



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**

**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA UTILIZADA POR  
LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO Y SU IMPACTO EN LA  
RENTABILIDAD EN LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI, DURANTE  
EL PERIODO 2010- 2016

AUTOR: LASLUISA RAMOS, KAREN VIVIANA

DIRECTOR: MSC. SERRANO PROAÑO, GERMÁN HUMBERTO

SANGOLQUÍ

2019



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICACIÓN**

*Certifico que el trabajo de titulación, "ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA UTILIZADA POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD EN LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI, DURANTE EL PERIODO 2010- 2016" fue realizado por la señorita Lasluisa Ramos, Karen Viviana el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.*

*Sangolquí, 11 de Abril del 2019*

*Firma:*

*MSc. Serrano Proaño, German Humberto*

CC: 1707607634



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

*Yo, Lasluisa Ramos, Karen Viviana, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: "Análisis de la estrategia competitiva utilizada por las empresas del sector farmacéutico y su impacto en la rentabilidad en los cantones Quito y Rumiñahui, durante el periodo 2010- 2016" es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.*

*Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.*

*Sangolquí, 11 de Abril del 2019*

*Firma:*

*Lasluisa Ramos Karen Viviana*

CC: 1723981138



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

*Yo, Lasluisa Ramos, Karen Viviana, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación "Análisis de la estrategia competitiva utilizada por las empresas del sector farmacéutico y su impacto en la rentabilidad en los cantones Quito y Rumiñahui, durante el periodo 2010- 2016" en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.*

*Sangolquí, 11 de Abril del 2019*

*Firmar*

*Lasluisa Ramos Karen Viviana*

CC: 1723981138

## DEDICATORIA

A Dios que con su infinito amor me llenó de bendiciones, salud y personas maravillosas para poder alcanzar esta meta, porque en cada oración encontré la respuesta a mis problemas y la fuerza para trabajar por mis sueños.

A mis padres Elssy y Jimmy, que con amor, esfuerzo y paciencia me apoyaron durante mi etapa de estudios, brindándome una palabra de aliento en los momentos difíciles, celebrando mis triunfos y sin duda enseñándome que todo sueño se hace realidad si se confía en uno mismo y se trabaja con honestidad.

A mis hermanas Pame, Jessie y Eve por ser mis mejores amigas y confidentes, el amor que nos tenemos es infinito y son mi fuerza en cada reto que me planteo, gracias por enseñarme que no hay distancia entre la tierra y el cielo mientras nuestro cariño siga latente.

A mi madrina Anita por todo el cariño que me da desde niña, por cada uno de sus consejos y por el apoyo incondicional que me brindó para poder desarrollar el presente trabajo, y que hoy sea una realidad.

A mis amores mis sobrinos Emily y Alejandro, por hacer mis días más divertidos, porque en cada sonrisa y momento compartido me dieron la energía para no rendirme, por cambiar mi rutina y la forma de ver la vida.

A mi confidente David, por el amor y paciencia que me brindó en la realización de este trabajo y durante la carrera, por los buenos y malos momentos que seguimos compartiendo juntos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme alcanzar esta nueva meta, y haberme llenado de pruebas y bendiciones en los años de estudio para ser una gran profesional.

A mis padres y hermanas por su amor y apoyo incondicional que me dio la fuerza para superar cada obstáculo y cumplir mis sueños.

A mi querida Universidad por permitirme ser parte de tan prestigiosa institución y formarme como una gran profesional, a cada uno de mis maestros por impartirme su conocimiento y experiencia en las aulas de clase.

A mi director de tesis MSc. Humberto Serrano por la paciencia con la que me guio para hacer posible este trabajo, porque en cada hora invertida compartió su conocimiento, experiencia, valores y ética profesional.

A mis amigos y compañeros de carrera, por cada trabajo que realizamos, por los buenos y malos momentos compartidos que dejaron una huella en mi corazón.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN .....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	xiii
OBJETIVOS .....	xiv
HIPÓTESIS .....	xiv
JUSTIFICACIÓN .....	xiv
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	1
1.1 Enfoque teórico estrategia competitiva: .....	1
1.1.1 Definición de la estrategia competitiva .....	1
1.1.2 Ventaja competitiva: .....	3
1.1.3 Ventaja comparativa: .....	5
1.1.3 Competencias fundamentales .....	6
1.1.4 Cadena de valor .....	7
1.2 Modelos de estrategia competitiva .....	10
1.2.1 Las estrategias competitivas de Porter .....	11
1.2.2 Las estrategias competitivas de Miles y Snow .....	13
1.2.3 Las estrategias competitivas de Mintzberg .....	15
1.2.4 Las estrategias competitivas de Kotler .....	16
1.3 Rentabilidad .....	18
1.3.1 Definición de rentabilidad .....	18
1.3.2 Indicadores de rentabilidad .....	19

1.4 Tipologías de medición de la estrategia competitiva y la rentabilidad .....	20
1.4.1 Tipología de Dess y Davis .....	20
1.4.2 Tipología de Robinson y Pearce.....	21
1.5 Sector farmacéutico ecuatoriano .....	22
1.5.1 Historia del sector farmacéutico ecuatoriano .....	23
1.5.2 Situación actual del sector.....	23
1.5.3 Estructura del sector .....	26
1.5.4 Organismos de regulación .....	28
1.7 Marco referencial: .....	28
1.8 Marco conceptual: .....	32
<b>CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>34</b>
2.1 Tipo de metodología: .....	34
2.1.1 Objeto de estudio:.....	34
2.1.2 Enfoque de la investigación: .....	40
2.1.3 Alcance de la investigación:.....	40
2.1.4 Diseño de la investigación: .....	41
2.1.5 Fuentes de información: .....	42
2.1.6 Instrumentos de recolección.....	43
2.2 Definición de población y muestra.....	44
2.2.1 Población objetivo.....	44
2.2.2 Muestra.....	45
2.3 Procedimiento para la recolección de datos .....	48
2.3.1 Diseño del Cuestionario: .....	48
2.3.2 Validación del cuestionario:.....	73
2.3.3 Trabajo de campo: .....	76
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
3.1 Identificación de la estrategia competitiva:.....	79
3.2. Clasificación de los grupos estratégicos: .....	81
3.3 Impacto de la estrategia competitiva en la rentabilidad empresarial: .....	83
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>89</b>

4.1 Conclusiones: ..... 89

4.2. Recomendaciones: ..... 92

BIBLIOGRAFÍA: ..... 95

**ÍNDICE DE TABLAS:**

<b>Tabla 1</b> <i>Constructo primera versión</i> .....	35
<b>Tabla 2</b> <i>Constructo segunda versión</i> .....	38
<b>Tabla 3</b> <i>Población objetivo</i> .....	45
<b>Tabla 4</b> <i>Empresas farmacéuticas Quito y Rumiñahui</i> .....	46
<b>Tabla 5</b> <i>Cálculo de la muestra por estratos</i> .....	47
<b>Tabla 6</b> <i>Diseño del cuestionario</i> .....	50
<b>Tabla 7</b> <i>Observaciones encuesta piloto</i> .....	70
<b>Tabla 8</b> <i>Alfa de Cronbach</i> .....	75
<b>Tabla 9</b> <i>Coefficiente de Kuder Richardson</i> .....	75
<b>Tabla 10</b> <i>Cronograma</i> .....	77
<b>Tabla 11</b> <i>Presupuesto</i> .....	77
<b>Tabla 12</b> <i>Factores no observables</i> .....	79
<b>Tabla 13</b> <i>Clasificación clúster</i> .....	82
<b>Tabla 14</b> <i>Estrategia por clúster</i> .....	83
<b>Tabla 15</b> <i>Análisis normalidad</i> .....	84
<b>Tabla 16</b> <i>Comprobación hipótesis</i> .....	85
<b>Tabla 17</b> <i>Rentabilidad clúster</i> .....	86

**ÍNDICE DE FIGURAS:**

<i>Figura 1.</i> Cadena de valor.....	8
<i>Figura 2.</i> Participación mercado farmacéutico.....	24
<i>Figura 3.</i> Establecimientos farmacéuticos.....	26
<i>Figura 4.</i> Proceso diseño del cuestionario.....	48
<i>Figura 5.</i> Rentabilidad sobre ventas.....	86
<i>Figura 6.</i> Rentabilidad sobre activos.....	87
<i>Figura 7.</i> Rentabilidad sobre patrimonio.....	87

### **Resumen:**

La presente investigación se desarrolló en los cantones Quito y Rumiñahui de la provincia de Pichincha, con el propósito de identificar las estrategias competitivas utilizadas por las empresas del sector farmacéutico y su impacto en la rentabilidad, durante el periodo 2010-2016; debido a la importancia que desempeña el sector dentro de la industria manufacturera ecuatoriana, como generador de plazas de trabajo y, proveedor de productos medicinales para el mercado público y privado en el campo de la salud. Para el desarrollo del estudio se utilizó como modelo teórico las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter, debido a su gran incidencia en el ámbito empresarial y académico. La metodología aplicada consistió en un enfoque mixto con un alcance exploratorio, descriptivo y correlacional de tipo transeccional; las fuentes de información en las que se apoyó el estudio fueron de tipo secundarias y primarias; mientras que para la interpretación y análisis de la información, así como la comprobación de la hipótesis se emplearon análisis factoriales, de clúster y varianzas, que arrojaron como resultados los tipos de estrategia competitiva predominantes en el sector, un ranking de la estrategia más rentable, y la relación existente entre la estrategia utilizada y los niveles de rentabilidad alcanzados en el periodo.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **ESTRATEGIA COMPETITIVA**
- **RENTABILIDAD**
- **VENTAJA COMPETITIVA**
- **SECTOR FARMACÉUTICO**

**Abstract:**

The present investigation was developed in the cantons of Quito and Rumiñahui of the province of Pichincha, with the purpose of identifying the competitive strategies used by companies in the pharmaceutical sector and their impact on profitability, during the period 2010-2016; due to the importance of the sector within the Ecuadorian manufacturing industry, as a generator of jobs and supplier of medicinal products for the public and private market in the field of health. For the development of the study, the generic competitive strategies of Michael Porter were used as a theoretical model, due to its great incidence in the business and academic fields. The applied methodology consisted of a mixed approach with an exploratory, descriptive and correlational scope of a transectional type; the sources of information on which the study was supported were secondary and primary; while for the interpretation and analysis of the information, as well as the verification of the hypothesis, factorial, cluster and variances analyzes were used, which resulted in the most prevalent competitive strategy types in the sector, a ranking of the most profitable strategy, and the existing relationship between the strategy used and the levels of profitability achieved in the period.

**KEYWORDS:**

- **COMPETITIVE STRATEGY**
- **PROFITABILITY**
- **COMPETITIVE ADVANTAGE**
- **PHARMACEUTICAL SECTOR**

**i. Planteamiento del problema:**

Partiendo de un análisis de la literatura estratégica, se menciona a la estrategia competitiva como un conjunto de acciones planificadas y desarrolladas para proporcionar un mayor valor a los clientes, a través de la explotación de las competencias claves de la organización y así obtener ventaja competitiva sostenible en el tiempo y difícil de alcanzar por los competidores, por lo que la presente investigación pretende analizar la estrategia competitiva utilizada por las empresas del sector farmacéutico y su impacto en la rentabilidad, debido a que el sector farmacéutico es un sector clave dentro de la industria manufacturera ecuatoriana, al enfocarse en la prevención, tratamiento y cuidado de la salud humana e incluso veterinaria.

El sector farmacéutico ecuatoriano se enfrenta a estrictas regulaciones nacionales e internacionales, sistemas de patentes poco atractivos, avances tecnológicos y cambios demográficos que obligan a la industria a investigar y desarrollar constantemente nuevos productos y procesos que permitan responder a la presión de un mercado público y privado que requiere de medicina avanzada, costos bajos, y garantías en la salud, estos desafíos a los que se enfrenta el sector interfieren al momento de identificar sus fuentes de ventaja competitiva y por lo tanto definir una estrategia competitiva que le genere una rentabilidad superior al promedio.

La complejidad del sector farmacéutico ecuatoriano y los múltiples desafíos que enfrenta ha llevado a que las investigaciones se centren en las nuevas enfermedades, carteras de productos, concentración de establecimientos farmacéuticos, y sin embargo no existen investigaciones sobre la estrategia competitiva utilizada en el sector, o la incidencia de las estrategias adoptadas en el desempeño empresarial, por lo tanto con la presente investigación se pretende identificar la estrategia competitiva que emplean las empresas farmacéuticas, y elaborar un ranking de la estrategia con mayor impacto positivo en la rentabilidad.

