



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

“Evaluación de las alianzas estratégicas como alternativa de crecimiento caso Grupo Difare & Bayer S.A. en la ciudad de Guayaquil año 2015”

**Estudio de caso que se presenta como opción al título de:** Ingeniero en Ciencias Administrativas énfasis Gestión Empresarial mención en Negocios Internacionales

**Autor:**

Andrés Rogelio Nevárez Vélez

**Tutor:**

Econ. Brian Williams

**GUAYAQUIL**

**2016**



## **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

**QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

EVALUACIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO ALTERNATIVA DE CRECIMIENTO CASO GRUPO DIFARE & BAYER S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL AÑO 2015.

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: ANDRÉS ROGELIO NEVÁREZ VÉLEZ.**

**Guayaquil, Mayo de 2016**

---

**ECON. BRIAN WILLIAMS.**

**TUTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a agradezco a Dios por ser mi guía en cada etapa, brindándome sabiduría, paciencia y discernimiento durante todo este viaje llamado vida.

A mi familia, por su apoyo incondicional, no solo en la realización de este proyecto, sino también en cada decisión que he tomado durante toda mi vida.

Mis más sinceros agradecimientos a mi tutor, Econ. Brian Williams, por su tiempo y dedicación para la culminación de mi proyecto.

A todos, quienes aportaron de alguna u otra manera para este proyecto quedo profundamente agradecido.

Gracias totales.

Andrés Nevárez Vélez.

## DEDICATORIA

Este proyecto de investigación, sin duda alguna, es una respuesta a un meta propuesta que finalmente culmina, demostrando un trabajo que tomo años entre decisiones acertadas y otras que con el tiempo tomaron sentido, dedico este proyecto principalmente a mi madre Lourdes Vélez Peña quien confió de principio a fin en mi capacidad y ha apoyado cada una de mis etapas demostrándome su amor sincero junto a el verdadero significado del profesionalismo y esfuerzo en cada meta que me propongo, a mi tía Ing. Evelyng Vélez Peña, una persona que jamás permitió que falle durante toda esta etapa, que me presentó nuevas razones para seguir luchando por esta meta y me enseñó con ejemplo el significado de la perseverancia.

También dedico este proyecto a mi abuelita María de Lourdes Peña Marriott quien se convirtió en mi soporte durante años, demostrándome con ejemplo el significado de la confianza en sí mismo.

Por último, quiero dedicar este proyecto a mi primo y hermano que jamás olvidare Francisco Cueva Albán, que aunque no se encuentra físicamente con nosotros, sé que donde está, este logro es una razón de celebración y orgullo.

A todos los antes mencionados les dedico este logro; gracias por su aporte, por su ejemplo, su confianza, y por acompañarme de alguna u otra manera durante toda esta etapa.

Gracias totales y para siempre.

Andrés Nevárez Vélez.

## ÍNDICE

PORTADA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA.....	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE TABLAS .....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
RESUMEN .....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
RESEÑA HISTÓRICA GRUPO DIFARE .....	1
RESEÑA HISTÓRICA BAYER S.A. ....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
OBJETIVOS.....	3
OBJETIVO GENERAL .....	3
OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	3
JUSTIFICACIÓN .....	3
ALCANCE .....	4
APORTE PRÁCTICO .....	4
CAPÍTULO I.....	5
1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	5
1.2. ALIANZA ESTRATÉGICA.....	6
1.3. PLAN ESTRATÉGICO .....	7
1.3.1.1. ESTRATEGIA DE MERCADO.....	9
CAPÍTULO II.....	12
2. DIAGNÓSTICO .....	12

2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
2.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	13
2.2.1.	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	13
2.3.	DEFINICIÓN DE VARIABLES .....	13
2.3.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE.....	13
2.3.2.	VARIABLES DEPENDIENTES.....	13
2.4.	PROCEDIMIENTO.....	14
2.5.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	14
2.5.1.	ANÁLISIS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	16
2.5.1.1.	PUNTOS CLAVE DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA .....	16
2.5.1.2.	MEDICIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....	17
2.5.1.3.	MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES .....	18
2.6.	ESTRUCTURA DE LA ALIANZA DE GRUPO DIFARE & BAYER S.A.....	21
2.6.1.	ESTRATEGIA COMERCIAL DE GRUPO DIFARE & BAYER S.A.....	22
2.6.2.	PERIODO Y LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	22
2.7.1.	POBLACIÓN.....	22
2.7.2.	MUESTRA .....	23
2.8.1.	EL CUESTIONARIO .....	24
2.9.	TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
2.9.1.	LA ENCUESTA.....	24
2.10.	SOFTWARE A UTILIZAR .....	25
2.11.	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	25
	CAPÍTULO III .....	26
3.	RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.1.	ENCUESTAS .....	26
3.2.	ENTREVISTA.....	37
3.3.	EVALUACIÓN DE LAS ALIANZAS.....	42
3.1.1.	EVALUACIÓN DE LA ALIANZA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL .....	43
	CAPÍTULO IV.....	44
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	44
4.1.	CONCLUSIONES .....	44
4.2.	RECOMENDACIONES.....	45
	BIBLIOGRAFÍA .....	46

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de descuento en productos de Bayer S.A. ....	17
Tabla 2: Cuadro de Sueldos de la fuerza de ventas Bayer S.A. ....	17
Tabla 3: Cuadro de ventas anuales alianza Grupo Difare & Bayer S.A. ....	18
Tabla 4: Cuadro de ventas anuales de productos de la empresa Bayer S.A. en farmacias propias del Grupo Difare.....	20
Tabla 5: Estructura de Grupo Difare para alianza estratégica. ....	21
Tabla 6: Estructura de Bayer S.A. para alianza estratégica. ....	21
Tabla 7: Tiempo de ser cliente .....	27
Tabla 8: Dificultad para adquirir medicinas de calidad .....	28
Tabla 9: Razones influyentes para la adquisición de medicamentos .....	29
Tabla 10: Productos con mayor demanda .....	30
Tabla 11: Adquisición de los productos Bayer S.A.....	31
Tabla 12: Nivel de satisfacción de los medicamentos Bayer S.A.....	32
Tabla 13: Nivel de conocimiento sobre la alianza estratégica.....	33
Tabla 14: Dificultad para adquirir medicamentos de Bayer S.A. ....	34
Tabla 15: Alianza Estratégica como facilidad de adquisición de los productos.....	35
Tabla 16: Solicitud de más alianzas estratégicas.....	36
Tabla 17: Cuadro de presupuesto anual Guayaquil .....	43
Tabla 18: Cuadro de presupuesto mensual sectorizado de Guayaquil .....	43

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estrategias de Mercado.....	9
Gráfico 2: Participación de Grupo Difare en el mercado .....	15
Gráfico 3: Tiempo de ser cliente .....	27
Gráfico 4: Dificultad para adquirir medicinas de calidad .....	28
Gráfico 5: Razones influyentes para la adquisición de medicamentos .....	29
Gráfico 6: Productos con mayor demanda.....	30
Gráfico 7: Adquisición de los productos Bayer S.A. ....	31
Gráfico 8: Nivel de satisfacción de los medicamentos Bayer S.A. ....	32
Gráfico 9: Nivel de conocimiento sobre la alianza estratégica .....	33
Gráfico 10: Dificultad para adquirir medicamentos de Bayer S.A.....	34
Gráfico 11: Alianza Estratégica como facilidad de adquisición de los productos ..	35
Gráfico 12: Solicitud de más alianzas estratégicas .....	36



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nivel de Estrategias .....	11
--------------------------------------	----

## RESUMEN

Las alianzas estratégicas han servido de mucho para los consumidores finales, puesto que los productos se vuelven más accesibles ya que se pueden conseguir con facilidad en las diferentes farmacias donde el cliente desee. Es interesante mencionar que en la actualidad existe dificultad para poder conseguir un fármaco o medicamento de calidad, esto ha conllevado a que los pacientes se preocupen más de lo normal, porque deben consumir medicamentos genéricos, creando sesgos en el comportamiento del consumidor, por ese motivo el presente trabajo de investigación permite conocer la alianza estratégica entre el Grupo Difare y la empresa Bayer S.A. y su influencia en el crecimiento empresarial mediante la satisfacción del cliente.

**Palabras Claves:** Alianza Estratégica, Crecimiento Comercial, Fármacos.

## **ABSTRACT**

Strategic alliances have done little to end consumers, as products become more accessible because you can easily get in different pharmacies where the customer wants. It is interesting to note that there is currently difficult to get a drug or drug quality, this has led to patients worry more than usual, because should consume generic medicine, creating biases into the consumer behavior, for this reason the present research provides information about the strategic alliance between Grupo Difare and Bayer S.A. and its influence on business growth through customer satisfaction.

**Keywords:** Strategic Alliance, Sales Growth, Drugs.

## INTRODUCCIÓN

Las alianzas estratégicas son sociedades en las que dos o más empresas deciden trabajar en conjunto con el fin de lograr objetivos que sean mutuamente beneficiosos en una economía donde difícilmente se puede crecer, a través de ello las empresas pueden compartir diferentes recursos, información, capacidades y riesgos con el fin de lograr sus objetivos y metas propuestas; una de las razones principales por las que las empresas entran en una alianza estratégica es para obtener ventaja de las innovaciones de otras compañías sin tener la necesidad de invertir en desarrollo e investigaciones.

