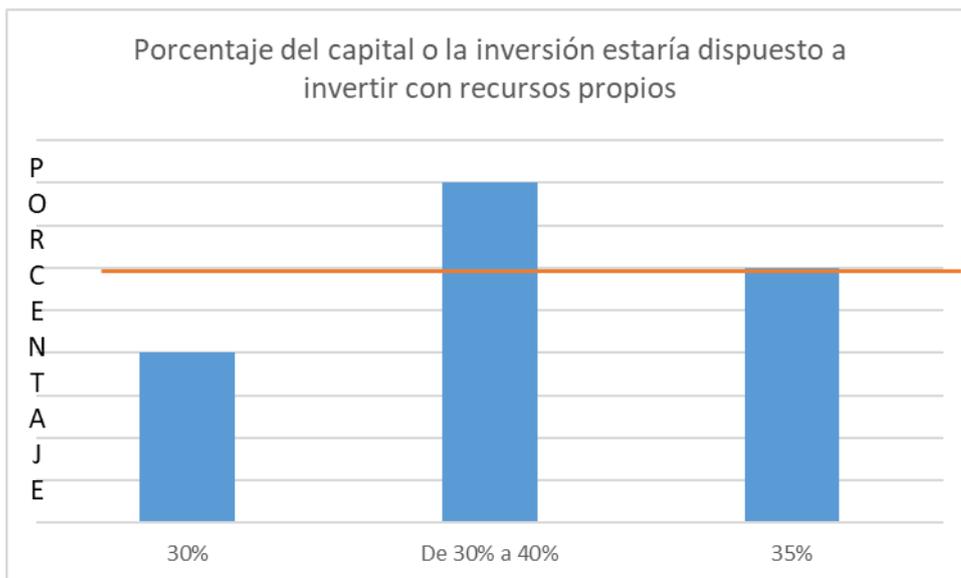
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Manejo de compras asociadas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Porcentaje del capital o la inversión estaría dispuesto a invertir con recursos propios



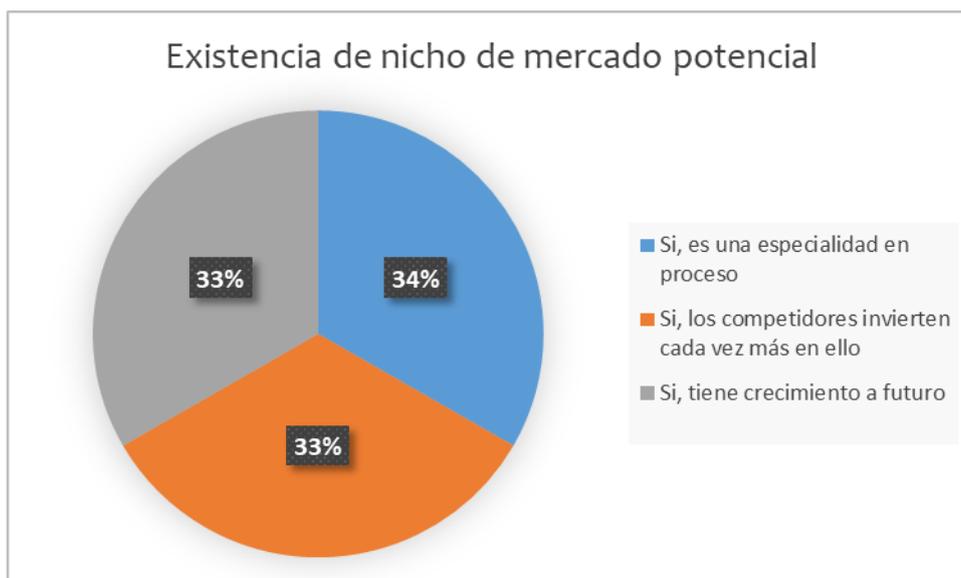
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Rentabilidad por el uso de las alianzas estratégicas internacionales para la empresa



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Existencia de nicho de mercado potencial



Fuente: Elaboración propia