**ii. Objetivos:****Objetivo General:**

Identificar la estrategia competitiva utilizada por las empresas del sector farmacéutico y su impacto en la rentabilidad, en los cantones Quito y Rumiñahui, durante el periodo 2010- 2016

**Objetivos específicos:**

1. Analizar la estrategia competitiva en el entorno empresarial, mediante una revisión de la literatura estratégica.
2. Determinar la estrategia competitiva utilizada por las empresas farmacéuticas de los cantones Quito y Rumiñahui. durante el periodo 2010-2016.
3. Estudiar el comportamiento de la rentabilidad en las empresas del sector farmacéutico

**iii. Hipótesis:**

Las empresas que utilizan una estrategia competitiva definida, presentan rentabilidades superiores al promedio de mercado.

**iv. Justificación:**

La salud es un derecho que el Estado ecuatoriano se compromete a brindar a todos sus habitantes a través de instituciones, programas y proyectos que garanticen la prevención, cuidado y tratamiento para gozar de una calidad de vida, en el amparo a este derecho el sector farmacéutico desempeña un rol vital en el sistema de cuidado de la salud de la población humana e incluso veterinaria al actuar como proveedor de productos medicinales para el mercado nacional e incluso internacional.

El sector farmacéutico se encuentra integrado por empresas productoras y comerciales, que en conjunto se encargan de hacer llegar los productos hasta el consumidor final, ambos tipos de empresas se enfrentan a la presión de un mercado público y privado que busca respuesta a la

prevención y tratamiento de enfermedades desarrolladas por los nuevos estilos de vida, normas de regulación nacionales y extranjeras, sistemas de patentes que al caducar dan lugar a un mercado de productos genéricos, la alta competitividad de empresas internacionales y los elevados costos que implica el avance de la tecnología, todos estos desafíos ocasionan que las empresas farmacéuticas tengan dificultades en identificar sus fuentes de ventaja competitiva y por lo tanto no tengan establecido una estrategia competitiva lo cual se refleja en bajos niveles de rentabilidad, desaparición anual de un gran número de empresas farmacéuticas, ausencia de competitividad de las empresas nacionales frente al mercado extranjero.

En el sector farmacéutico ecuatoriano se evidencia la concentración de altos niveles de rentabilidad en un número reducido de organizaciones, y una de las causas de este fenómeno responde a la ausencia de una estrategia competitiva, ya que una empresa al tener definida su estrategia competitiva implica que ha identificado sus fuentes de ventaja competitiva, da una máxima explotación a sus recursos y capacidades, y por lo tanto existe un calce en los eslabones de su cadena de valor que como efecto resulta en niveles de rentabilidad superiores al promedio del mercado.

Dada la importancia del sector farmacéutico en el cuidado de la salud, así como en la economía nacional y la relevancia de la estrategia competitiva en el ámbito empresarial, la presente investigación busca identificar las estrategias competitivas utilizadas por las empresas farmacéuticas de los cantones Quito y Rumiñahui, y el impacto que estas tienen en los niveles de rentabilidad alcanzados, y así identificar la estrategia competitiva más rentable para el sector.

## **Capítulo I: Marco Teórico**

### **1.1 Enfoque teórico estrategia competitiva:**

El término estrategia competitiva hace referencia al patrón de acciones establecido por las organizaciones para lograr sus objetivos, proporcionar valor agregado a los clientes, y generar una ventaja competitiva a través de la explotación de las competencias fundamentales que permitan alcanzar a la empresa una posición única en el mercado duradera en el tiempo y difícil de alcanzar por la competencia.

#### **1.1.1 Definición de la estrategia competitiva**

Las primeras definiciones de estrategia competitiva aparecen alrededor del año 1957 en la investigación de Selznick ( como se cita en Albert & Justus, 2011) cuya investigación denominada competencia diferenciadora señala la importancia de centrar los esfuerzos gerenciales en la áreas internas de la empresa para obtener ventaja frente a la competencia; a partir de este primer concepto aparecen teorías que refuerzan la importancia de buscar ventaja en la industria como son la estrategia y estructura de Chandler (1962), estrategia corporativa de Ansoff (1965) y los conceptos de estrategia competitiva de Andrews (1971).

Según Kotler (2014) se define como estrategia competitiva al plan de acciones que establece la organización para actuar dentro de su mercado meta, es decir que la estrategia competitiva se define de acuerdo a la participación que tiene la empresa en el mercado, por lo tanto existirán empresas que quieran abarcar el mayor porcentaje del mercado para establecer los cambios y principales decisiones para el resto de organizaciones, así también habrá organizaciones enfocadas en uno o varios segmentos que les permitan obtener altas rentabilidades pero a la vez pequeños para no despertar interés en los competidores más grandes.

En la definición establecida por Kotler aparece un nuevo concepto e importante de analizar como es la participación de mercado, pues debido que el porcentaje de mercado atendido por cada organización permite comparar el actuar de la empresa con la competencia, los segmentos a los que va dirigida, la influencia que representa la empresa en el mercado meta y por lo tanto la forma de competir.

De acuerdo con Manuera & Rodríguez (2007) la estrategia competitiva es el conjunto de acciones realizadas por la organización para gestionar adecuadamente sus recursos y capacidades de manera que pueda alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y que lo mantenga distante de la competencia. (p.33)

De la definición se destacan dos propósitos que persigue la estrategia competitiva como son: alcanzar una ventaja competitiva duradera y difícil de imitar, y gestionar adecuadamente sus recursos y capacidades.

Según Mintzberg (1996) la estrategia competitiva se la define desde distintas perspectivas como son: un plan por ser un conjunto de acciones y decisiones que establecen las empresas para alcanzar un determinado objetivo, como un movimiento estratégico para hacer frente a la competencia, como un patrón o modelo que pretende establecer el comportamiento ideal de la organización, como la posición que ocupa la empresa en su entorno y como perspectiva que amplía la visión de la empresa y la manera de actuar presente y futura.

En esta definición se evidencia palabras clave ya identificadas en otros autores como son un plan de acciones que establece la empresa para definir su estrategia, y por lo tanto se convierte en un patrón de comportamiento organizacional que define la forma de actuar de la empresa en su entorno.

Uno de los principales referentes de la literatura estratégica es Michael Porter (1991) quien define a la estrategia competitiva como la posición única que alcanza una organización dentro del mercado, la cual se mantiene en un largo plazo y por lo tanto es difícil de alcanzar por la competencia, esta estrategia competitiva se puede apoyar en la dimensión de la productividad o liderazgo en costos y la dimensión de diferenciación o carácter único.

En las definiciones analizadas acerca de la estrategia competitiva, se observa la importancia de alcanzar una posición única en el mercado a través de la explotación adecuada de los recursos y capacidades, la participación de mercado, y el patrón de comportamiento empresarial para así evitar ser alcanzada con facilidad por la competencia y obtener niveles de rentabilidad superiores al promedio del mercado.

### **1.1.2 Ventaja competitiva:**

Uno de los principales propósitos que persigue una organización al escoger una estrategia competitiva es alcanzar una ventaja competitiva perdurable en un periodo de largo plazo y difícil de imitar por los competidores, concepto que aparece por primera vez en el año de 1980 cuando Michael Porter como solución a los problemas generados en torno la teoría de la ventaja comparativa, propone una nueva teoría que permita hacer frente a la competencia, desarrollar la creatividad, combinar recursos, y explorar nuevos modelos de producción con el fin de alcanzar una posición única en la industria; contraria a la ventaja comparativa cuyo fundamento limitaba a que una empresa, persona o gobierno debía hacer aquello en lo que era mejor o tenía mejores recursos.

De acuerdo con Manuera & Rodríguez (2007) la ventaja competitiva es el aprovechamiento máximo de los recursos y habilidades empresariales para alcanzar una posición frente a la

competencia que sea difícil de imitar y perdurable en el largo plazo, la cual se refleja en dos posiciones de ventaja conocidas como diferenciación y bajos costos. (p.35)

De la primera definición de ventaja competitiva se identifica las dos posiciones que puede tomar la misma como son diferenciación y bajos costos, estas dimensiones se verán reflejadas en la gestión que realice la empresa para la explotación de sus competencias fundamentales y dan origen a las estrategias competitivas del modelo de Porter.

Según Lambin, Galluci, & Sicurello (2009) la ventaja competitiva son atributos o características propias de un producto o marca que permiten a la empresa obtener superioridad frente a la competencia y una mejor posición en el mercado, dichas características pueden estar vinculadas al producto, servicio, modos de producción, formas de venta o procesos. (p.219)

La ventaja competitiva de una organización se visualiza en su desempeño superior, el cual resulta de un cambio de paradigmas de la industria, de su capacidad para otorgar valor superior a los clientes actuales, y de ganar clientes que hasta ahora le compraban a la competencia a través de características diferenciadoras o precios competitivos de sus productos.

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012) la ventaja competitiva es ir un paso adelante de la competencia, es la superioridad que se alcanza al ofrecer un valor agregado al cliente bajo una filosofía empresarial de cliente y marketing que permite reemplazar la administración de productos por la administración de las relaciones rentables con los clientes en un entorno económico difícil y competitivo. (P.528)

De las definiciones anteriores se resume a la ventaja competitiva como la capacidad de alcanzar una superioridad frente a los competidores, a través de la gestión adecuada de recursos y capacidades para fortalecer las relaciones rentables con los clientes y ocupar una posición en el mercado difícil de imitar en un corto plazo.

### **1.1.3 Ventaja comparativa:**

Es importante definir a la ventaja comparativa con el objetivo de identificar sus principales diferencias con la ventaja competitiva y su rol en el desempeño organizacional. Los primeros conceptos aparecen con la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith que en su desacuerdo al mercantilismo se convierte en partidario del libre comercio y manifiesta que las naciones deben especializarse en los productos que tenga ventaja sobre sus costos y producción, años más tarde esta teoría es complementada por David Ricardo quien propone que para la especialización de producción se debe considerar los costos laborales y de las relaciones de intercambio, apareciendo así la teoría de la ventaja comparativa. Bruzzone (2016)

De acuerdo con Krugman & Obstfeld (2001) la ventaja comparativa consiste en que cada país debe especializarse y exportar aquellos productos en los que son más productivos y representa una ventaja en costos, y por lo tanto importarán los productos que les resulta más complicado producir, dándose así un intercambio internacional por necesidad y conveniencia, en donde cada nación buscará en el exterior lo que su país no produce o le resulta difícil hacerlo. (p.116)

De la definición anterior adaptada al entorno empresarial se entiende que cada organización debe concentrarse en la línea de productos o el producto que mejor sabe hacer o posee mayor experiencia y venderlos en el mercado, sin embargo la producción tiende a ser menos competitiva y monótona.

Según Myrdal (como se cita en Zacarías & Martínez, 2008) manifiesta que la ventaja comparativa se sustenta en las diferencias existentes entre los países o empresas de acuerdo a los recursos que disponen y por lo tanto para obtener beneficios deben especializarse en los productos que mejor saben hacer y cuyos recursos son fáciles de adquirir, sin embargo dicha especialización puede ser imitada. (p.78)

En las distintas definiciones otorgadas a la ventaja competitiva y comparativa, las diferencias que más destacan son lo fácil o difícil que esa ventaja puede ser imitada por la competencia en un corto o largo plazo, y que tan defendible y duradera resulta en un mercado competitivo.

### **1.1.3 Competencias fundamentales**

Las competencias fundamentales tienen como punto de partida la explotación sostenible de recursos y capacidades de una empresa para generar una ventaja competitiva bajo criterios de valor, difícil imitación, difícil sustitución y autenticidad que deberán reflejarse en los eslabones de la cadena de valor, por lo tanto resulta primordial definir e identificar los recursos y capacidades que existen en una organización y determinar la fuente de ventaja competitiva.

De acuerdo con Bain y Company (2018) una competencia fundamental es el camino para generar valor agregado, debido que integra el aprendizaje colectivo, el calce de las habilidades empresariales con la tecnología, los beneficios de productos y servicios y el uso correcto de los recursos ; por lo tanto estas competencias fundamentales permiten a la organización invertir en las fortalezas que la diferencian del mercado y establecer estrategias que integren a toda la empresa.

De esta definición se destaca el origen de la ventaja competitiva, pues al identificar las competencias fundamentales, la empresa comprende con claridad sus puntos fuertes al interior de la organización, y competitivamente en el mercado, por lo tanto si una empresa carece de competencia fundamental, no posee ventaja competitiva ya que su actuar diario es similar o inferior al de la competencia y por lo tanto no logra alcanzar una posición única.

Según Hagel, Brown, & Lang (2008) la base de la estrategia competitiva empresarial es la competencia fundamental, siendo su pilar esencial la teoría de los recursos, cuya explotación sostenible permite ofrecer un mayor valor a los clientes y aprovechar en su totalidad las capacidades internas que diferencian a la empresa de la competencia.