La pertinencia de este tema se basa en conocer las razones por las que una empresa estaría dispuesta a ser parte de una alianza estratégica, identificando los beneficios, y buscando las opciones que encontramos en el mercado con el fin de promover el crecimiento comercial.

### RESEÑA HISTÓRICA GRUPO DIFARE

El grupo Difare llegó a existir en 1987, gracias a las ideas de Carlos Cueva González y su esposa Galicia Mejía Zevallos, quienes empezaron este negocio abriendo una farmacia con nombre “Marina”, sin embargo, para aquel tiempo se el mercado de distribuir medicinas tuvo un auge permitiendo así a las personas encontrar nuevas oportunidades de trabajo.

Esta farmacia ganó reconocimiento por la eficacia y rapidez de entrega de sus productos, así como la diversidad de los mismos, lo que aportaba a los clientes finales a mantenerse confiados en encontrar su medicina; cada uno de estos aspectos contribuyó para que en el Julio del año 1984 esta pequeña farmacia se convirtiera en la distribuidora farmacéutica “René”. Para luego de tres años, ser reconocidos con el nombre de *Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana – DIFARE S.A.*, donde hasta la actualidad mantiene una imagen altamente competitiva expandiendo sus negocios en Quito y Cuenca.

## **RESEÑA HISTÓRICA BAYER S.A.**

Laboratorios Bayer es una empresa de origen alemán que empezó sus actividades en el Ecuador en el año 1930. Sin embargo fue el 5 de mayo del 1967 cuando oficialmente se establece la compañía Bayer Farmacéutica S.A. en la ciudad de Guayaquil. Para estos años la empresa sencillamente se dedicaba a la formulación de ciertos productos fitosanitarios por medio de Servicios Agrícolas.

Pero en realidad para los años 1990 y 1991, Bayer asume la responsabilidad de todas las actividades en el país, y a principios del año 1993 estos laboratorios se dedican exclusivamente a importar y comercializar sus medicinas desde su país de origen Alemania, lo que le permitió ganar reconocimiento por más de 70 años de historia en el país, llegando a ser una de las multinacionales líderes ofreciendo productos de calidad.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La necesidad existente es conocer nuevas opciones que ofrece el mercado para que una empresa pueda crecer y desarrollarse. Para llegar a una situación óptima es necesario implementar nuevas estrategias comerciales con el fin de ir desarrollando oportunidades en el mercado.

Al momento se conoce de alianzas estratégicas como la de Grupo Difare y Bayer S.A. que han permitido que el antes mencionado laboratorio se mantenga en un mercado como el nuestro en el que el estado promueve la medicina genérica.

Los resultados que se esperan es conocer si las alianzas estratégicas son una oportunidad para que una empresa pueda desarrollarse y crecer en el mercado.

El estudio se realizara a través del análisis de la alianza antes mencionada y las estrategias que dichas empresas han tenido que tomar para mantenerse en el mercado.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Analizar el resultado de la aplicación de la Alianza Estratégica entre el Grupo Difare y Bayer S.A.

### **OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Determinar los componentes teóricos y científicos que promueven el crecimiento comercial a través de Alianzas Estratégicas.
- Diagnosticar la situación actual del Grupo Difare y Bayer S.A.
- Evaluar la alianza estratégica aplicadas como alternativa de crecimiento para el Grupo Difare y Bayer S.A.

## **JUSTIFICACIÓN**

Las alianzas estratégicas durante años han sido foco de interés para muchas compañías, puesto que se ha podido destacar de la experiencia de quienes han optado por dichas alianzas la oportunidad de crecer y permanecer en el mercado, beneficiándose de los logros de ambas empresas, con el fin de minimizar gastos de inversión en ciertos aspectos que le han permitido continuar en mercados como el nuestro.

Por otra parte se busca conocer si las alianzas estratégicas son viables en un mercado como el ecuatoriano, sirviendo de oportunidad o solución para competir con otras empresas privadas o estatales y contra políticas gubernamentales que podrían ocasionar sesgos en el comportamiento del consumidor. Entre las ventajas que presentan las alianzas estratégicas podemos mencionar: Reducción de inversión en desarrollo e investigación; mejoras generales en la comercialización de productos; precios competitivos productos de mejor calidad; estabilidad laboral y menor rotación de personal.

## **ALCANCE**

El método que se seguirá para obtener los resultados será: Exploratorio puesto que se toma dicho concepto podemos decir que este método también es conocido como estudio piloto, ya que es donde se estudian casos muy pocos investigados, que a su vez suele ser empleado para identificar una problemática. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

Por otra parte este estudio se basara en buscar alternativas y razones que permitan encontrar una solución a la problemática del estado y su promoción de productos genéricos, el estudio también será descriptivo ya que tomando este otro concepto podemos decir que se describirán los hechos como se vayan observando a lo largo de la investigación. (Hernández, *et al*, 2010).

## **APORTE PRÁCTICO**

En este estudio se puede destacar la disminución de gastos del personal, en inversión y desarrollo que se encuentran implícitos en la propuesta, buscando un beneficio de los logros alcanzados por ambas empresas de la alianza estratégica.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

El análisis de información de estudio de mercado es un componente elemental y sustancial para conservar la competitividad ante los antagonistas. Un análisis conciso de los consumidores concede documentación crucial para determinar y observar la necesidad, tamaño y la competencia. El estudio de mercado es en esencia la investigación sistemática de las carencias de los clientes consumidores por un producto y la trascendencia de este producto. Mediante esta formación, se instauro el soporte para situar los productos y servicios en base a las necesidades vigentes dentro de un mercado global. Las conclusiones de la indagación obligan a evidenciar la realidad actual del entorno en donde las entidades ejercen sus actividades. De acuerdo con Guaragna & Fridman (2013) “el análisis de mercado es una parte del marketing que resulta en la obtención y estudios de información con el propósito de transformarlos en datos que resulte de utilidad para la resolución de problemas”. (Pág. 23).

El propósito del estudio de mercado es proveer la información de total relevancia a la Dirección General, datos que deben ser viables, concisos, seguros, y actuales. Este esquema debe ajustarse a un sistema ordenado y con normas, por lo que se necesita de un proyecto organizado en todas las fases del proceso investigativo. Los estándares seguidos en cada ciclo son metodológicos sustentables, adecuadamente registrados, y planeados con anticipación.

El análisis de mercado emplea el esquema científico en que los informes que son reunidos y estudiados para fundamentar planes o teorías anticipadas. Expertos en estudio de mercado han revelado que los análisis brindan diversos conocimientos.

Una investigación de los consumidores facilita datos acerca de los mercados de renombre de una entidad. La información que se decreta de forma sistemática y sobresaliente predomina mediante procesos científicos subyacentes de datos.



## 1.2. ALIANZA ESTRATÉGICA

Una alianza estratégica es una asociación de un acuerdo entre dos o más personas físicas o jurídicas con la finalidad de obtener un grupo de propósitos acordados indispensables sin dejar de ser instituciones autónomas. Permitiendo el crecimiento de la entidad gracias a la cooperación de las partes entre las funciones, adquisiciones y el aumento sistemático.

De acuerdo a lo establecido por Frías (Kaplan, 2012)

“Una alianza estratégica es un acuerdo de su empresa con una o más entidades a fin de realizar ciertas clases de negocios juntos para beneficio mutuo y bajo términos específicos”. (Pág. 173)

Los accionistas pueden proveer el acuerdo o alianza estratégica con recursos como lo son los canales de distribución el cual se encarga de poner a disposición el producto para los consumidores, la capacidad de fabricación, inversión del plan o proyectos. Bienes propios de inmuebles o maquinarias, conocimientos, experiencia o la propiedad intelectual. La alianza es una cooperación de un acuerdo mutuo que tiene como fin una correlación en la que cada accionista o socio confía en que los beneficios de la alianza sean mucho más mayores que la de los ahíncos propios. La alianza conlleva frecuentemente el traspaso de tecnología (ingreso a los saberes y la experiencia), la distinción económica, los gastos compartidos y de riesgo.

Para Prieto (2012)

La alianza estratégica es un entendimiento que se produce en la colaboración entre dos o más actores sociales diferentes sean personas o empresas las que interactúen, quienes mediante el dialogo, la negociación y la definición de objetivos de consenso, elaboran un Plan de Acción conjunto tratando de lograr beneficios de mutua conveniencia. (Pág. 44)

Bajo una alianza estratégica, cada entidad sostiene su autogestión al mismo instante que adquieren un nuevo beneficio. Una alianza estratégica impulsaría a una empresa a fomentar un método más seguro, extenderse a un nuevo mercado o amplificar una preeminencia sobre la competencia, entre otras probabilidades.