En esta segunda definición se identifican dos elementos claves como origen de la ventaja competitiva siendo los recursos tanto tangibles como intangibles, y las capacidades internas de la empresa, debido a que estos dos elementos son la clave para la construcción de una competencia fundamental y por lo tanto el camino para la definición de una ventaja competitiva difícil de imitar.

Manuera & Rodríguez (2007) señalan que la competencia fundamental radica en los recursos y capacidades que posee una organización, siendo los recursos los activos tangibles e intangibles que posee la empresa, mientras que las capacidades es la forma en que los recursos son gestionados; sin embargo un recurso o capacidad por sí solo no es fuente de ventaja competitiva su verdadero valor está la sostenibilidad alcanzada en su gestión. (p.36)

De las definiciones otorgadas a las competencias fundamentales se resume en la gestión sostenible de los recursos que posee la empresa y en su integración con la demanda del entorno, que hace que una organización sea única y genere fuentes de ventaja competitiva para proporcionar mayor valor a sus clientes.

#### **1.1.4 Cadena de valor**

El concepto cadena de valor fue desarrollado por Porter (1985) como complemento a la idea de Mckinsey quien manifestaba que la empresa es un conjunto de funciones cuyo desempeño deber ser analizado para medirlo con la competencia y generar ventaja, sin embargo Porter señala que el análisis del desempeño debe ser aún más minucioso y que cada función debe descomponerse en las actividades individuales que la componen, por lo tanto la cadena de valor consiste en descomponer a la empresa en sus componentes más pequeños para identificar a las actividades generadoras de valor.

Según Cadena (2016) la cadena de valor consiste en descomponer a la empresa en cada uno de sus componentes más pequeños para analizar la actividad empresarial, esta cadena consta de tres elementos que son actividades primarias, actividades de apoyo y margen. (p.60)

Porter (2003) define a la cadena de valor como el estudio de las labores empresariales a través de la descomposición de la organización en sus partes constitutivas, con el fin de identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor, identificándose tres tipos de componentes: actividades primarias, de soporte y margen como se observa en la figura 1. (p.38)



**Figura 1.** Cadena de valor

Fuente: (Porter, 1991)

**Actividades primarias:** Estas actividades están relacionadas con la elaboración del producto o prestación del servicio, su venta y servicio postventa, entre esas actividades constan:

a) **Logística interna:** Involucra actividades de recepción, almacenamiento, entrega de insumos, manejo y ahorro de materiales, almacenamiento, control de inventarios y devoluciones a los proveedores, por la tanto en esta actividad tienen un gran impacto en los costos que puede

ocasionarse por desabastecimiento, stock excesivo, malos pronósticos de venta, o problemas relacionados con proveedores.

**b) Operaciones:** En esta etapa se lleva a cabo la transformación de los insumos en productos, ejecución de manufactura, empaque ensamblaje, mantenimiento de equipos y pruebas, por lo tanto está asociado a dimensiones como la innovación, calidad, tecnología, y autenticidad.

**c) Logística externa:** Para esta logística se desarrollan actividades de recopilación, almacenamiento y distribución de los productos terminados, por lo tanto involucra transporte, sistema de pedidos y programación, donde las capacidades de las empresas estarán a prueba constantemente y la empresa debe ser capaz de explotarlas al máximo.

**d) Marketing y ventas:** Esta etapa es crucial para generar valor agregado al cliente, y aprovechar al máximo los beneficios de los productos, las actividades inmersas son cartera de productos, estadísticas de ventas, investigación de mercados, comunicación y distribución.

**e) Servicios:** La clave para diferenciarse de la competencia está más en el servicio que en el producto, por lo tanto esta etapa hace referencia a los complementos del producto tangible como son la amabilidad, cortesía, atención, garantías instalación, reparación, mantenimiento, usos, entre otros.

**Actividades de soporte:** Conocidas como actividades de apoyo son aquellas que auxilian a las actividades primarias y se subdividen en diversas actividades propias de una industria en particular, estas son:

a) **Gestión general:** Involucra la gerencia general, gerencia estratégica, finanzas, contabilidad, legislación y sistemas de información para alcanzar metas y objetivos, sin estas actividades el desarrollo correcto de las actividades primarias sería imposible.

b) **Gestión de talento humano:** Son todas aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y remuneraciones del personal, como el activo más importante de toda organización.

c) **Desarrollo tecnológico:** Consiste en la administración integral de cada uno de los aspectos tecnológicos que influyen en la competitividad y productividad de la empresa, por lo tanto se deben identificar los aspectos administrativos que puedan obstaculizar su desarrollo.

d) **Abastecimiento:** Esta etapa hace referencia a la actividad de comprar mas no a los materiales que se compra, por lo tanto en esta etapa están inmersas las actividades de evaluación de proveedores, relaciones a largo plazo, alianzas, disponibilidad de los insumos.

**Margen:** Corresponde a la diferencia entre el valor total y el costo total incurrido por la organización para desempeñar actividades generadoras de valor.

## 1.2 Modelos de estrategia competitiva

Los modelos de estrategia competitiva se generan con el propósito de clasificar y agrupar de forma general a las organizaciones según la estrategia que utilizan, considerando que existirán similitudes y patrones de comportamiento parecidos mas no idénticos, pues cada empresa posee recursos y capacidades diferentes y aunque apliquen la misma estrategia competitiva esta será única para cada organización. Entre los diversos modelos de estrategia competitiva existen semejanzas y

diferencias, y su fin es el de guiar a las empresas sobre qué estrategia es la más adecuada, o entender su correcta aplicación para competir en un entorno de cambio permanente.

### **1.2.1 Las estrategias competitivas de Porter**

Porter (1991) define a la estrategia competitiva como aquellas acciones defensivas u ofensivas que adopta una empresa para alcanzar una posición única en el mercado, estas acciones son tomadas del análisis de la cadena de valor, pues al descomponer a la organización en sus partes constitutivas se puede entender la variación de los costos, y las fuentes de diferenciación de la empresa, y así generar ventaja competitiva al ejecutar las actividades estratégicas mejor que la competencia o de manera más económica.

Para Porter existen dos tipos de ventaja competitiva costos bajos y diferenciación, lo que conlleva a la existencia de tres estrategias competitivas genéricas liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; sin embargo existe una cuarta estrategia que se da al aplicar simultáneamente las dos estrategias, conocida como estrategia integrada.

**Liderazgo en costos:** Esta estrategia se sustenta en la dimensión de la productividad, y está asociada al efecto experiencia conocido como curva de aprendizaje ya que el propósito de aplicarla es obtener un costo global menor al de la competencia. Esta estrategia generalmente se emplea en productos estandarizados, cuya oferta es aceptada por muchos clientes, y las ventas se incrementan por volumen al fijarse un precio más bajo.

Una estrategia de liderazgo en costos requiere que la organización se esfuerce por reducir sus costos mediante una eficiente infraestructura que le permita alcanzar economías de escala; un estricto control de costos generales, producción, marketing, investigación y desarrollo; un riguroso monitoreo de todas las actividades ejecutadas por personas ajenas a la empresa, y la reducción de procesos complicados.

Los beneficios que la estrategia genera es que al liderar los costos de la industria la competencia duda en competir por precios dando lugar a mayores ganancias e incrementa el poder de negociación de la empresa; pero también existen riesgos como la obsolescencia debido al cambio constante de la tecnología y procesos innovadores de los competidores, además la competencia puede copiar la estrategia empleando sus competencias fundamentales o mejorándolas.

**Diferenciación:** La estrategia de diferenciación se sustenta en la dimensión de poder de mercado cuya característica fundamental es el carácter único que se ofrece a los clientes en los productos, con ofertas que proporcionan funciones y características singulares bajo estándares de calidad elevados, servicio superior, enfocados al prestigio y la exclusividad lo que origina que el cliente este dispuesto a pagar un mayor precio.

Para lograr la diferenciación de los productos la empresa debe trabajar en el desarrollo de nuevos procesos y sistemas, crear percepciones diferentes a través de la publicidad, buscar certificarse en calidad, investigar constantemente y mantener motivado a su talento humano.

Entre los principales beneficios de la estrategia de diferenciación está la lealtad a la marca desarrollada por los clientes, la reputación de la empresa se ve fortalecida, la estrategia es más difícil de imitar, mientras que los riesgos más evidentes son la distancia en precio con el líder de costos de la industria, las percepciones creadas no siempre son positivas, elevados costos de investigación y desarrollo.

**Enfoque:** La particularidad de esta estrategia es que se dirige a un solo segmento y no al mercado entero como las estrategias anteriores, su fuente de ventaja competitiva se centra en la atención de un grupo particular de clientes, por lo tanto resulta apropiada aplicarla en aquellos nichos de mercado que han sido descuidados por las grandes empresas, o cuando los recursos de la empresa no son suficientes para atender al mercado en su totalidad.

La estrategia de enfoque o focalización puede estar direccionada a buscar costos más bajos que la competencia, o proporcionar una oferta de carácter único a un segmento exclusivo. Esta estrategia permite a la empresa que sus cuotas de mercado sean altas dentro del segmento atendido, al atender un grupo de clientes el servicio puede ser más eficiente, y la empresa es la única que satisface esas necesidades.

**Integrada:** Esta estrategia consiste en la aplicación simultánea de la estrategia de liderazgo en costos y diferenciación, que tiene como propósito la creación de productos únicos a bajos costos mediante sistemas flexibles de producción, una combinación de nuevas habilidades y tecnologías, para de esta manera adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, sin embargo para Porter esta estrategia no es la más idónea si se pretende alcanzar una ventaja competitiva, pues las empresas pueden estancarse en un punto medio donde exista carencia de competencias fundamentales, los precios sean el promedio de la industria, y cause desinterés en los clientes. (Castro, 2010, p.258)

### **1.2.2 Las estrategias competitivas de Miles y Snow**

Lo único permanente en el entorno empresarial es el cambio, el cual exige a las organizaciones adaptarse constantemente y hacer frente a las nuevas exigencias, y es partir de esta adaptación que Miles & Snow (1978) plantean cuatro estrategias competitivas que pueden ser adoptadas por las organizaciones, bajo dos parámetros esenciales como son la adaptación de la empresa al entorno y el grado de proactividad en la gestión empresarial.

Las estrategias de Miles y Snow se apoyan en tres hipótesis, la primera señala que las organizaciones que han experimentado el éxito se adaptan sistemáticamente al entorno en un largo plazo lo que les permite afrontar problemas relacionados con producto-mercado, sistemas técnicos o procesos organizacionales, la segunda manifiesta que en el proceso de adaptación surgen cuatro tipos de estrategias que pueden analizar las empresas, y finalmente la tercera premisa indica que

de la implantación adecuada de la estrategia en la organización se pueden obtener resultados efectivos. (Buendía, 2013, p.17)

**Estrategia prospectiva:** La estrategia prospectiva está vinculada a dimensiones como la innovación, desarrollo permanente de productos nuevos, y búsqueda de mercados diferentes, lo que resulta ideal para empresas que buscan el cambio constante, y ser líderes en los distintos segmentos atendidos.

Las organizaciones que operan bajo una estrategia prospectiva suelen ser descentralizadas y emplean una filosofía de producto mercado cuya fortaleza radica en la rapidez con que responden a las oportunidades del entorno, por lo tanto su objetivo es la innovación constante aunque esto signifique niveles de rentabilidad no muy altos.

**Estrategia defensiva:** Este tipo de estrategia busca seguridad y rentabilidad en uno o muy pocos segmentos, por lo tanto orientados a la especialización y a realizar cambios moderados siempre y cuando se relacionen a su área de operaciones bajo criterios de eficiencia y estabilidad.

Las organizaciones que operan con una estrategia defensiva suelen ser centralizadas y funcionales, que buscan el crecimiento a través de una penetración de mercado y una limitada innovación de productos

**Estrategia analizadora:** Representan el punto intermedio entre las estrategias prospectiva y defensiva, cuyo propósito es incrementar las oportunidades y disminuir los riesgos para obtener un beneficio, por lo tanto buscan su ventaja competitiva en un segundo movimiento que consiste en esperar que las empresas pioneras del mercado han comprobado la viabilidad de nuevos productos o modelos de producción para arriesgarse y tratar de imitarlas o mejorarlas, se enfocan a uno o pocos segmentos, y bajo los dos parámetros la rentabilidad alcanzada no llega a niveles superiores al promedio de la industria.

**Estrategia reactiva:** Su característica esencial es la ausencia de estrategia, falta de agresividad e innovación, aparece cuando una de las tres estrategias mencionadas anteriormente ha sido implantada de manera incorrecta, y la empresa reacciona por la presión del entorno y los constantes resultados negativos.

### **1.2.3 Las estrategias competitivas de Mintzberg**

Para Mintzberg la estrategia competitiva es la respuesta a la interrogante de porqué algunas empresas tienen éxito y otras fracasan bajo las mismas condiciones, debido a que la estrategia competitiva es la clave para alcanzar una ventaja competitiva perdurable y defendible, es por ello que al momento de elegir una estrategia propone analizarla desde tres perspectivas, primero como un plan ya que la estrategia competitiva es una serie de acciones pensadas con anticipación para el logro de un propósito, una segunda perspectiva es como posición ya que se debe reconocer las acciones y fuerzas organizacionales para interactuar con el entorno y ganar un nicho en el mercado, y tercero se la debe ver como un patrón de comportamiento que debe guiar el actuar de toda la organización. (Mintzberg, 2009, p.25)

Bajo el análisis de las tres perspectivas de la estrategia, Mintzberg plantea seis tipos de estrategia competitiva que puede desarrollar una organización, como son:

**a) Estrategia de diferenciación en imagen:** Consiste en la creación de la imagen del producto totalmente diferente a la competencia, pretende posicionar al producto en la mente del consumidor como único, para lograr obtener la lealtad de los consumidores, por lo tanto esta estrategia requiere de mucha publicidad para lograr la percepción deseada.

**b) Estrategia de diferenciación en calidad:** Esta estrategia busca que el producto sea mejor mas no necesariamente diferente, por lo tanto lo que busca es reforzar las características de los

productos con respecto a durabilidad, peso, sabor , olor entre otras características, estableciendo una relación directamente proporcional entre precio y calidad.

**c) Estrategia de diferenciación en diseño:** Busca romper paradigmas en la elaboración de los productos, empleando formas diferentes a las habituales, modificando dimensiones, a través de la investigación y desarrollo permanente.

**d) Estrategia de diferenciación en precios:** Consiste en ofrecer productos más baratos que la competencia sin dar mayor relevancia la diferenciación de imagen, por lo general se aplica a productos estándar o de primera necesidad.

**e) Estrategia de diferenciación en soporte:** Esta estrategia busca servicios complementarios a la venta del producto, como servicios post venta, mantenimiento, para cubrir de una manera más completa las necesidades del cliente y que la compra no termine cuando el consumidor se lleva el producto a casa.

**f) Estrategia de indiferenciación:** Esta estrategia se presenta cuando la empresa no posee recursos que la diferencien de la competencia, o si dispone de recursos y capacidades diferenciadoras decide no usarlas; busca que los productos o servicios sean lo más parecido al resto de empresas que participan en el mercado, con esta estrategia arriesga menos, pero a la vez es difícil que pueda alcanzar una posición única o dar valor agregado al cliente.

#### **1.2.4 Las estrategias competitivas de Kotler**

Kotler señala a la estrategia competitiva como una disciplina de valor, determina a la estrategia competitiva en función a la participación de mercado que tiene la empresa y al papel que desempeña acorde al tamaño, objetivos que persigue y recursos de los que dispone, y plantea cuatro tipos de estrategia competitiva que pueden elegir y desarrollar las organizaciones. (Kotler & Armstrong, 2012, p.566)

**a) Líder de mercado:** Busca encabezar el mercado en el que opera, por lo tanto su propósito es mantenerse adelante de la competencia y buscar que el resto de empresas lo sigan en decisiones como introducción de productos nuevos, establecimiento de precios, coberturas, y promociones, sin embargo al utilizar esta estrategia la organización se enfrenta a retos constantes como a los ataques constantes de la competencia, innovación en la industria, nuevos segmentos que lo obligan a estar alerta para no perder su participación de mercado.

**b) Retador de mercado:** Bajo esta estrategia la empresa decide ocupar un segundo o tercer lugar en la participación de mercado, y se apoya en acciones como desafiar al líder y a los competidores más cercanos para obtener una mayor participación de mercado, o continuar siguiendo al líder pero con la ventaja de un segundo movimiento, es decir observar las acciones emprendidas por el líder de la industria, imitarlas y superarlas.

**c) Seguidor de mercado:** Las empresas que optan por esta estrategia no buscan enfrentar al líder sino actuar de manera similar, ya sea copiando totalmente los productos, publicidad y cobertura, lo pueden hacer diferenciando los productos en ciertas características o adaptar y mejorar los productos y servicios que comercializa el líder del mercado para crear una estabilidad en la participación de mercado, para que esta estrategia sea efectiva necesita que se mantengan precios bajos y niveles de calidad altos.

**d) Especialista en nicho de mercado:** Las organizaciones que emplean la estrategia de nicho de mercado buscan atender las necesidades de un segmento específico muchas veces desatendido por el líder y la competencia, generalmente lo emplean empresas pequeñas y con poca disponibilidad de recursos para atender varios segmentos a la vez.

### **1.3 Rentabilidad**

El término rentabilidad es sin duda uno de los conceptos más utilizados e importantes en el mundo empresarial indiferentemente del giro de negocio de la empresa, pues en los indicadores de rentabilidad se ven reflejados los beneficios de los inversores, las habilidades y conocimiento de sus administradores para gestionar los recursos escasos, los resultados alcanzados y la satisfacción del mercado, por lo tanto de su análisis e interpretación los gerentes tomarán decisiones inmediatas de crecimiento o mejora.

Es por ello realmente trascendental estudiar la rentabilidad no solo al finalizar un periodo en el negocio, sino también analizar los factores que influyen o tienen un impacto en los niveles de rentabilidad, y uno de ellos es la estrategia competitiva que emplea al empresa, pues cada industria es diferente y la estrategia competitiva que funciona y genera niveles de rentabilidad altos en un sector no dará los mismos beneficios en un sector totalmente diferente, por lo que cada empresa debe tener claro los factores determinantes de cada estrategia a fin de emplear la más adecuada para su empresa en el contexto de la industria nacional. (Medina, 2011, p.15)

#### **1.3.1 Definición de rentabilidad**

La rentabilidad involucra algo más que solo resultados financieros, por lo que resulta interesante analizar la manera de conceptualizar de distintos autores, a fin de desarrollar un concepto más amplio y apropiado para la presente investigación.

Sánchez (como se cita en Zamora, 2011) indica que la rentabilidad es la comparación de la renta generada conocida como utilidad y los medios que se utilizaron para alcanzarla es decir la inversión realizada para alcanzar dichos niveles, pues de esta manera se podrá analizar la elección de alternativas y la eficiencia de las acciones.

En este concepto se evidencia dos elementos importantes que son los que se pretenden analizar en la presente investigación como son inversión y utilidad, pues en la inversión se verá reflejada la habilidad y conocimiento de los representantes de cada empresa y de su capacidad para alcanzar la utilidad planeada.

Pérez & Gardey (2015) Señalan que la rentabilidad es la capacidad de una empresa o persona para generar un beneficio que no necesariamente es económico, una utilidad, provecho, y que para ello involucra una gestión y empleo adecuado de recursos.

De la definición anterior es destacable que a la rentabilidad se la analiza como un beneficio que se pretende alcanzar que no involucra solo condiciones económicas, sino también sociales, y coincide con la definición de Sánchez que en ese beneficio esperado se emplearon recursos cuyas decisiones gerenciales serán las que determinen el éxito o fracaso.

### **1.3.2 Indicadores de rentabilidad**

Con los indicadores de rentabilidad lo que se pretende es analizar y conocer si la gestión realizada dentro de la empresa en un periodo determinado es aceptable en base a su rendimiento financiero, la mayoría de autores de Contabilidad y Administración financiera señalan o emplean con más frecuencia indicadores como el ROA, ROE y ROI, por lo tanto para la presente investigación se medirá el impacto de la estrategia competitiva sobre estos tres indicadores.

Según Bravo (2011) los indicadores de rentabilidad ROA, ROE y ROI, los define de la siguiente manera:

**Rentabilidad sobre los activos (ROA):** Mide la utilidad alcanzada en función de los recursos de la organización, indiferentemente de la fuente de financiamiento empleada, entre más alto sea este indicador la rentabilidad alcanzada será mejor.

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Activos fijos}}$$

**Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE):** Con este indicador se conoce el beneficio que se logró en función de la propiedad de los accionistas o socios, si este indicador es mayor al promedio de la industria, se considera que es bueno.

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

**Rentabilidad sobre la inversión (ROI):** Mide la utilidad alcanzada en función de las inversiones realizada por la organización, este indicador deberá ser mayor al costo de oportunidad y muy superior a los costos de capital.

$$\text{Rentabilidad sobre venta} = \frac{\text{Utilidad neta del ejercicio}}{\text{ventas}}$$

#### 1.4 Tipologías de medición de la estrategia competitiva y la rentabilidad

Las distintas tipologías de medición de la estrategia competitiva pretenden analizar la relación existente entre la estrategia competitiva adoptada por la empresa y los indicadores de desempeño empresarial, a través del estudio de patrones de comportamiento estratégico, comportamiento del sector, resultados económicos y sociales, para que con el empleo de métodos estadísticos se pueda determinar la existencia de dependencia entre las dimensiones estratégicas e indicadores de rentabilidad. En su mayoría las tipologías de medición desarrollan las variables en función a las estrategias competitivas del modelo de Porter.

##### 1.4.1 Tipología de Dess y Davis

Uno de los primeros modelos diseñados para medir la estrategia competitiva es la tipología de Dess y Davis que toma como punto de partida las estrategias competitivas de Michael Porter para

elaborar las dimensiones estratégicas que se deben evaluar frente a los indicadores de desempeño empresarial.

Dess & Davis (1984) plantean veintiun factores competitivos en su modelo siendo 1) Nuevos productos, 2) servicio al cliente, 3) valor de la marca, 4) innovación y marketing, 5) influencia en los canales de distribución, 6) procesos nuevos, 7) publicidad, 8) reputación, 9) atributos de productos, 10) calidad, 11) costos, 12) precios, 13) materia prima, 14) promociones, 15) procesos de fabricación, 16) niveles de inventario, 17) pronósticos de ventas, 18) liderazgo en el mercado, 19) personal especializado, 20) segmentos atendidos, 21) productos fabricados y vendidos.

Los factores del 1 al 10 y el numeral 18 hacen referencia a una estrategia competitiva de diferenciación, los factores del 11 al 17 corresponden a una estrategia de liderazgo en costos, mientras que los ítems del 19 al 21 son parte de una estrategia de focalización y se ve complementada con los factores del 1 al 18.

Para analizar las variables de las dimensiones estratégicas se considera además variable de la eficacia del negocio como son ventas, volúmenes de producción, rentabilidad del último ejercicio económico, para después analizarse mediante un análisis factorial multivariante.

#### **1.4.2 Tipología de Robinson y Pearce**

La tipología más empleada en la medición de la estrategia competitiva es la escala planteada por Robinson y Pearce, cuyo modelo forma parte de las adaptaciones y mejoras realizadas al trabajo de Dess Y Davis quienes plantearon en su inicio veintiuno factores competitivos para determinar la estrategia empleada por la empresas y relacionarlas con los índices de rentabilidad.

Robinson & Pearce (1988) plantean una matriz conformada por veintidos factores competitivos clasificados en cuatro dimensiones estratégicas, siendo la primera dimensión la eficiencia cuyos

factores competitivos hacen referencia a los costes, niveles de inventarios, control de gastos, precio del producto, capacidad utilizada, trabajadores especializados e integración vertical hacia atrás.

La segunda dimensión es el servicio que analiza las variables de amplitud de línea de productos, tipos de clientes, alcance geográfico; una tercera dimensión es la innovación que comprende las variables de nuevos productos, procesos de producción, productos especiales, patentes, ciclo de vida de los productos e investigación y desarrollo.

Finalmente la cuarta dimensión estratégica es la imagen de marca y canales de distribución que analiza la calidad del producto, atributos de producto, gastos de marketing, canales de distribución, publicidad y marketing, marca, entrega y técnicas de marketing.

Adicional a las cuatro dimensiones en el modelo se considera a los indicadores de desempeño empresarial como son ventas, ROE, ROI y otras variables socio organizacionales.

De las variables que se desglosan de cada dimensión y los indicadores de desempeño empresarial se formula un cuestionario en la que cada pregunta emplea una escala de likert de siete puntos que van en incremento , las cuales serán sometidas a un análisis multivariante , regresiones lineales y análisis de correlaciones con el propósito de estudiar la relación entre las variables, y la dependencia entre estas.

### **1.5 Sector farmacéutico ecuatoriano**

Resulta importante analizar los inicios del sector farmacéutico ecuatoriano y los cambios que ha experimentado hasta la actualidad a fin de identificar las mejoras, agentes participantes, su cadena de valor, ámbito estratégico y entender la dinámica del sector en el cuidado de la salud y como aporte a la economía ecuatoriana, por lo que en este apartado se aborda la historia del sector farmacéutico, la situación actual, su estructura y los organismos de regulación.