### **1.3. PLAN ESTRATÉGICO**

Lo indicado por Rojas (2012), “Un plan estratégico es un documento que se utiliza para comunicarse con la organización de los objetivos de las organizaciones, las acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos y todos los otros elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación” (pág.12)

El plan estratégico es la hoja de guía que emplea una entidad para alcanzar su perspectiva a medio y largo plazo, se desprende de la planificación sencilla puesto a que esta compromete a la entidad a examinar exhaustivamente los contextos internos y externos, para tener trascendencia en el futuro y reconocer las tácticas que le ayudaran a cumplir con éxito su cometido y la perspectiva que se tiene. De aquí nace el principal punto de partida de la fase de gestión mediante el rendimiento. El organismo se impulsa con determinación para efectuar su misión y valores. El plan estratégico por lo tanto es el escrito que abarca los propósitos generales efectuados, por los dirigentes de la entidad, todas las acciones y estrategias que permitan la consecución, y el usufructo de recursos, encamina a los dirigentes hacia los fines. Su objetivo primordial es la obtención de decisiones estratégicas en base a la orientación de decisiones asentadas en los factibles efectos, sin excluir el peligro. Esta es una forma de estimular a los copartícipes en la sociedad ya que confirma la solidez de las decisiones estratégicas en una proyección global y específica.

Lo expuesto por Abascal (2012) “Un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo” (pág.63)

Un plan estratégico o también conocido como un plan de proyecto es un manifiesto que se determina por escrito, mediante un periodo determinado de tiempo, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Los principales objetivos de una organización (por ejemplo, una empresa)
- Los principales tipos de acciones y medios que emplea para lograr estos objetivos.

- Una fase en el tiempo que se requiere de los propósitos y la aplicación de pasar de una sencilla estrategia a un plan específico. El plan suele distribuirse en los planes sectoriales para distintos proyectos y unidades organizativas que fundamentan un papel vitalicio en la ejecución de la estrategia.

La planificación estratégica se considera como una función de gestión administrativa y de organización empleada para determinar las principales precedencias, aumentar las fuerzas y los recursos, reforzar las acciones, procurar que los auxiliares y otras partes atraídas están laborando para lograr metas colectivas, instaurar un vínculo en base al deseo de los resultados, estudiar y reajustar el curso de la organización en favor a un ambiente variable. La planificación de proyecto eficaz modula no solo cuando una entidad va y las acciones indispensables para progresar, sino a su vez como se sabrá si esta es exitosa.

De forma general, la planificación puede dividirse en tres niveles:

- ❖ La planificación estratégica.
- ❖ Táctica de planificación.
- ❖ Operacional.

Una planificación estratégica consiste de cinco actividades:

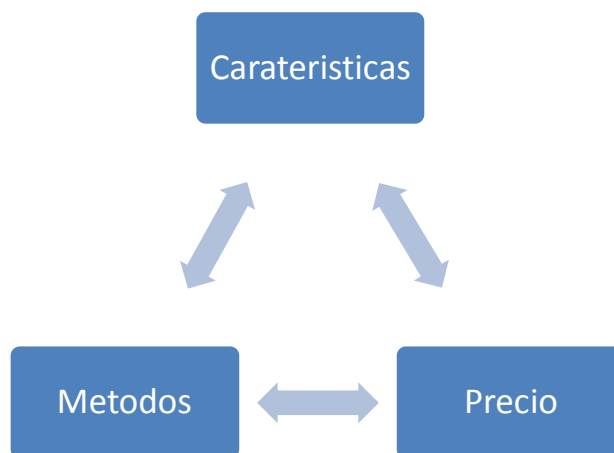
- Definición de la misión corporativa.
- Análisis de la situación.
- Formulación de objetivos.
- Las estrategias de formulación.
- Implementación, retroalimentación y control.

Un esquema de planificación y gestión de marketing estratégica ha sido empleado con notoriedad en muchas entidades, para con ello disminuir algunos problemas.

### 1.3.1.1. ESTRATEGIA DE MERCADO

Se debe poner en mantenimiento una estrategia defensiva que ayude a cuidar la posición lograda en una estrategia de cambio mediante los desafíos de la competencia, una estrategia o táctica en un plan de proyecto es el líder de mercado ya que tiene en su haber la experiencia conseguida en la empresa que contiene personal participante y contiendas competitivas en el aumento de la ventaja.

**Gráfico 1: Estrategias de Mercado**



**Elaborado por:** El Autor

La estrategia de un mercado generalmente persigue a las organizaciones que poseen una escala predominante en el mercado y desean mantener esa posición en la pugna que pueda darse en el mercado en aumento en un determinado mercado ya desarrollado.

- Concentración de producto.
- Especializado en producto.

- Especialización en cobertura.
- Análisis de la competencia.
- Análisis y ventajas competitivas.

### **Estrategias Competitivas**

La entidad u organización intenta hallar una posición viable en un determinado para conseguir esta escala factible lo cual se debe adquirir algún tipo de beneficio competitivo que favorezca a la compañía conseguir mejores avances de los contendientes.

### **Estrategias Corporativas**

Es la que se conceptualiza en base a las funciones donde se ejerce las necesidades de cada persona favorables a su medio y de los estudios en el riesgo estratégico.

### **Estrategias Alternativas**

Se encarga de la disminución en un porcentaje mínimo de las debilidades para de este modo mejorar las oportunidades para evaluar y redimir los peligros del medio, condiciones las cuales la organización puede hacer frente con sus fortalezas.

### **Estrategias de Merchandising**

Son todas las acciones y componentes que ayudan a destacar, recordar y proveer la acción de adquisición de un determinado producto o la marca el cual se agrega en el punto favorable de venta la cual es un instrumento del marketing que une las funciones que enfoca el punto ideal de las ventas.

**Figura 1: Nivel de Estrategias**



**Fuente:** María Sánchez

Decisiones convertidas en acciones ofensivas o defensivas de una organización para la construir una escala sustentable dentro de una compañía en un lugar estratégica que necesita un reajuste o estructuración duradera en la unión de funciones que mantenga ventajas de alta competitividad.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según lo expuesto por Malhotra (2011), “El diseño de la investigación consiste en llevar a cabo un plano o estructura para la ejecución de un proyecto de investigación, para ello el investigador debe de evaluar los recursos con los que cuenta, como a su vez dinero para la ejecución del mismo.” (Pág. 74)

Como se logra evidenciar, es necesario llevar a cabo un diseño de investigación que permita al autor conocer la forma en la que debe desarrollar la misma, a más de ello aumentar la posibilidad de que los datos alcanzados en el desarrollo del presente estudio sean los esperados, para ello a continuación se expondrá cada uno de los parámetros correspondientes.

- Conocer con certeza el acontecimiento o hecho que se pretende investigar.
- Dependiendo de la necesidad del estudio, indicar los tipos de investigación a desarrollar.
- Establecer el instrumento o herramienta que aporte para la obtención de la información.
- Determinar la técnica que ayude al autor a la recolección de los datos.
- Precisar el software para la tabulación de los datos alcanzados a través del estudio.
- Definir la población tomada en cuenta para el estudio, como a su vez su respectivo cálculo del tamaño de la muestra.
- Detallar la manera en el que se efectuará el levantamiento de la información.

## **2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

Según lo definido por Llopis (2012), “La investigación exploratoria consiste en una búsqueda plena, donde se intenta alcanzar conocimientos sobre un tema o problema poco o nada estudiado, es generalmente útil para los investigadores cuando se necesita elevar el nivel de conocimiento referente a lo que pretende estudiar.” (Pág. 40)

Mediante la investigación exploratoria el autor llevará a cabo un estudio exhaustivo elevando su nivel de discernimiento en cuanto a la alianza estratégica que ha mantenido el Grupo Difare y la empresa Bayer S.A. para ello es necesario alcanzar información bajo fuentes bibliográficas conociendo con exactitud la actual tendencia que tiene la industria farmacéutica nacional y las proyecciones del mercado.

## **2.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES**

En este estudio se han incluido variables que permitan identificar la situación inicial de ambas empresas y el estado actual de la alianza del Grupo Difare y la empresa Bayer S.A. estas variables son:

### **2.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

- Alianza estratégica entre el Grupo Difare & Bayer S.A.

### **2.3.2. VARIABLES DEPENDIENTES**

- Ventas anuales de la alianza.
- Ventas anuales de los productos de Bayer S.A. en las farmacias propias del Grupo Difare.
- Ventas anuales de la alianza en la ciudad de Guayaquil.
- Ventas anuales de los productos de Bayer S.A. en las farmacias propias del Grupo Difare en la ciudad de Guayaquil.