### **1.5.1 Historia del sector farmacéutico ecuatoriano**

El sector farmacéutico ecuatoriano recoge más de 100 años de trayectoria de acuerdo a datos de Ayala (2014), que explica que el sector en sus primeros años estaba representado por pequeños negocios familiares donde se preparaban recetas para tratar molestias comunes, los productos que se comercializaban eran preparados de manera casera, estos negocios fueron desarrollándose y se convirtieron en grandes industrias. (P 23)

De acuerdo con. (ALFE-Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos, 2016) uno de los grandes cambios que experimentó el sector farmacéutico se dio en la década de 1940 cuando se genera una política de regulación de importaciones, la misma que sirvió como impulso a las empresas nacionales en especial para el sector farmacéutico, pues los laboratorios nacionales se convirtieron en una de las industrias más importantes de Latinoamérica y se llegó incluso a exportar

Después del desarrollo significativo de la industria farmacéutica ecuatoriana una década después las empresas nacionales empezaron a fusionarse con organizaciones extranjeras para la producción de productos importados, sin embargo no se invertía en investigación y desarrollo, por lo que no permitían cubrir la demanda local en su totalidad, poco a poco fueron ingresando más empresas transnacionales al país y actualmente representan a la minoría de organizaciones con niveles elevados de rentabilidad, representando una fuerte competencia para la industria local.

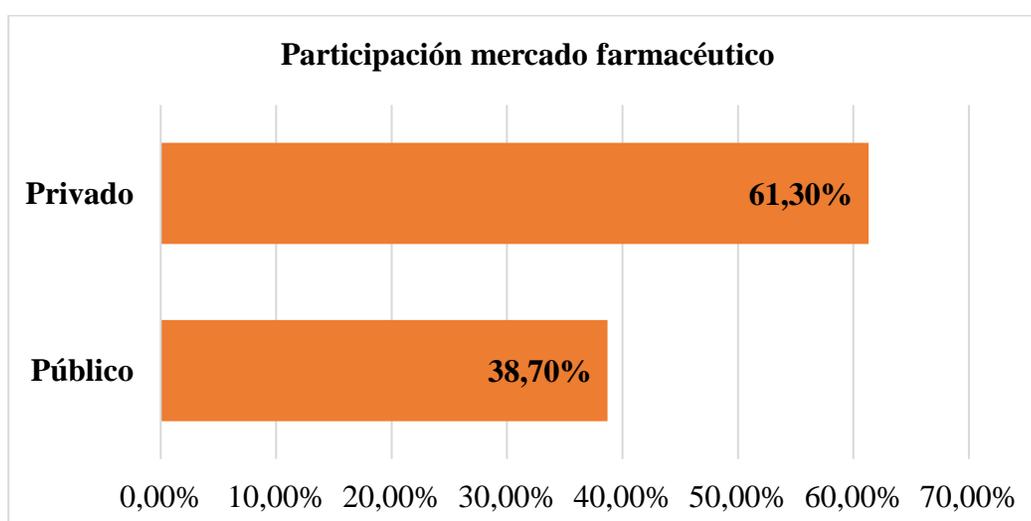
### **1.5.2 Situación actual del sector**

Para la comprensión de la realidad del sector farmacéutico se analizan las condiciones actuales y los cambios que ha experimentado su mercado meta, la competitividad de la industria nacional versus la internacional, así como el impacto del sector en el ámbito de la salud y el económico.

### **Mercado meta:**

El sector farmacéutico ecuatoriano se encuentra integrado por dos tipos de empresas, las primeras denominadas productoras que se encargan de la investigación y producción de productos medicinales para el tratamiento, prevención y cuidado de la salud humana e incluso veterinaria, estas empresas abastecen al mercado público y a otro tipo de empresas farmacéuticas; el segundo grupo lo integran las empresas comerciales que se encargan abastecer al mercado privado, estableciendo puntos de venta para hacer llegar la medicina a la mayor parte de la población.

El mercado público se encuentra conformado por red de hospitales, centros de salud e instituciones públicas administradas por el Estado y que por lo tanto en la entrega de los productos médicos al consumidor final no tiene un costo. Este mercado abarca entre el 30% y 40% del total de ventas del sector farmacéutico como se observa en la figura 2, y en la última década se ha venido fortaleciendo por un aumento en el gasto público salud, gasto que desde el año 2000 de acuerdo con cifras de ESPAE-ESPOL (2018) ha crecido a una tasa anual del 7.5%, dando lugar a que las ventas del mercado privado disminuyan. (P7)



**Figura 2.** Participación mercado farmacéutico.  
Fuente: (ESPAE-ESPOL, 2018)

El mercado privado lo componen las distribuidoras farmacéuticas y farmacias que venden directamente a la población, este mercado comercializa dos tipos de productos los primeros denominados éticos y cuya venta se realiza solo bajo receta médica representan aproximadamente las tres cuartas partes del mercado privado, la característica fundamental de este tipo de productos es la complejidad que implica su producción; el segundo tipo de productos son los OTC las cuales se comercializan libremente. Este mercado privado se ha visto afectado por el incremento del mercado público, sin embargo continua representando el rubro más importante del gasto salud en el hogar de acuerdo a cifras del INEC (como se cita en ESPAE-ESPOL, 2018) su participación en los gastos personales de salud corresponde al 52.7%.

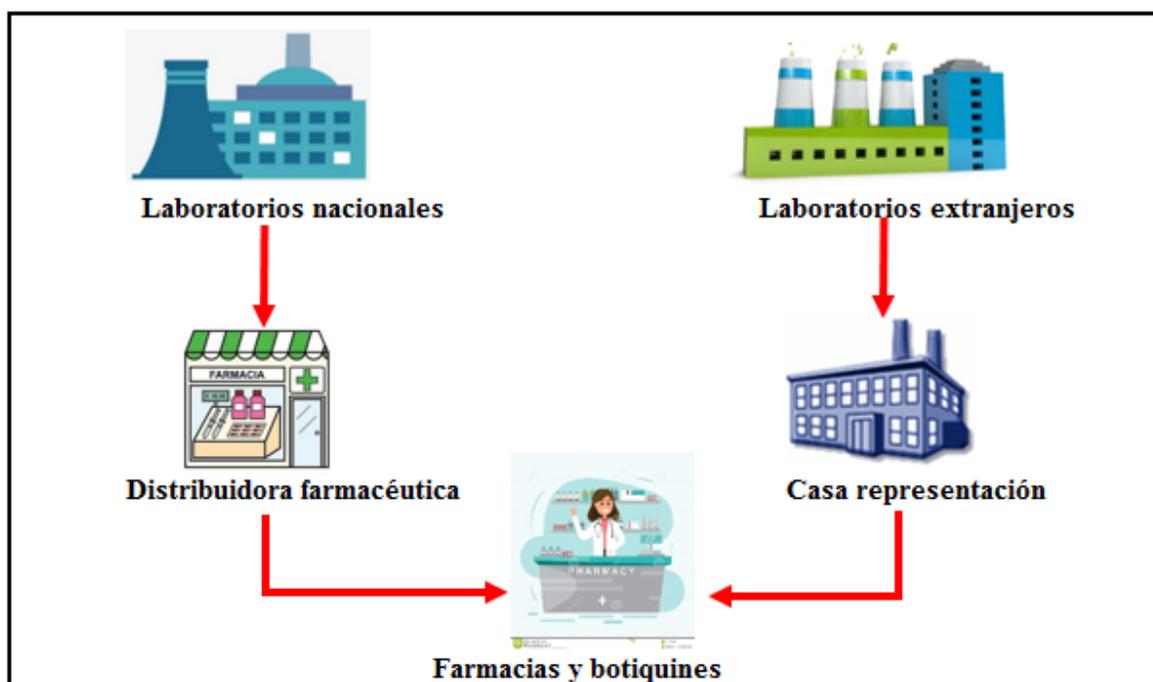
#### **Industria nacional versus industria internacional:**

En el país el sector farmacéutico al igual que la mayoría de industrias sigue dependiendo de las importaciones de países desarrollados, y por lo tanto presenta una balanza comercial negativa. Del total de productos médicos que se encuentran en el mercado nacional entre el 80 y 85% son fármacos de empresas extranjeras y apenas el 15% restante corresponde a la producción nacional, sin embargo el dato curioso resulta que de los países que más importa Ecuador en su mayoría son países de Latinoamérica lo que muestra una oportunidad de sustituir esas importaciones y desarrollarlas localmente. (Bain y Company, 2014, p 6)

La tendencia de la industria farmacéutica mundial desde sus inicios ha sido la concentración de los grandes laboratorios europeos y estadounidenses que en total representan aproximadamente el 55% de la producción de fármacos a nivel mundial, y Ecuador no es la excepción a esta concentración pues en el país se encuentran establecidas las casas de representación de estos laboratorios y además de cubrir el 80% de la demanda local representan a la minoría de organizaciones que han alcanzado niveles de rentabilidad superiores al promedio del mercado.

### 1.5.3 Estructura del sector

El sector farmacéutico se encuentra conformado por empresas productoras y comerciales que en conjunto abastecen al mercado público y privado, de acuerdo al artículo 259 de la Ley Orgánica de Salud en el país existen cinco tipos de establecimientos farmacéuticos autorizados para la elaboración, importación, exportación o venta de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos; cada uno de estos establecimientos cumple un rol específico en el sector de la salud, y trabajan de manera conjunta para abastecer a la población local como se observa en la figura 3.



**Figura 3.** Establecimientos farmacéuticos

Fuente: (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2015)

De acuerdo con datos de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2015) en el país existen cinco tipos de establecimientos pertenecientes al sector farmacéutico estos son laboratorios, caasas de representación, distribuidoras farmacéuticas, farmacias y botiquines, cuyas definiciones se detallan a continuación:

**Laboratorio farmacéutico:** Este establecimiento pertenece al grupo de las empresas productoras, por lo tanto está autorizado al desarrollo y producción de todo tipo de productos médicos para el cuidado de la salu humana y veterinaria, este tipo de organizaciones deben cumplir estrictamente con buenas prácticas de manufactura.

**Casa de representación:** Este tipo de organizaciones representan a empresas extranjeras, por lo tanto están autorizados a importar, comercializar y promocionar los productos médicos de sus representados, una particularidad de este tipo de establecimietnos es que no pueden realizar actividades de exportación.

**Distribuidora farmacéutica:** Este establecimiento es de tipo comercial, por lo tanto le está permitido realizar actividades de comercio exterior tanto importación como exportación, así como venta al por mayor en el mercado local de productos médicos, de cuidado personal, veterinarios, e insumos médicos.

**Farmacias:** Las farmacias igualmente representan a empresas comerciales, las cuales estan autorizadas a distribuir todo tipo de productos de prevención y cuidado de la salud humana, productos biológicos, de cuidado personal e incluso insumos médicos, sus ventas se realizan al por menor y en el mercado local.

**Botiquines:** Este tipo de establecimientos existen exclusivamente en zonas rurales, no están autorizados a comercializar toda clase de productos médicos como el resto de empresas, la autoridad nacional se encargará de establecer los productos que estos puedan comercializar.

#### **1.5.4 Organismos de regulación**

Los establecimientos farmacéuticos al desempeñar un rol tan importante en el cuidado de la salud de la población, deben cumplir estrictamente con las Leyes, normas y reglamentos del país relacionados a la salud, empezando por la Constitución que es la principal Ley del país, seguida de la Ley orgánica de salud, demás reglamentos referentes a la planificación y control del funcionamiento de empresas farmacéuticas, normas y leyes de libre competencia; así también como toda empresa deberá cumplir con sus obligaciones tributarias, presentar los resultados de sus ejercicios anualmente.

Es importante señalar que las empresas de tipo productoras deben cumplir con normas de calidad y buenas prácticas de manufactura, mientras que las empresas comerciales deben cumplir con normas de calidad y buenas prácticas de almacenamiento y transporte, a fin de preservar el buen estado de los productos, y por ende contribuir al cuidado, prevención y tratamiento de la salud humana e incluso veterinaria.

#### **1.7 Marco referencial:**

Identificar la estrategia competitiva más rentable, resulta ser un problema para algunas organizaciones cuando no han podido identificar las fuentes de ventaja competitiva, por lo tanto el estudio de la relación entre la estrategia competitiva y el desempeño empresarial es un tema primordial en el ámbito empresarial a nivel mundial; la presente investigación ha tomado como referencia investigaciones previas realizadas en distintos países y sectores económicos, a fin de identificar la literatura estratégica, los modelos empleados, tipologías de medición, y las diferentes metodologías que puedan adaptarse a la realidad nacional y al sector económico que se ha escogido para el presente estudio.

En la investigación realizada por Granados, Jiménez, & Nieto (2017) titulada Estrategias competitivas y desempeño de pequeños negocios manufactureros: un estudio empírico en México y Nicaragua se aborda la relación existente entre la estrategia competitiva y el desempeño organizacional. En la primera parte de la investigación se analiza y describe la literatura estratégica la misma que utiliza como modelo la estrategia competitiva genérica de Porter (1980) para proponer como modelo conceptual de investigación la afectación directa del liderazgo en costos y la diferenciación en el desempeño organizacional.

Con respecto a la metodología empleada en la investigación, se trata de un estudio exploratorio por ser un fenómeno poco estudiado y del que no existen investigaciones previas, y de corte transversal por recolectar datos de un determinado periodo y analizar la incidencia de una variable. Para la recolección de los datos y comprobación de la hipótesis el estudio se apoyó en un cuestionario el mismo que contó con una escala de Likert de cinco puntos, y se lo aplicó a través de entrevistas personales a los dueños o principales representantes de los negocios manufactureros, previo a la aplicación del instrumento este fue sometido a una prueba piloto en un focus group para validar su contenido, redacción, veracidad y fiabilidad para cumplir con los objetivos propuestos.

Para el análisis e interpretación de los resultados se emplearon modelos de regresión simple y múltiple, y un análisis bivariado de Pearson. La investigación arrojó como resultados que existe una relación positiva y significativa entre el desempeño organizacional y la estrategia competitiva que utiliza la empresa, en México la estrategia competitiva con mayor impacto positivo en el desempeño empresarial resultó ser la estrategia de liderazgo en costos, mientras que para Nicaragua la estrategia más rentable fue la de diferenciación, por lo tanto con los resultados obtenidos se comprobó lo expuesto en la literatura empleada y las hipótesis que manifiesta el modelo de Porter.

Otro estudio que sirvió como referencia para la presente investigación fue el realizado por Rodríguez (2006) en Barcelona-España titulado “La relación entre rentabilidad y estrategias genéricas en el sector farmacéutico”, cuya base conceptual se fundamentó en el modelo establecido por Porter (1980), por lo tanto la hipótesis a comprobar es que las empresas que no establecen una estrategia definida presentan peores rentabilidades.

Para la recolección de los datos la investigación se apoyó de datos secundarios de estudios previos relacionados a la estrategia competitiva empresarial, se analizaron 16 variables referentes a la estrategia competitiva genérica y 7 indicadores de desempeño organizacional de tipo financiero y no financiero, el análisis se realizó a una muestra de 84 empresas farmacéuticas que representan aproximadamente el 70% de las ventas del mercado.

Para el análisis e interpretación de los resultados se emplearon análisis factoriales, de clúster y de varianzas, que permitieron identificar las estrategias competitivas utilizadas, la estrategia más rentable, comprobar la hipótesis planteada, e identificar futuras investigaciones derivadas del estudio actual. Como resultados se comprobó que aquellas empresas sin una estrategia definida presentaban las peores rentabilidades, las diferencias más significativas entre los diferentes clúster abordaban las variables de rentabilidad por lo tanto se comprobó la relación existente entre la estrategia competitiva y el desempeño empresarial, la estrategia que permite obtener mayores niveles de rentabilidad resultó ser la estrategia de liderazgo en costos.

En la investigación realizada por Calderón, Álvarez, & Naranjo (2009) en Bogotá-Colombia se analiza la relación existente entre los factores estratégicos competitivos y el desempeño organizacional, empleando como modelo teórico la teoría de recursos y Capacidades de Barney (1991), y para la comprobación de la hipótesis se apoyó en el modelo estratégico de Dess y Davis (1984).

La metodología empleada se dividió en dos secciones recolección de datos y consistencia de la muestra, en la primera sección para la recolección de los datos se explica la importancia del sector escogido, el instrumento de medición utilizado, que fue un cuestionario el cuál se lo aplicó a gerentes generales y delegados de las industrias a través de entrevistas personales, telefónicas y vía correo electrónico, en total se aplicó a una muestra de 199 empresas y se obtuvo una tasa de respuesta del 33.9%.

Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó el análisis ANOVA, para identificar diferencias significativas entre las respuestas obtenidas, se emplearon análisis factoriales, de clúster y varianzas, y se obtuvo como resultados dos estrategias competitivas de diferenciación por calidad y liderazgo en costos, cinco recursos estratégicos excelencia operativa, innovación, reputación, eficiencia y especialización, además surgieron nuevos temas de análisis considerando desde la perspectiva de los factores externos.

De las investigaciones descritas y analizadas se observa que los análisis factoriales, de clúster y varianza resultan los más óptimos para identificar la estrategias competitivas y las diferencias significativas entre cada grupo de empresas, se comprueba la existencia de una relación significativa entre la estrategia competitiva y el desempeño de la empresa, siendo este de tipo financiero y no financiero. La escuela estratégica de Michael Porter sigue siendo la de mayor importancia e incidencia en el ámbito empresarial a nivel mundial.

### **1.8 Marco conceptual:**

En el presente estudio se abordan varios términos, de los cuales es necesario conocer su definición a fin de comprender mejor el contexto y análisis realizados en los diferentes capítulos.

#### **Ciente:**

Son aquellas personas u organizaciones que compran actualmente o que podrían comprar en un futuro el producto o servicio de la empresa, para su uso personal o bien adquirirlo para una tercera persona. (Cultural S.A, 2003, p 54)

#### **Innovación:**

Consiste en el desarrollo e introducción de nuevos productos, procesos de producción, mercados, estructuras o ideas; por lo tanto es hacer las cosas de nuevas maneras, o de mejorar algo ya existente. (Schumpeter, 1939)

#### **Marca:**

Es el nombre que identifica a una oferta, un vendedor o un grupo de vendedores; está compuesta por un nombre, símbolo, término o una combinación de estos.

(Kotler & Armstrong, 2012, p 231)

#### **Patrón de comportamiento:**

Es la forma de actuar de una persona u organización, que se convierte en un modelo que direcciona las acciones y decisiones, este patrón está influenciado por costumbres, normas, e incluso objetivos que se persigan. (Gonzalez, s.f.)

#### **Procesos:**

Es un conjunto de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. (Cadena, 2016)

**Productividad:**

Se vincula a los términos de eficiencia y tiempo, por lo tanto analiza lo que se ha producido versus los recursos que se han invertido para dicha producción, también se lo entiende como el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

(Real Academia Española, s.f.)

**Producto:**

Representa la oferta de una empresa; puede ser un servicio, idea u objeto que ayuda a satisfacer una necesidad, por lo tanto contiene características de tipo tangibles o intangibles, y es susceptible de intercambio. (Cultural S.A, 2003, p 272)

**Publicidad:**

Es una actividad comunicacional pagada que busca presentar y promocionar ideas, bienes tangibles o intangibles para persuadir a un mercado meta, y es realizada por un patrocinador identificado. (Kotler & Armstrong, 2012, p 408)

**Satisfacción:**

Es el grado de conformidad o inconformidad que siente el cliente una vez que ha finalizado el proceso de compra, se refiere a la comparación entre las expectativas del cliente y la percepción al momento de la compra. (Cultural S.A, 2003, p 303)

**Segmento de mercado:**

Es un subgrupo del mercado de personas u organizaciones que comparten características similares, y por lo tanto tienen comportamientos parecidos, que los convierte en un grupo homogéneo y muy diferente del resto de subgrupos. (Kotler, 2012, p 200)

## **Capítulo II: Marco Metodológico**

### **2.1 Tipo de metodología:**

En este capítulo se explica el desarrollo de la metodología aplicada, definiéndose como metodología al análisis crítico para la selección y desarrollo de métodos, leyes y procedimientos para el logro de los objetivos planteados en la investigación, así como la comprobación de la hipótesis. (Jiménez, 1998, p.18). Por lo tanto en esta sección se determina y justifica el objeto de estudio, enfoque, alcance, diseño de la investigación, y las fuentes de información utilizadas para el sustento teórico y recolección de datos cualitativos y cuantitativos.

#### **2.1.1 Objeto de estudio:**

La presente investigación tiene como finalidad analizar la estrategia competitiva utilizada por las empresas del sector farmacéutico y su impacto en la rentabilidad, en los cantones Quito y Rumiñahui durante el periodo 2010-2016, utilizando el modelo de estrategia competitiva de Michael Porter, el cual señala que la ventaja competitiva puede apoyarse en dos dimensiones la primera denominada productividad y la segunda diferenciación, dimensiones que dan lugar a cinco tipos de estrategia competitiva como son: liderazgo en costos, diferenciación, focalización con liderazgo en costos, focalización con diferenciación y una estrategia integrada. A partir del modelo de Porter se elabora el constructo de la investigación.

#### **Constructo:**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) constructo es una variable que va a ser medida y forma parte de la hipótesis o de un modelo teórico, esta variable se encuentra relacionada con otras variables y respaldada en el marco teórico. (p.203)

Para Kerlinger & Lee (2002) un constructo es todo concepto que se ha desarrollado para resolver un problema de la ciencia, por lo tanto puede ser observado y medido.

A partir de las dos definiciones de constructo se puede resumir que es toda construcción teórica que se va a medir en la investigación, para el desarrollo de la operacionalización del constructo se deben seguir una secuencia de pasos que se detallan a continuación.

Según Serrano (2016) existen cuatro pasos que se deben seguir para la operacionalización del constructo, los mismos son:

1. Identificar y definir el constructo a medir
2. Identificar y definir las dimensiones que permitirán medir al constructo.
3. Identificar y definir las subdimensiones y variables que permitirán medir las dimensiones.
4. Identificar y medir las variables que permitan medir las subdimensiones.

**Constructo primera versión:**

En el desarrollo del capítulo I denominado marco teórico de la información obtenida de fuentes secundarias como son el modelo de la estrategia competitiva genérica de Michael Porter, así como las investigaciones previas analizadas en el marco referencial, se pudo definir las dimensiones, subdimensiones y variables de la investigación que permiten identificar los cinco tipos de estrategia competitiva, con las cuales se elaboró la primera versión del constructo como se visualiza en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Constructo primera versión*

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Variable</b>
Características empresariales	Establecimiento	Tipo de empresa
		Tiempo de creación
		Origen del capital
		Ubicación geográfica
		Número de empleados

**CONTINÚA →**

---

		Género
		Edad
	Encuestado	Puesto que ocupa
		Nivel de educación finalizado
		Atributos de la materia prima
	Logística interna	Costo de almacenamiento
		Tiempo de reposición
		Tipología de productos
	Operaciones	Desarrollo de nuevos productos
		Capacidad utilizada
		Costos de producción anual
		Capacidad de entrega y respuesta
	Logística externa	Costo de almacenamiento
		Costo de transporte
		Atributos del producto
	Actividades primarias	Cartera de productos
		Estrategia de posicionamiento
		Marca
		Canales de distribución
		Canales de comunicación
	Marketing y ventas	Precio
		Margen
		Segmentos atendidos
		Alcance geográfico
		Fuerza de ventas
		Volumen de ventas
		Nivel de satisfacción
		Nivel de servicio
	Servicio Post venta	Servicios complementarios
		Costo de servicios complementarios
		Indicadores de rentabilidad
Actividades de apoyo	Gestión general	Estructura organizacional
		Objetivo de la gestión gerencial

---

---

	Enfoque de los SIG Propósito de la gestión estratégica Finalidad de la gestión de calidad
Gestión TTHH	Objetivo de los programas de reclutamiento y contratación Propósito de los programas de formación y actualización Finalidad de los incentivos y motivaciones Características del personal
Desarrollo tecnológico	Propósito de la innovación en los procesos de fabricación Inversión en investigación y desarrollo Finalidad de la inversión en maquinaria y equipo Propiedad de patentes
Abastecimiento	Estándares de selección de proveedores Propósito de la evaluación de proveedores Propósito de la integración vertical hacia atrás Costo de adquisición de insumos y productos terminados Costo de adquisición de equipos y maquinaria

---

### **Constructo segunda versión:**

Con la primera versión del constructo, se elaboró la entrevista de estrategia competitiva con la finalidad de validar las variables propuestas como se visualiza en el anexo 1, la entrevista se aplicó a profesionales expertos en estrategia competitiva; y a personal de establecimientos farmacéuticos como gerentes, subgerentes o delegados del área de planificación estratégica, desarrollo de negocios o gerencia general, obteniéndose la segunda versión del constructo que se visualiza en la tabla 2.