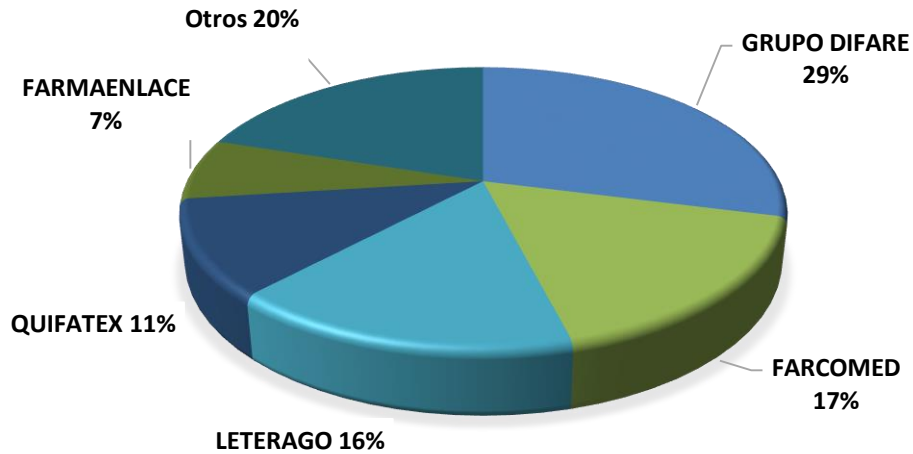
## **2.4. PROCEDIMIENTO**

Una vez establecidas las variables, a través de la información obtenida en el Grupo Difare fue posible conocer que en la industria farmacéutica básicamente los productos son de similares características, y es aquí donde nace un impedimento para los laboratorios farmacéuticos puesto que deben establecer una estrategia que permita que el consumidor final decida su producto sobre los de la competencia; la alianza estratégica para este caso puntual entre el Grupo Difare y la empresa Bayer S.A. ha logrado una ventaja competitiva en el mercado con el fin de promover los productos del antes mencionado laboratorio. El punto estratégico para que esta alianza haya tomado forma fue la distribución y cobertura de ventas, es decir que más puntos de la ciudad serían cubiertos para beneficio del laboratorio, objetivo que era esquivo antes de esta alianza, sumado a que el laboratorio debía saltar un poco el esquema de distribución para poder llegar a los clientes, lo mismo que incurría en un costo adicional al laboratorio al tener que estructurar una fuerza de ventas adicional a su equipo de trabajo ya establecido enfocado en la visita médica; en el mercado ya existente se presentaba una informalidad en los pagos por parte de los clientes directos del laboratorio que creaban una cartera complicada. Con la alianza el Grupo Difare se enfoca básicamente en la venta, cobranza, cobertura y colocación de los productos, mientras Bayer S.A. se enfoca en reducir costos operativos, reducir cartera de complicada recuperación, mejorar los precios de venta al público junto con la investigación y el desarrollo de nuevos productos.

## **2.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Es importante destacar un punto que se vuelve conflictivo al momento de mencionar las alianzas estratégicas como tal, y es que las éstas no promueven los monopolios, al contrario buscan crear nuevas oportunidades en los mercados, aprovechando las ventajas competitivas de cada uno de los aliados, como es el caso de Bayer S.A. cuyos productos también son distribuidos por competidores directos del Grupo Difare como es el caso de: Farcomed empresa propietaria de las farmacias Fybeca y Sana Sana, Leterago, Quifatex, Farmaenlace actual empresa propietaria de farmacias Medicity y Económicas.

**Gráfico 2: Participación de Grupo Difare en el mercado**



**Fuente:** IMS HEALTH, 2015

**Elaborado por:** El Autor

Bayer S.A. al momento de querer expandir su mercado decide buscar un distribuidor que le permita ampliar su cobertura, es ahí donde decide aliarse a Grupo Difare, quien se encargaría de la actividad comercial dentro de su amplia cartera de clientes que actualmente ha logrado alcanzar una cobertura mayor a 3400 puntos de venta a nivel nacional, cartera conformada por farmacias, sub-distribuidores y mayoristas del canal farmacéutico y de consumo, evitándole al laboratorio incurrir en más costos operativos por concepto de distribución y un mejor manejo en la cartera, puesto que su gestión sería a través de una única factura directa al distribuidor permitiendo al laboratorio un ahorro significativo que le asegura ser mayormente competitivo en los precios de los productos.

## **2.5.1. ANÁLISIS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

En el año 2013 nace la idea de esta alianza entre el Grupo Difare (Distribuidor) y Bayer S.A. (Laboratorio Farmacéutico) con la finalidad de aprovechar los puntos en los que cada una de las empresas se destaca, creando un vínculo entre ambas que permitan a través de la antes mencionada estrategia comercial obtener una ventaja competitiva en el mercado nacional.

### **2.5.1.1. PUNTOS CLAVE DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA**

Una vez realizada las negociaciones entre ambas empresas se determinan los siguientes puntos clave que formaran parte del contrato para la alianza en los que se establece lo siguiente:

- Cobertura a todos los puntos de venta a nivel nacional que formen parte de la cartera del Grupo Difare.
- Logística en la entrega de los productos de Bayer S.A. que permitan que el cliente reciba la mercadería en un máximo de 48 horas desde la facturación.
- Incentivos monetarios por concepto de cumplimiento de presupuesto para la fuerza de ventas que será cubierto 50% por parte del Grupo Difare y 50% por parte de Bayer S.A.
- Cobro y recuperación de cartera por parte del Grupo Difare a los clientes.
- Capacitación constante a la fuerza de ventas del Grupo Difare por parte de los visitantes médicos de Bayer S.A. para mejorar los conocimientos acerca de cada uno de los productos ofertados.
- Incentivos varios a los mejores clientes del Grupo Difare que permita crear fidelización con el distribuidor y el laboratorio.
- Descuentos en los productos de Bayer S.A. que irán desde el 5% al 15%.
- Promover la prescripción médica de los productos a través del equipo de visitantes médicos de Bayer S.A.

### 2.5.1.2. MEDICIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Una vez establecido los puntos clave es posible medir los beneficios de la alianza estratégica desde la perspectiva de ambas empresas:

#### GRUPO DIFARE

Obtendrá un descuento permanente del 5% en todos los productos de Bayer S.A. adicional a un descuento especial que podrá ser ofertado a la cartera de clientes durante la penúltima semana de cada mes que va desde el 10% al 15%.

**Tabla 1:** Cuadro de descuento en productos de Bayer S.A.

TABLA DE DESCUENTO	
Permanente	5%
Penúltima semana de cada mes	10% - 15%

**Fuente:** Grupo Difare

#### BAYER S.A.

Obtendrá un beneficio significativo al no tener que incurrir en la creación de una fuerza de ventas permitiéndole disminuir sus costos operativos que representarían aproximadamente una inversión de USD \$9,500.00 mensuales por concepto de salarios al equipo de ventas, sin tomar en cuenta que dicho costo sería mayor si detalláramos los beneficios sociales.

**Tabla 2:** Cuadro de Sueldos de la fuerza de ventas Bayer S.A.

BAYER S.A.		
Cargo	No. de Colaboradores	Salarios
Jefe de Ventas	1	\$2,000.00
Asesor Comercial	5	\$1,500.00
Total:	6	\$9,500.00

**Fuente:** Bayer S.A.

Bayer S.A. reduce su estructura para que sus productos sean más accesibles al consumidor final, mejora su cartera y cobertura, por su parte el distribuidor como es el caso de Grupo Difare, al realizar un trabajo adecuado demostrándole al laboratorio que su cobertura es mayor sobre la competencia, captura ventas directas a través de una ventaja de eficiencia por su experiencia y una promoción de productos de calidad pudiendo ofrecer descuentos que van desde el 5% al 15%.

### 2.5.1.3. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES

Como toda estrategia comercial que busca un crecimiento significativo, la alianza busca incrementar sus ventas anuales, información que es posible confirmar a través de los cuadros de ventas anuales de los productos de la empresa Bayer S.A. por parte del Grupo Difare:

**Tabla 3:** Cuadro de ventas anuales alianza Grupo Difare & Bayer S.A.

AÑO 2013	3'208,927.54
AÑO 2014	11'009,114.02
AÑO 2015	12'899,754.46

**Fuente:** Grupo Difare

#### **AÑO 2013**

Se inicia la alianza, teniendo como referencia para este año una facturación por concepto de ventas anuales total en productos de la empresa Bayer S.A. estimada en USD\$ 1'483,249.67.

## **AÑO 2014**

Una vez iniciada la alianza se puede destacar el incremento significativo en la facturación de ventas de los productos de Bayer S.A. incrementándose en comparación al periodo del año anterior en un 243.08%, porcentaje que permite identificar fácilmente el éxito obtenido en la alianza un año después de que Grupo Difare y Bayer S.A. hayan establecido los parámetros para realizar la mencionada alianza.

## **AÑO 2015**

Habiendo tomado forma la alianza en la estructura operativa de ambas empresas es posible destacar una vez más un incremento en ventas menor al inicial puesto que como estrategia de lanzamiento de la alianza la aceptación del mercado fue excelente permitiendo un crecimiento que superó las expectativas de ambas empresas de la alianza, para este año se destaca un incremento adicional del 17.17% permitiendo mantenerse a la alianza.