**Tabla 2**  
*Constructo segunda versión*

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Variable</b>
Características empresariales	Establecimiento	Tipo de empresa
		Tiempo de creación
		Origen del capital
		Ubicación geográfica
		Número de empleados
	Encuestado	Género
		Edad
		Puesto que ocupa
		Nivel de educación finalizado
Logística interna	Atributos de la materia prima	
	Costo de almacenamiento	
	Tiempo de reposición	
	Inventarios	
	Condiciones de almacenamiento	
Operaciones	Tipología de productos	
	Desarrollo de nuevos productos	
	Economías de escala	
	Capacidad instalada	
	Costos de producción anual	
Actividades primarias	Logística externa	Capacidad de entrega y respuesta
		Costo de almacenamiento
		Costo de transporte
		Tipo de transporte
		Lugar geográfico
Marketing y ventas		Atributos del producto
		Cartera de productos
		Estrategia de posicionamiento
		Marca
		Canales de distribución
		Canales de comunicación
		Precio
Margen		
Segmentos atendidos		

**CONTINÚA →**

---

	Alcance geográfico Fuerza de ventas Volumen de ventas Fidelización Layout del punto de venta
Servicio Post venta	Nivel de servicio Servicios complementarios Gestión de Quejas y reclamos Costo de servicios complementarios
Gestión general	Indicadores de rentabilidad Estructura organizacional Objetivo de la gestión gerencial Enfoque de los SIG Propósito de la gestión estratégica Finalidad de la gestión de calidad Cultura organizacional Políticas empresariales Propósito de la Gestión de costos Integración hacia adelante Finalidad de la Gestión financiera
Actividades de apoyo	Objetivo de los programas de reclutamiento y contratación Propósito de los programas de formación y actualización Finalidad de los incentivos, motivaciones y beneficios adicionales
Gestión TTHH	Liderazgo gerencial
Desarrollo tecnológico	Propósito de la innovación en los procesos de fabricación Propósito de la innovación en los productos Inversión en investigación y desarrollo Finalidad de la inversión en maquinaria y equipo Propiedad de patentes

---

---

	Estándares de selección de proveedores
	Propósito de la evaluación de proveedores
	Costo de adquisición de insumos y productos terminados
Abastecimiento	Enfoque de negociación
	Propósito de la evaluación de proveedores

---

### **2.1.2 Enfoque de la investigación:**

A lo largo de la historia y evolución de la investigación se han manifestado distintas corrientes de pensamiento que han trazado los caminos para la búsqueda de información, dando lugar a la aparición de dos tipos de enfoque, el primero denominado enfoque cualitativo cuya recolección y análisis de datos se emplea para revelar nuevas interrogantes en la interpretación, o armonizar las preguntas propias de la investigación, y un segundo enfoque cuantitativo que busca la comprobación de la hipótesis a través de mediciones numéricas y análisis estadísticos.(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014,p.4)

Para la presente investigación se empleará un enfoque mixto, por lo tanto cualitativo y cuantitativo a la vez, al ser un enfoque de investigación más completo por emplear datos numéricos, estadísticos, audiovisuales, simbólicos y textuales que agilizará el manejo y comprensión tanto de las teorías que brindan respaldo al estudio como los datos recolectados por las distintas fuentes planteadas para determinar el impacto de la estrategia competitiva en la rentabilidad de las empresas del sector farmacéutico.

### **2.1.3 Alcance de la investigación:**

Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2014) Señalan que una investigación con un enfoque mixto puede tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, y del alcance de la investigación que se seleccione se determinarán los límites conceptuales y

metodológicos del estudio. (p.96). Para la presente investigación se empleará los alcances exploratorio, descriptivo y correlacional.

**Alcance exploratorio:** Un estudio de tipo exploratorio se emplea cuando el tema a investigar ha sido poco estudiado o no existen investigaciones anteriores, por lo tanto resulta relevante utilizarlo en casos en los que se pretende analizar fenómenos novedosos o poco conocidos, como es el caso de la presente investigación donde la incidencia de la estrategia competitiva en la rentabilidad de las empresas farmacéuticas ecuatorianas no ha sido investigado antes por otros autores. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.91)

**Alcance descriptivo:** Un estudio descriptivo especifica y detalla al fenómeno o problema junto con sus componentes, mide conceptos y define variables ya sea de manera conjunta o independiente, sin que ello implique establecer relaciones entre variables. Resulta útil este tipo de estudio para identificar características, factores o dimensiones de un fenómeno, como en el caso de la presente investigación que se pretende identificar las características de cada estrategia competitiva, detallar las fuentes de ventaja competitiva y describir a la rentabilidad junto con sus indicadores. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.92)

**Alcance correlacional:** Este tipo de estudio resulta ideal para asociar variables, medir incidencias o impactos, es decir el fin que persigue es conocer la relación o grado de asociación existente entre variables, conceptos o categorías, alcance identificado en la presente investigación que busca medir el impacto de la estrategia competitiva en la rentabilidad de las empresas del sector farmacéutico. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.93)

#### **2.1.4 Diseño de la investigación:**

Como lo indican Hernández, Fernández, & Baptista ( 2014) el diseño es aquella estrategia o plan que se ejecuta para obtener los datos que se necesita en la investigación para responder al

problema, este diseño puede ser experimental si existe la posibilidad de manipular las variables, es decir realizar una acción y después evaluar las consecuencias y no experimental si no existe control sobre las variables y se busca determinar el nivel, modalidad o relación entre variables en un momento determinado. (p.128). Para la presente investigación se utilizará un diseño no experimental de tipo transeccional.

**Diseño no experimental transeccional:** Como todo diseño no experimental no existe control directo sobre las variables, y al ser de tipo transeccional busca analizar la relación entre dos o más variables, categorías o conceptos en un momento del tiempo dado, en la presente investigación no existe control sobre la estrategia competitiva, ni sobre la rentabilidad, y la relación a medir en un momento específico es el impacto de la estrategia competitiva en la rentabilidad de las empresas farmacéuticas de los cantones Quito y Rumiñahui durante el periodo 2010-2016.

### **2.1.5 Fuentes de información:**

Gallego & Juncá (2009) Definen a las fuentes de información como todos aquellos documentos, testimonios, o huellas que satisfacen una necesidad información y datos para una investigación, las mismas pueden ser de tipo primaria, secundaria o terciaria. (p.9)

En el presente estudio se empleará fuentes de información secundaria y primaria.

#### **2.1.5.1 Fuentes de información secundaria**

De acuerdo con González (2007) Las fuentes de información secundaria corresponde a una información ya procesada, analizada e interpretada a partir de varias fuentes primarias, como son enciclopedias, diccionarios, bibliografías, manuales, artículos científicos, bases de datos. En la presente investigación las principales fuentes utilizadas son:

- Artículos científicos de las revistas Scielo, Dialnet, y Scopus
- Tesis de estrategia competitiva de repositorios universitarios

- Bases de datos de la Superintendencia de compañía
- Bases de datos del Banco Central
- Informes y boletines del Ministerio de Salud Pública
- Ecuador en cifras 2010-2016

#### **2.1.5.2 Fuente de información primaria**

Gallego & Juncá (2009) Indican que las fuentes de información primaria es toda información que se obtiene directamente del autor, y por lo tanto no ha sido manipulada, interpretada o analizada. En la presente investigación las fuentes de información primarias corresponden a las entrevistas y encuestas aplicadas a la muestra.

#### **2.1.6 Instrumentos de recolección**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) un instrumento de recolección es aquel recurso que se utiliza en la investigación para obtener y registrar la información o datos acerca de las variables descritas en la hipótesis. (p.199)

Existen distintos tipos de instrumentos de recolección, siendo los más utilizados la encuesta, la entrevista, análisis documental, observación no experimental y observación experimental, por lo que para su selección se debe identificar si los datos buscados son de tipo cualitativo o cuantitativo. (Tamayo & Silva, 2010, p.3)

Para la presente investigación se utiliza la entrevista para obtener la información cualitativa, y se emplean la encuesta y el análisis documental para la recolección de información cuantitativa.

**Entrevista:** Esta técnica es empleada para recolectar datos con un enfoque cualitativo, a través de una conversación en la que el interrogador plantea preguntas al interrogado de manera verbal y directa. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

**Encuesta:** Es una de las técnicas de recolección de información cuantitativa más utilizadas, consiste en la aplicación de cuestionarios previamente elaborados para medir una o más variables de la hipótesis, las modalidades de la encuesta pueden ser por teléfono, correo personal o de manera online. (Tamayo & Silva, 2010, p.4)

De acuerdo con Malhotra (2008) el cuestionario es un grupo de preguntas orales o escritas que permiten obtener información de los encuestados, cuyos propósitos son el de convertir los objetivos de la investigación en preguntas, motivar a los encuestados, estandarizar preguntas y respuestas, y facilitar el análisis de los datos. (p.299)

**Análisis documental:** Según Tamayo & Silva (2010) esta técnica consiste en la recolección de datos a través de fuentes secundarias como folletos, boletines, bases de datos, periódicos entre otras; para la presente investigación se utilizan los boletines del Banco Central del Ecuador; folletos de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado; balances, estados financieros, e índices de rentabilidad de la Superintendencia de compañías.

## **2.2 Definición de población y muestra**

Esta fase corresponde a la definición de la población objeto de estudio, cálculo y selección de la muestra para la aplicación de entrevistas y encuestas de competitividad.

### **2.2.1 Población objetivo**

La presente investigación se desarrollará en los cantones Quito y Rumiñahui en la provincia de Pichincha, que de acuerdo con datos estadísticos de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado Pichincha es la segunda provincia con mayor concentración de empresas farmacéuticas, siendo el cantón Quito el que abarca mayor número de empresas, por lo que resulta importante considerarla como población objetivo.

De acuerdo al artículo 259 de la Ley Orgánica de Salud en el país existen cinco tipos de establecimientos farmacéuticos autorizados como se detalla en la tabla 1, por lo tanto las entrevistas y la encuesta se aplicará a personal de los cinco tipos de establecimientos como son: jefes de farmacia, administradores, propietarios, y gerentes o subgerentes del área de planificación estratégica, producción, comercial o afines como se detalla en la tabla 3.

**Tabla 3**  
*Población objetivo*

<b>Empresas/Población objetivo</b>	Jefe de farmacia	de Administrador	Propietario	Gerente o subgerente
Casas de representación				X
Laboratorios farmacéuticos				X
Distribuidoras farmacéuticas		X		X
Farmacias	X	X	X	
Botiquines	X	X	X	

Fuente: (Ministerio de Salud Pública, 2012)

### 2.2.2 Muestra

De acuerdo con Hernández & Baptista (2014) la muestra es un subconjunto de la población objetivo de la cual se obtendrá la información para la investigación, por lo tanto la misma debe ser representativa.

#### 2.2.2.1 Marco muestral

El marco muestral para la encuesta “Estrategia Competitiva” queda compuesta por 382 empresas farmacéuticas de los cantones Quito y Rumiñahui, las cuales se encuentran clasificadas en cinco grupos: casas de representación, laboratorios farmacéuticos, distribuidoras farmacéuticas, farmacias y botiquines, como se visualiza en la tabla 4.

**Tabla 4**  
*Empresas farmacéuticas Quito y Rumiñahui*

<b>Empresas</b>	<b>Quito</b>	<b>Rumiñahui</b>	<b>Total</b>
Casas de representación	63	0	63
Laboratorios farmacéuticos	90	2	92
Distribuidoras farmacéuticas	207	6	213
Farmacias	9	1	10
Botiquines	0	4	4
<b>Total</b>			<b>382</b>

Fuente: (ARCSA, 2016).

### 2.2.2.2 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo a emplear en el presente estudio será probabilístico estratificado, siendo probabilístico debido a que todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, y estratificado ya que la población objetivo se divide en varios segmentos, y el cálculo de la muestra se deberá definir para cada uno de ellos.

### 2.2.2.3 Cálculo de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se identifica que se trata de una población conocida y por lo tanto finita, en la que se desconoce su varianza por lo tanto la fórmula a aplicar es:

**Fórmula:**

$$n = \frac{p * q}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p * q}{N}}$$

**Donde:**

- **N**= Número total de empresas farmacéuticas =382
- **n** = es el tamaño de la muestra a estudiar.
- **Z** = es el nivel de confianza, el cuál será del 95%, que equivale a un valor de 1,96.