## **DIVISIÓN DE FARMACIAS PROPIAS**

Grupo Difare actualmente cuenta con cadenas propias de farmacias, las mismas que también presenta mejoras en sus nivel de ventas como parte del beneficio de la alianza establecida, entre el grupo de farmacias propias podemos mencionar a: Pharmacs y Farmacias Cruz Azul que suman alrededor de 950 farmacias a nivel nacional, el crecimiento en venta de los productos de Bayer S.A. también se ha visto reflejado en los cuadros de ventas anuales de la división de farmacias propias del grupo que se detalla a continuación:

**Tabla 4:** Cuadro de ventas anuales de productos de la empresa Bayer S.A. en farmacias propias del Grupo Difare.

AÑO 2013	2'509,399.55
AÑO 2014	3'240,692.35
AÑO 2015	4'368,260.68

**Fuente:** Grupo Difare

### **AÑO 2013**

Las ventas de los productos de Bayer S.A. a través de la división de farmacias propias del grupo presentan una gran aceptación por parte de los consumidores finales desde los inicios de la alianza, teniendo una facturación anual por un valor de USD \$2'509,399.55

### **AÑO 2014**

Un año después de establecida la alianza la facturación en las farmacias propias del grupo también se ve incrementada en un 29.14% que suma al aumento significativo del Grupo Difare como tal en sus ventas de los productos de Bayer S.A.

### **AÑO 2015**

El crecimiento en la facturación continua y una vez más se puede destacar un incremento adicional del 34,79% para la comercialización de los productos de Bayer S.A. en las farmacias propias del Grupo Difare.

## 2.6. ESTRUCTURA DE LA ALIANZA DE GRUPO DIFARE & BAYER S.A.

Una vez iniciada la alianza del distribuidor con el laboratorio es necesario establecer una estructura interna dentro de cada una de las empresas con el fin de administrar de manera correcta los parámetros de los compromisos establecidos durante el acuerdo para aliarse, esta estructura es coordinada de la siguiente manera:

### GRUPO DIFARE

**Tabla 5:** Estructura de Grupo Difare para alianza estratégica.

GRUPO DIFARE	
Cargo	No. de Colaboradores
Jefe de Ventas Alianza	1
Coordinador de Ventas Costa – Austro Alianza	1
Analista de Datos Alianza	1
Asesor Comercial Alianza	4

**Fuente:** Grupo Difare

### BAYER S.A.

**Tabla 6:** Estructura de Bayer S.A. para alianza estratégica.

BAYER S.A.	
Cargo	No. de Colaboradores
Gerente de Cuentas Claves Alianza	1
Ejecutivo de Cuentas Claves Alianza	1
Visitador Médico	2

**Fuente:** Bayer S.A.



Ambas estructuras trabajan en conjunto con el fin de obtener los resultados propuestos para el incremento de las ventas de los productos de Bayer S.A. en la facturación de Grupo Difare.

### **2.6.1. ESTRATEGIA COMERCIAL DE GRUPO DIFARE & BAYER S.A.**

La alianza como tal busca obtener una ventaja competitiva que beneficie al mercado es por ellos que trabajando en conjunto ambas empresas logran crear mayores promociones sobre las que actualmente el mercado ofrece, permitiéndole a Grupo Difare ofertar un descuento constante del 5% en los productos de Bayer S.A. a los clientes de su cartera, adicional a ello debido al cumplimiento de las metas establecidas por ambas empresas sobre la alianza se ha logrado ofertar un descuento superior que va desde el 10% hasta el 15% en la penúltima semana de cada mes al cual Grupo Difare & Bayer S.A. denominan “Salidas Especiales” con el fin de fidelizar a los clientes.

### **2.6.2. PERIODO Y LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación se desarrolla en la ciudad de Guayaquil tomando como referencia de estudio al Grupo Difare y la empresa Bayer S.A. el periodo del año 2015

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1. POBLACIÓN**

Según lo expresado por Bernal (2011), “Población es el conjunto que conforman todos los elementos o individuos a los que se inclina la investigación, es decir, los que son de interés indagar para alcanzar información; la población es finita cuando el investigador conoce su tamaño, de lo contrario es infinita.” (Pág. 164)

La población estimada para el desarrollo de la presente investigación serán los clientes del Grupo Difare que son 480 clientes en la ciudad de Guayaquil, ya que ellos son quienes se benefician de la alianza estratégica entre estas dos empresas. También se toma en consideración a los directivos de ambas empresas.

## 2.7.2. MUESTRA

Según lo aludido por Juez & Diez (2011), “La muestra es un subconjunto de individuos que pertenecen a una población, y representativos de la misma, esta se la denota con la letra n.” (Pág. 5)

Al conocer que la población es finita, a continuación se expondrá la fórmula con su correspondiente cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{((e^2(N - 1)) + (Z^2 * P * Q))}$$

En donde:

**Z**= Nivel de confianza (1.96)

**e**= Margen de error (0.05)

**p**= Probabilidad de éxito (0.5)

**q**= Probabilidad de fracaso (0.5)

**N**= Total de la población

$$n = \frac{1,960^2 * 480 * 0,50 * 0,50}{((0,05^2(28.060 - 1)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}$$

$$n = \frac{1,960^2 * 480 * 0,50 * 0,50}{((0,0025(28.059)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}$$

$$n = \frac{3,8416 * 480 * 0,50 * 0,50}{(0,0025 * 480) + 0,9604}$$

$$n = \frac{4609920}{0,12 + 0,9604}$$

$$n = \frac{4609920}{1,0804}$$

$$n = 214$$

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se tomó en consideración un nivel de confianza del 95%, en donde Z toma el valor de 1.95 debido al porcentaje estimado, por otra parte, en lo que respecta al margen de error éste fue del 5%, p y q, siendo las probabilidades alcanzaron valores del 50% cada uno, dando como resultado 214 objetos de estudio.

## **2.8. INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.8.1. EL CUESTIONARIO**

Según lo indicado por Canales (2012), "Un cuestionario es una herramienta usualmente utilizado para realizar investigaciones científicas siendo en términos estrictos, un conjunto de preguntas que deben de ser aplicadas a un sujeto en un orden determinado, con el único objetivo de obtener información." (Pág. 67)

El cuestionario será cerrado, puesto que estará enfocado al desarrollo de encuestas, no obstante, cabe mencionar que las preguntas de investigación estarán basadas a los objetivos del proyecto, elaboradas en un lenguaje sencillo y comprensible para cualquier individuo que participe en el estudio; como respuesta se utilizará principalmente la escala de Likert para conocer el nivel de conformidad de los objetos de estudio en cuanto a la compra y venta de los productos del Grupo Difare & Bayer S.A. y su influencia en las ventas.

## **2.9. TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.9.1. LA ENCUESTA**

Según lo dicho por Grande & Abascal (2012), "Es una técnica primaria para la recolección de la información sobre la base de una serie de preguntas provenientes de un cuestionario, garantizando que la información suministrada por una muestra sea analizada mediante métodos cualitativos; la encuesta puede ser realizada de forma personal o no personal." (Pág. 14)

Se implementará la encuesta, puesto que se pretende adquirir información directa y precisa de los objetos de estudio, siendo menos complejo para el autor la codificación de los datos. Para ello los resultados se verán reflejados de forma porcentual, aplicándose el método cuantitativo, por otra parte aquellos resultados numéricos deben de ser explicados para una mejor comprensión, dándose así, el método cualitativo.

#### **2.10. SOFTWARE A UTILIZAR**

El software Microsoft Excel, será la herramienta principal que aporte en la tabulación y estadísticos correspondientes del estudio, haciendo posible que los resultados se reflejen de forma concreta.

#### **2.11. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

En lo que concierne al levantamiento de la información, el autor acompañado de un ayudante realizará las respectivas encuestadas a través de un estudio de campo, adquiridos los datos, estos serán tabulados con ayuda de los software Microsoft Excel, asignando a cada pregunta de investigación su tabla de frecuencia y gráfico, dado lo antes mencionado, se interpretará y analizará los resultados para llegar a una conclusión general de la investigación efectuada.

## **CAPÍTULO III**

### **3. RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENCUESTAS**

En este punto de la investigación se busca conocer la percepción que los clientes directos tienen acerca de que un distribuidor como Grupo Difare forme una alianza estratégica con un laboratorio como Bayer S.A. con el fin de mejorar la promoción de los productos del antes mencionado laboratorio, se analiza la aceptación por parte de los clientes acerca de los beneficios que presenta la alianza y el impacto que causaría en los márgenes de ganancia para la cartera de clientes del Grupo Difare.

Una alianza estratégica conlleva beneficios tanto para las empresas aliadas como para los clientes directos, puesto que permitirá que adquieran los productos a menor precio del que generalmente lograban conseguir con el fin de que puedan ofertar los productos de mejor manera obteniendo un incremento en sus ganancias.

## 1.- ¿Cuánto tiempo es usted cliente del Grupo Difare?

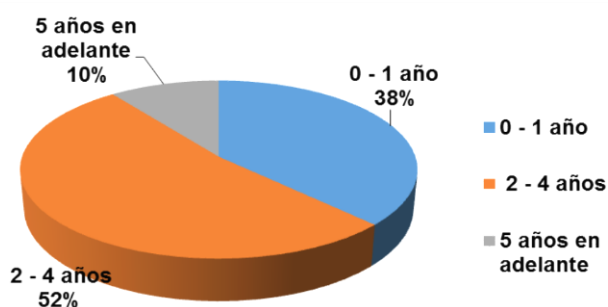
**Tabla 7:** Tiempo de ser cliente

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
0 - 1 año	80	37%
2 - 4 años	112	52%
5 años en adelante	22	10%
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 3:** Tiempo de ser cliente



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

### **Análisis descriptivo:**

Conforme al gráfico presente los clientes encuestados mantienen un tiempo de fidelización entre un lapso de 2 – 4 años puesto que en ese rango aclararon el 52% de los consultados. Reconociendo que el tiempo de formación por parte de la cartera de clientes es considerable.

**2.- ¿Considera usted que adquirir medicinas de calidad en la actualidad resulta complicado?**

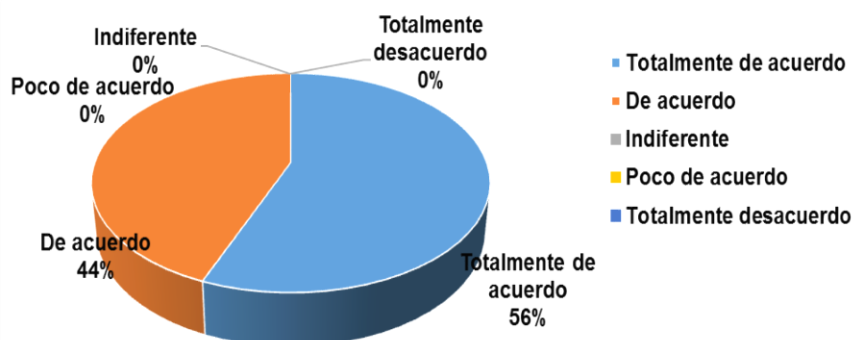
**Tabla 8:** Dificultad para adquirir medicinas de calidad

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	120	56%
De acuerdo	94	44%
Indiferente	0	0%
Poco de acuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 4:** Dificultad para adquirir medicinas de calidad



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis descriptivo:**

Como es notorio conforme al gráfico presente el 56% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo que encontrar medicinas de calidad resulta difícil en la actualidad, estas razones pueden variar denotando que para los consumidores significa una odisea poder adquirir medicamentos de renombre.

**3.- ¿Cuál de las siguientes razones considera usted qué influye de forma directa para que exista la dificultad en la adquisición de medicamentos de calidad?**

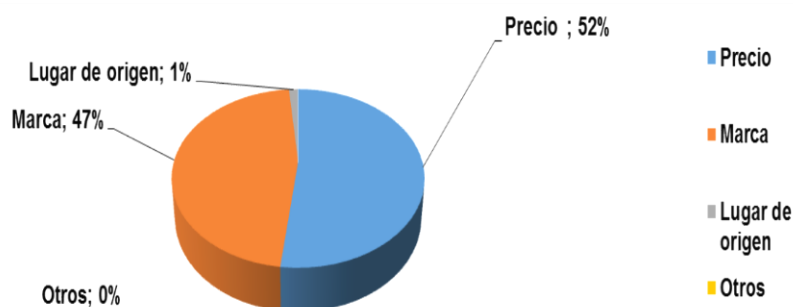
**Tabla 9:** Razones influyentes para la adquisición de medicamentos

<b>Características</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Precio	111	52%
Marca	100	47%
Lugar de origen	3	1%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 5:** Razones influyentes para la adquisición de medicamentos



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis descriptivo:**

Cada acción tiene una razón, por ello es evidente la pregunta del presente gráfico, donde los encuestados en su mayor magnitud consideran que el precio es una de las causas mayores para que surja la dificultad de adquirir un medicamento de calidad. Otro factor determinante es la marca del producto, así lo concordaron el 47% de los encuestados.



#### 4.- ¿Qué tipos de medicamentos usted adquiere con mayor frecuencia?

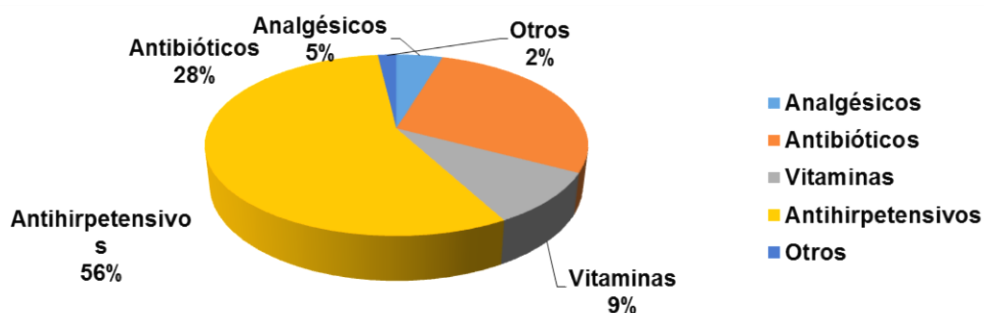
**Tabla 10:** Productos con mayor demanda

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Analgésicos	10	5%
Antibióticos	60	28%
Vitaminas	20	9%
Antihipertensivos	120	56%
Otros	4	2%
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 6:** Productos con mayor demanda



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

#### **Análisis descriptivo:**

Conforme al gráfico presente se puede evidenciar que los productos farmacéuticos con mayor demanda en el mercado son los antihipertensivos, teniendo una aceptación por más del 56% de los encuestados. Es notorio, que estos medicamentos que son para las personas que padecen alguna enfermedad cardiovascular precisan de fármacos de gran magnitud tanto en su composición como en calidad ya que de ellos depende gran parte de su vida.

**5.- ¿Ha adquirido usted los productos de la empresa Bayer S.A.?**

**Tabla 11:** Adquisición de los productos Bayer S.A.

<b>Características</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Sí	214	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 7:** Adquisición de los productos Bayer S.A.



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis descriptivo:**

Casi todas las personas conocen el lema “Si es Bayer, es bueno”, es reconocible esta frase publicitaria que permite a los consumidores identificar los productos de dicha empresa, esto se puede evidenciar conforme al gráfico donde el 100% de los encuestados mencionaron que sí han adquirido los productos de esta compañía.

**6.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los productos de la empresa Bayer S.A.?**

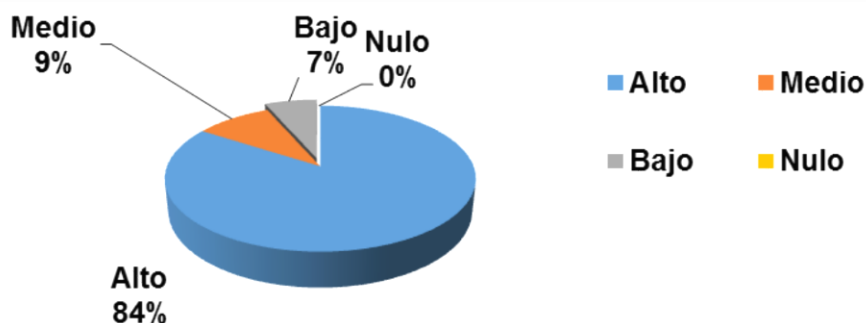
**Tabla 12:** Nivel de satisfacción de los medicamentos Bayer S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Alto	180	84%
Medio	20	9%
Bajo	14	7%
Nulo	0	0%
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 8:** Nivel de satisfacción de los medicamentos Bayer S.A.



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis descriptivo:**

La satisfacción de un cliente es esencial para la fidelización del mismo, así se puede evidenciar como el 84% de los encuestados se sienten conformes con la calidad de los productos Bayer S.A., permitiendo la comprensión que son medicamentos que cumplen con la expectativa del consumidor.

**7.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre la alianza entre el Grupo Difare y la empresa Bayer S.A.?**

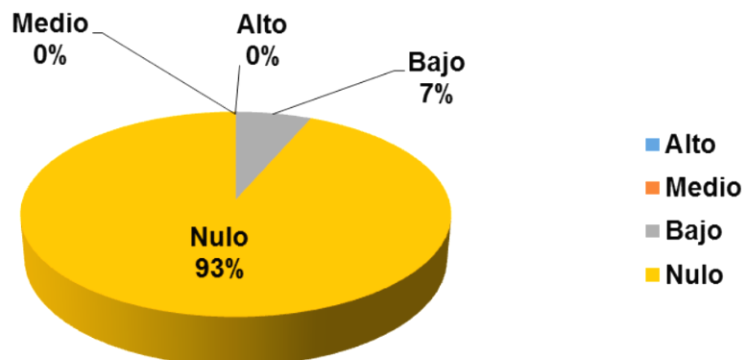
**Tabla 13:** Nivel de conocimiento sobre la alianza estratégica

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Alto	0	0%
Medio	0	0%
Bajo	14	7%
Nulo	200	93%
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 9:** Nivel de conocimiento sobre la alianza estratégica



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis descriptivo:**

El 93% de los encuestados no conocen sobre las alianzas estratégicas entre la empresa Bayer S.A. y el Grupo Difare, demostrando así que no existe una publicidad donde resalte la unión de estos grandes compañías para la facilitación de que los consumidores puedan adquirir los productos con mayor agilidad.

## 8.- ¿Cuál es el grado de dificultad para conseguir medicamentos de la empresa Bayer S.A.?

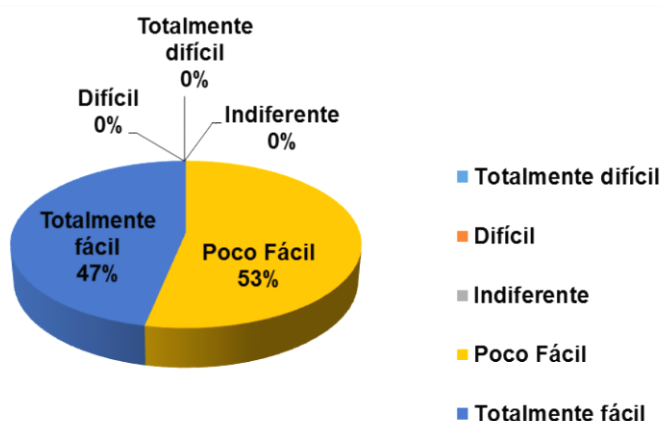
**Tabla 14:** Dificultad para adquirir medicamentos de Bayer S.A.

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente difícil	0	0%
Difícil	0	0%
Indiferente	0	0%
Poco Fácil	114	53%
Totalmente fácil	100	47%
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 10:** Dificultad para adquirir medicamentos de Bayer S.A.



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

### **Análisis descriptivo:**

La adquisición de los productos Bayer S.A. han tenido una gran facilidad, así lo demuestra el 53% de los encuestados, lo que demuestra que la alianza estratégica de estas dos empresas han tenido sus beneficios directamente para los consumidores finales puesto que son ellos quienes compran estos productos.

**9.- ¿Considera usted que la alianza estratégica entre el Grupo Difare y Bayer S.A. facilita la adquisición de los medicamentos de esta última empresa?**

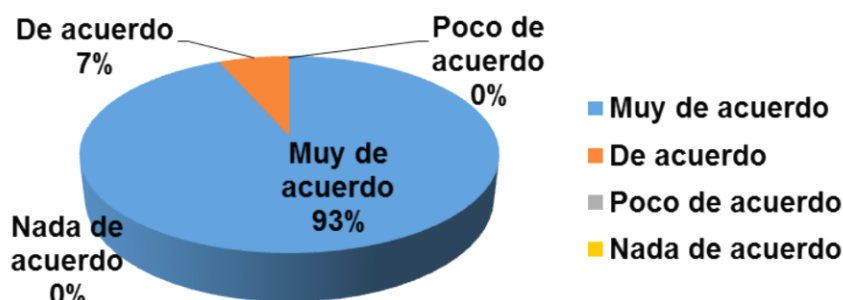
**Tabla 15:** Alianza Estratégica como facilidad de adquisición de los productos

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	200	93%
De acuerdo	14	7%
Poco de acuerdo	0	0%
Nada de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

**Gráfico 11:** Alianza Estratégica como facilidad de adquisición de los productos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: El Autor

**Análisis descriptivo:**

El 93% de los encuestados considera que la alianza estratégica entre el Grupo Difare y Bayer S.A. facilitan la compra de los medicamentos, ya que como se resaltó en preguntas anteriores, no existe facilidad actual para adquirir productos de calidad o de renombre, sin embargo mediante esta alianza las distribuidoras menores pueden ofrecer medicamentos de gran nivel como lo son fabricados por Bayer S.A.

**10.- ¿Considera usted beneficioso para el cliente que las empresas de renombre internacional y las distribuidoras de productos farmacéuticos, realicen alianzas estratégicas para la demanda de sus productos?**

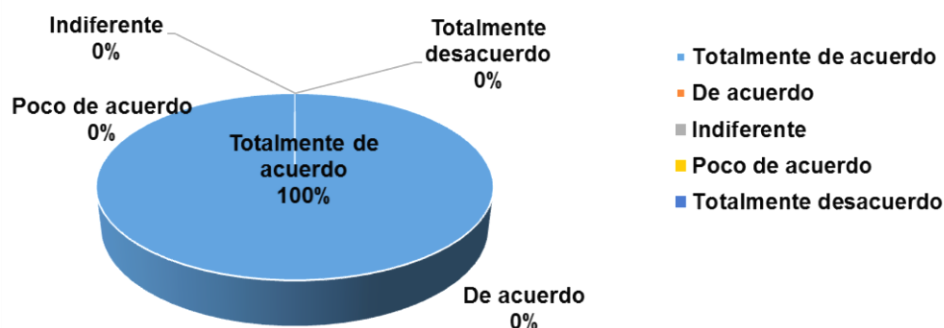
**Tabla 16:** Solicitud de más alianzas estratégicas

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	214	100%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
Poco de acuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 12:** Solicitud de más alianzas estratégicas



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis descriptivo:**

El 100% de los encuestados consideran que deben existir más alianzas entre las empresas internacionales que fabrican y comercializan medicamentos de primerísima calidad y las distribuidoras de renombre en el país, ya que el mayor grupo beneficiado son los consumidores finales.

### **3.2. ENTREVISTA**

Continuando con la investigación en este punto se busca conocer la percepción de ambas empresas y las personas involucradas directamente en la alianza, con el fin de entender las expectativas de los aliados y conocer las razones que impulsaron en ambas empresas a tomar como estrategia comercial una alianza, conocer lo que cada uno de los colaboradores parte del equipo de trabajo esperan y los objetivos que desean cumplir a través de la misma.

Las entrevistas realizadas a colaboradores de ambas empresas permitieron aclarar los motivos que impulsaron para que la alianza tome forma y en la actualidad se encuentre aportando a los objetivos de ambos aliados.



**ING. JAVIER ARTEAGA, MSC** - Gerente de Distribución Grupo Difare

**1.- ¿Cuáles son los factores que influyen para que exista una alianza estratégica?**

Atención al cliente, fuerza de ventas, informalidad en pagos, clientes de riegos, cartera difícil de recuperar y la falta de distribución de los productos.

**2.- ¿Qué ventaja competitiva encuentra usted en una alianza estratégica?**

La atención al cliente, puesto que la empresa maneja todos los productos para poder brindar toda la satisfacción mejor que la competencia, a pesar de que los demás fármacos son muy similares.

**3.- ¿Cuál son los beneficios tanto para el Laboratorio así como al Distribuidor esta alianza estratégica?**

El beneficio para el Laboratorio es que sus productos lleguen a cada una de las farmacias facilitando el acceso del medicamento por parte del consumidor final y este pueda evidenciar las innovaciones que mantiene dicho fármaco. Esto permitirá que el producto resulte asequible y por lo tanto reducirá el riesgo por cartera, mejorando el flujo de efectivo y alcanzando una mayor cobertura.

El distribuidor se beneficia puesto que gana posicionamiento del mercado, y capturar ventas.

**4.- ¿Considera usted que este tipo de alianzas estratégicas conllevan a un beneficio económico para ambas partes?**

Si claro, ya que se evita costos operativos como fuerzas de ventas, riesgo de cobro, servicio logístico y recuperación de medicina dañada. El distribuidor contribuye a que lo mencionado no ocurra ya que mantiene una estrategia operativa directa para que los productos lleguen sin ningún problema al consumidor final sin generar costos adicionales.

**ING. JULIO ESPÍN FREIRE - Asesor Comercial Alianzas Grupo Difare**

**1.- ¿Cuáles son los factores que influyen para que exista una alianza estratégica?**

Entre la más importante se encuentra la dificultad que tienen estos laboratorios de poder abarcar todo el territorio.

**2.- ¿Qué ventaja competitiva encuentra usted en una alianza estratégica?**

Ganar un terreno en todo el mercado farmacéutico, dando posicionamiento no solo a la marca sino también a la distribuidora.

**3.- ¿Cuál son los beneficios tanto para el Laboratorio así como al Distribuidor esta alianza estratégica?**

Ganar posicionamiento en el mercado, esto sin dudas es un gran beneficio, así como obtener una cartera de clientes amplia en diversos sectores del país. Por otro lado se gana mucha imagen comercial, reconociendo que los productos Bayer S.A. son de gran calidad, por lo tanto los consumidores pueden obtener un fármaco garantizado.

**4.- ¿Considera usted que este tipo de alianzas estratégicas conllevan a un beneficio económico para ambas partes?**

Por supuesto, el laboratorio se ahorra el gasto de logística, puesto que para eso se encuentra el distribuidor.

**SR. GERARDO VELEZ – Jefe Regional de Trade Marketing Costa Bayer S.A.**

**1.- ¿Cuáles son los factores que influyen para que exista una alianza estratégica?**

La falta de distribuir los productos; como toda empresa en general desea y necesita que su mercadería sea comercializada en gran parte del mercado, y muchas veces es lo más complicado por los gastos que incurre.

**2.- ¿Qué ventaja competitiva encuentra usted en una alianza estratégica?**

El brindar una atención al cliente completa y personalizada, ya que al comercializar los productos del laboratorio, no solo va acompañado de venderlo sino también de brindar asesoría al consumidor final.

**3.- ¿Cuál son los beneficios tanto para el Laboratorio así como al Distribuidor esta alianza estratégica?**

Laboratorio.- Sus productos son reconocidos por gran parte de los proveedores pequeños como son las farmacias, por lo que sus productos llegan a gran parte de los consumidores finales.

Distribuidor.- Ser reconocidos como los mejores proveedores a los minoristas, cumpliendo las expectativas del cliente.

**4.- ¿Considera usted que este tipo de alianzas estratégicas conllevan a un beneficio económico para ambas partes?**

Tanto para la distribuidora como para el laboratorio, ya que se evitan muchos gastos en la logística.

**SRA. TERELETY LAZO CRESPIN - Visitadora Médica Bayer S.A.**

**1.- ¿Cuáles son los factores que influyen para que exista una alianza estratégica?**

Los costos extras en los que deben incurrir las empresas como es en nuestro caso la distribución y cobertura; como laboratorio buscamos posicionar nuestros productos en el mercado tratando de llegar a mayores sectores de la ciudad lo cual se complica al no contar con una infraestructura y logística completa sobre el tema de distribución.

**2.- ¿Qué ventaja competitiva encuentra usted en una alianza estratégica?**

Acceder a mayores puntos de la ciudad con nuestro producto permitiendo que más personas se familiaricen con nuestra marca y a su vez deposite la confianza en nuestros productos que durante años se han caracterizado por la calidad y eficiencia en sus fórmulas.

**3.- ¿Cuál son los beneficios tanto para el Laboratorio así como al Distribuidor esta alianza estratégica?**

Para el laboratorio el beneficio directo es la cobertura que nos permite el distribuidor alcanzar al poder acceder a sectores que no podíamos por nuestra propia logística, mientras que el distribuidor se beneficia al poder ofertar entre su cartera de clientes productos nuestros con mejores precios manera con la que lograrían fidelizar a ciertos clientes.

**4.- ¿Considera usted que este tipo de alianzas estratégicas conllevan a un beneficio económico para ambas partes?**

Sí, básicamente cada una de las partes estaría aprovechando su liderazgo en diferentes áreas como es la distribuidora con su logística y cobertura, y el laboratorio con su innovación e investigación de sus productos para que sean de calidad.

### **3.3. EVALUACIÓN DE LAS ALIANZAS**

El Grupo Difare se ha consolidado como la distribuidora líder en la ciudad de Guayaquil por su servicio rápido y especializado, por su tecnología y diversidad de productos con promociones que han atraído el interés de muchas farmacias que notan su crecimiento gracias a esta distribuidora.

La empresa tuvo una facturación anual de USD \$350'256,944.95 para el año 2015 y cuenta con aproximadamente 315 proveedores a nivel nacional de los que se destacan por su volumen de ventas:

- Abbott Laboratorios del Ecuador Cia. Ltda.
- Bayer S.A.
- Boehringer Ingelheim del Ecuador Cia. Ltda.
- Johnson & Johnson del Ecuador S.A.
- Nestle Ecuador S.A.
- Novartis Ecuador S.A.
- Pfizer Cia. Ltda.

Entre otros que forman parte con sus productos del inventario en las bodegas de la compañía desde las cuales se distribuye a más de 3400 puntos en todo el país y en la ciudad de Guayaquil a aproximadamente 480 puntos que equivaldrían al 14.11% de la cartera de clientes.

Bayer S.A. es uno de los laboratorios líderes en el mercado nacional por la calidad y diversidad de sus productos, siendo uno de los principales a nivel nacional con una facturación en el año 2015 a través de la alianza que actualmente se mantiene por USD \$12'899,754.46 que equivale al 3.68% del presupuesto global del Grupo Difare.

### 3.1.1. EVALUACIÓN DE LA ALIANZA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

El mercado farmacéutico de la ciudad de Guayaquil representa aproximadamente el 21.71% del presupuesto anual para Grupo Difare como se puede comprobar en el siguiente cuadro:

**Tabla 17:** Cuadro de presupuesto anual Guayaquil

Año	Ventas Bayer S.A.	Presupuesto Anual Guayaquil
2015	12'899,754.46	2'801,544.00

**Fuente:** Grupo Difare

Guayaquil es la ciudad con mayor participación dentro del mercado nacional, si analizamos el presupuesto para esta ciudad podríamos determinar la zona de la ciudad con mayor participación a través del siguiente cuadro:

**Tabla 18:** Cuadro de presupuesto mensual sectorizado de Guayaquil

Sector	Presupuesto
NORTE	74,338.00
CENTRO	35,217.00
SUR	73,247.00
INSTITUCIONES	50,660.00
TOTAL	233,462.00

**Fuente:** Grupo Difare

Estableciéndose el norte de la ciudad de Guayaquil con facturaciones aproximadas de USD \$74,338 como el sector con el mayor presupuesto que equivaldría al 31.84% del presupuesto global de la ciudad.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la obtención de la propuesta es necesario tomar en cuenta las conclusiones siguientes:

#### 4.1. CONCLUSIONES

- Se determinaron las alianzas estratégicas como alternativas de crecimiento comercial, siendo estas factibles por el aporte económico así como la gran imagen comercial y competitiva que obtienen las empresas relacionadas.
- Se diagnosticó la situación actual del Grupo Difare y Bayer S.A., donde se pudo concluir que estas dos empresas son altamente reconocidas por su rapidez de entrega, así como variedad de sus productos y por ende la calidad de los mismos.
- Se analizaron las problemáticas del mercado en la comercialización de productos farmacéuticos, reconociendo que los fármacos actuales, aquellos que mantienen un nivel alto, contienen ante sí un precio que sobrepasa su valor, causando un desequilibrio económico que impide la compra de todos.
- Se evaluaron las alianzas estratégicas aplicadas en el Grupo Difare y Bayer S.A. como alternativa de crecimiento para las empresas, siendo estas efectivas para cada una de ellas, puesto que su reconocimiento se ha visto premiados por las grandes empresas de negocios.

Tomando como referencia dichas conclusiones se recomienda que:

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

- Promover las alianzas estratégicas de los proveedores con el Grupo Difare.
- Analizar el mercado de forma frecuente para determinar el grado de posicionamiento en el mercado.
- Realizar un análisis basado en el cuadro de mando integral con el propósito de medir el rendimiento de calidad y de los trabajadores.
- Diseñar una campaña de marketing online, donde se demuestran los beneficios de las alianzas estratégicas y los productos que el Grupo Difare comercializa.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, F. (2012). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. Barcelona : UOC.
- Bernal, C. (2011). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Pearson Educación.
- Burns, N., & Grove, S. (2012). *Investigación en enfermería*. Madrid: Elsevier.
- Cabrerizo, M. d., & Naveros, J. (2014). *Plan de negocio*. Málaga: Vértice.
- Canales, M. (2012). *Metodologías de investigación social*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Cohen, W. (2011). *El Plan de Marketing*. Madrid: Deusto.
- Flórez, J. A. (2010). *Proyecto de inversión para las PYME*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- González, V. (2010). *Estrategias de Enseñanzas*. Santa Cruz: Pax de Mexico.
- Grande, I., & Abascal, E. (2012). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Guaragna, B., & Fridman, A. (2013). *Investigación de mercado en el siglo XXI*. . Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Harvard Business Publishing. (2009). *Crear un plan de negocios*. Santiago de Chile: Impact Media Comercial.
- IMS HEALTH. (2015). *Mercado Farmacéutico Ecuatoriano*. Quito - Ecuador: IMS.
- INEC. (2015). *Demografía de Guayaquil*. Quito: INEC.
- Juez, P., & Diez, F. (2011). *Probabilidad y estadística matemática: aplicaciones en la práctica clínica y en la gestión sanitaria*. Guadalajara: Díaz de Santos.
- Kaplan, S. (2012). *Sea el elefante: Edifique una empresa más grande y mejor*. México, D.F.: Thomas Nelson Inc.

- Leiva, J. C. (2012). *Los emprendedores y la creación de empresas*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de CR.
- Llopis, R. (2012). *Grupos de discusión*. Madrid: ESIC.
- Malhotra, N. (2011). *Investigación de mercados*. Barcelona: Pearson Educación.
- Martinez, D. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de mando integral*. Barcelona : IICA.
- Moreno, M. (2011). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Buenos Aires: Progreso.
- Peña, L. (2010). *De los contratos mercantiles: Nacionales e internacionales - Negocios del empresario*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones.
- Pinson, L., & Jinnett, J. (2010). *20 pasos para desarrollar tu negocio*. México, D.F.: Dearborn Trade Publishing.
- Porte, M. (2010). *Ser Competitivo*. Madrid: Deusto.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones.
- Rojas, F. (2012). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing*. Catalunya: Reverte .
- Sánchez, M. P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Editex.
- Scheff, J. (2010). *Marketing tras bambalinas. Cómo crear y conservar el público para las artes escénicas*. México, D.F.: Librería.
- Siebel, T. (2010). *Principios del e-business: cómo los líderes actuales del mercado aumentan los ingresos, la productividad y la satisfacción de clientes*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Skill Digital. (2009). *Skill Digital*. Recuperado el 17 de Mayo de 2013, de Plan de negocios: <http://www.skilldigital.com/planDeNegocio.asp>

Soriano, C. (2011). *Internet: el plan estratégico*. Catalunya: Reverte .

Thomsen, M. (2011). *El plan de negocios dinámico*. Escandinavia: Thomsen Business Information.

Viniegra, S. (2012). *Entendiendo el plan de negocios*. México, D.F.: Lulu Ediciones.