- **p** = es la probabilidad afirmativa del fenómeno, en el cual se aplicará el caso extremo de variabilidad, y tiene un valor del 50%.
- **q** = es la probabilidad negativa del fenómeno, cuyo valor es del 50%.
- **e** = es el error muestral, que en este caso tendrá un valor del 5%

Entonces reemplazando con los datos antes mencionados, se obtiene:

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.5 * 0.5}{382}}$$

$$n = 191.54 = 192$$

A partir del marco muestral conformado por 382 empresas del sector farmacéutico dividida en cinco segmentos, se ha obtenido una muestra para la presente investigación de 192 empresas, bajo un nivel de confianza del 95%, un 5% de error muestral, y probabilidades positiva y negativa del 50% cada una. En la tabla 5 se visualiza el cálculo de la muestra para cada estrato, acorde a la proporción que representa cada segmento:

**Tabla 5**  
*Cálculo de la muestra por estratos*

<b>Empresas</b>	<b>Quito</b>	<b>Rumiñahui</b>	<b>N</b>	<b>n</b>	<b>Quito</b>	<b>Rumiñahui</b>
Casas de representación	63	0	63	32	32	0
Laboratorios farmacéuticos	90	2	92	46	45	1
Distribuidoras farmacéuticas	207	6	213	107	103	3
Farmacias	9	1	10	5	5	1
Botiquines	0	4	4	2	0	2
<b>Total</b>			<b>382</b>	<b>192</b>	<b>185</b>	<b>7</b>

Fuente: (Ministerio de Salud Pública, 2012)

Para seleccionar a las empresas que serán encuestadas se utilizará en cada estrato el muestreo aleatorio simple utilizando la tabla de números randómicos, ya que es un método más eficaz para

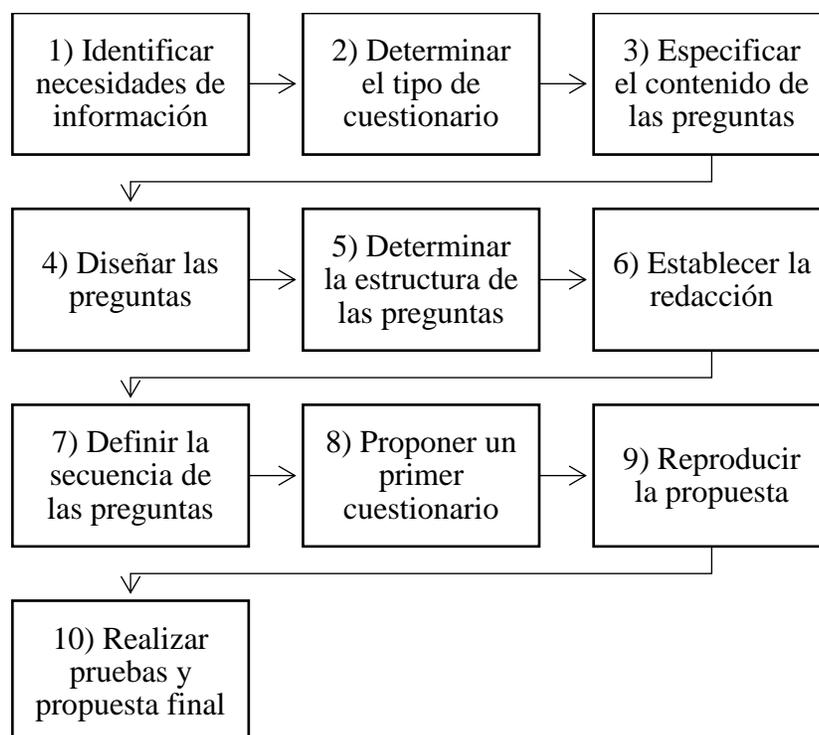
poder probar que existe una probabilidad conocida e igual de que un elemento de la muestra sea elegido para participar en la presente investigación.

### 2.3 Procedimiento para la recolección de datos

El presente apartado corresponde a la investigación concluyente descriptiva, en la cual se utilizará como herramienta de recolección de los datos cuantitativos el cuestionario, cuyo diseño se sustenta en los pasos estudiados en la asignatura de Investigación de Mercados.

#### 2.3.1 Diseño del Cuestionario:

Para el desarrollo del cuestionario se utilizará la propuesta de Malhotra (2008) que plantea una secuencia de diez pasos que permiten mitigar errores, depurar las preguntas y desarrollar la creatividad de los encuestadores, como se detalla en la figura 3. (p.300)



**Figura 4.** Proceso diseño del cuestionario  
Fuente: (Malhotra, 2008)

**1) Identificar las necesidades de información:**

Como primer paso en el proceso de diseño del cuestionario de plasmaron las necesidades de información en la primera versión del constructo sustentada en el marco teórico de la investigación como se visualiza en la tabla 2, cuyas variables fueron validadas por expertos en el tema a través de una entrevista a profundidad, que permitió obtener la matriz de variables definitiva como se detalla en la tabla 3.

**2) Desarrollo de los ítems:**

Con la matriz de variables definitiva se procede a realizar el diseño del cuestionario correspondiente a los pasos tres al siete, detallando el contenido de las preguntas, formato de preguntas, escala, secuencia y tipo de empresa farmacéutica a la que va dirigida como se observa en la tabla 6.

**Tabla 6***Diseño del cuestionario*

<b>Necesidades de información</b>	<b>VARIABLES a medir</b>	<b>Escala</b>	<b>Formato de pregunta</b>	<b>Redacción</b>	<b>#</b>	<b>Sector al que aplica</b>
Establecimiento	Tipo de empresa	Nominal	Selección múltiple	Seleccione el tipo de empresa a la que representa: __Laboratorio farmacéutico __Casa de representación__ Distribuidora__ Farmacias y boticas__ Botiquín	58	P y C
	Tiempo de creación	Razón	Abierta	Tiempo de creación de la empresa:_____	59	P y C
	Origen del capital	Nominal	Selección múltiple	Señale el origen del capital de la empresa: Privado__ Público__ Mixto__	60	P y C
	Ubicación geográfica	Nominal	Dicotómica	Seleccione el cantón en el que se encuentra ubicada la empresa: Quito__ Rumiñahui__	61	P y C
	Número de empleados	Intervalo	Selección múltiple	Indique el número de empleados que laboran en la empresa: 1-9__10-49__ 50-99__ 100-199__ 200 en adelante__	62	P y C
	Género	Nominal	Dicotómica	Género: Masculino__ Femenino__	63	P y C
Encuestado	Edad	Razón	Abierta	Edad:_____	64	P y C
	Puesto que ocupa	Nominal	Selección múltiple	Señale el puesto que ocupa actualmente: Gerente__ Subgerente__ Administrador__ Jefe de farmacia__ Propietario__ Otro_____	65	P y C
	Nivel de educación finalizado	Nominal	Selección múltiple	Indique el último nivel de educación finalizado: Bachillerato__ Pregrado __ Postgrado__ PhD__ Otro_____	66	P y C

**CONTINÚA →**

Logística interna	Atributos del producto (MP)	Ordinal	Escala de medición	¿Cuál categoría describe mejor su nivel de exigencia, con respecto a los siguientes atributos de la materia prima? 1_Estándar 2_especial 3_exclusivo ___Calidad ___Características físicas y químicas ___Diseño y estilo ___Variedad	1	P
	Costo de almacenaje	Intervalo	Escala de medición	Tomando en cuenta los volúmenes de materia prima e insumos que manipula la empresa considera que los costos de almacenamiento que incurre para su organización, almacenamiento y protección son: ___Muy bajos ___Bajos ___Moderados ___Altos ___Muy altos	2	P y C
	Tiempo de reposición	Nominal	Selección múltiple	El tiempo de reposición de la materia prima establecido por la empresa, garantiza: ___Disponibilidad de la materia prima y mantener costos bajos de adquisición. ___Disponibilidad de la materia prima, y altos estándares de calidad. ___Todas las anteriores ___Otro	3	P y C
	Inventarios	Nominal	Selección múltiple	Los niveles de inventarios que mantiene la empresa garantizan: ___Una producción continua con altos estándares de calidad y costos moderados.	4	P y C

CONTINÚA →

---

Operaciones	Condiciones de almacenamiento	Nominal	Selección múltiple	<p>__ Una producción continua, bajos costos y buena calidad.</p> <p>__ Todas las anteriores</p> <p>__ Otro</p> <p>Las condiciones de almacenamiento que utiliza actualmente la empresa garantizan:</p> <p>__ La protección, y calidad de la materia prima.</p> <p>__ Bajos costos de almacenamiento sin afectar el estado de la materia prima.</p> <p>__ Todas las anteriores</p> <p>__ Otro</p>	5	P y C
	Tipología de productos	Intervalo	Escala de importancia	<p>Usando la escala que se da a continuación, indique el orden de importancia que tiene para la organización la producción de los siguientes tipos de productos:</p> <p>1= No es importante 2= Poco importante 3= importante 4= Bastante importante 5= Sumamente importante</p> <p>__ Productos nuevos en la industria farmacéutica</p> <p>__ Productos con marca comercial.</p> <p>__ Productos genéricos</p>	6	P.
	Desarrollo de nuevos productos	Nominal	Selección múltiple	<p>¿Cuál categoría describe mejor el desarrollo de nuevos productos en la organización?</p> <p>__ La organización es pionera en el desarrollo de nuevos productos, se mantiene siempre a la vanguardia.</p> <p>__ La organización, pocas veces desarrolla nuevos productos, la mayor parte de los productos son genéricos, o similares con marca.</p>	7	P.

---

**CONTINÚA →**

	Economías de escala	Nominal	Dicotómica	De acuerdo a los volúmenes de producción actual, las características de la planta de producción, la gestión financiera, tecnológica y de abastecimiento la empresa puede afirmar que se está beneficiando de economías de escala: __Si __No	8	P
	Configuración de la planta	Nominal	Selección múltiple	La configuración de la planta de producción garantiza: __Ofrecer un producto de alta calidad, exclusivo, con atención personalizada y beneficios adicionales. __Ofrecer un producto de buena calidad, en grandes volúmenes, a menor costo con una atención cordial y amable. __Todas las anteriores __Otro	9	P.
	Costos de producción anual	Intervalo	Escala de medición	Considerando el número de unidades producidas al año cómo define los costos de producción anual __Muy bajos __Bajos __Moderados __Altos __Muy altos	10	P.
Logística externa	Capacidad de entrega y respuesta	Nominal	Selección múltiple	La capacidad de entrega y respuesta de la empresa tiene como propósito: __Ofrecer un alto nivel de servicio, a través de entregas oportunas, que garanticen un trato exclusivo y aseguran la calidad de los pedidos. __Ofrecer un alto nivel de servicio, a través de horarios y tamaños de entrega eficientes que permitan reducir costos y tiempos. __Todas las anteriores __Otro	11	P y C

CONTINÚA →

Costo de almacenamiento	Intervalo	Escala de medición	Teniendo en cuenta los volúmenes de productos terminados que manipula la empresa considera que los costos de almacenamiento que incurre para su organización, almacenamiento y protección son : __Muy bajos __Bajos __Moderados __Altos __Muy altos	12	P y C
Costo de transporte	Intervalo	Escala de medición	Considerando los volúmenes de productos que comercializa la empresa Cómo define los costos de transporte : __Muy bajos __Bajos __Moderados __Altos __Muy altos	13	P y C
Tipo de transporte	Intervalo	Escala de importancia	Usando la escala que se da a continuación, indique el orden de importancia que tiene para la organización las siguientes características al momento de escoger el tipo de transporte: 1= No es importante 2= Poco importante 3= importante 4= Bastante importante 5= Sumamente importante __Capacidad instalada de transporte __Seguros y garantías __Cobertura geográfica __Exclusividad __Horarios __Costos bajos __Experiencia __Servicios complementarios	14	P y C

CONTINÚA →

Lugar geográfico	Intervalo	Escala de importancia	<p>Usando la escala que se da a continuación, indique el orden de importancia que tiene para la organización las siguientes características al momento de escoger el lugar geográfico para desempeñar las actividades empresariales:  1= No es importante 2= Poco importante 3= importante 4= Bastante importante 5= Sumamente importante</p> <p>__Cercanía con proveedores  __Cercanía con clientes  __Clima  __Lugares aledaños  __Medios de transporte de la zona  __Calidad de la materia prima más cercana  __Exclusividad del lugar</p>	15	P y C
Atributos del producto	Intervalo	Escala de medición	<p>¿Cuál categoría describe mejor su nivel de exigencia, con respecto a los siguientes atributos de los productos terminados?  1_Estándar 2_especial 3_exclusivo</p> <p>___Calidad  ___Características físicas y químicas  ___Diseño y estilo  ___Variedad</p>	16	P y C

Marketing y ventas

CONTINÚA →

Cartera de productos	Nominal	Selección múltiple	<p>¿Cuál categoría describe mejor la cartera de productos de la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> La cartera de productos de la empresa está conformada en su mayoría por productos innovadores, productos con marca comercial y pocos genéricos.</p> <p><input type="checkbox"/> La cartera de productos de la empresa está conformada en su mayoría por productos genéricos y muy pocos con marca comercial o innovadores.</p>	17	P y C
Estrategia de posicionamiento	Nominal	Selección múltiple	<p>La estrategia de posicionamiento que aplica la empresa a sus productos se basa en:</p> <p><input type="checkbox"/> Precio alto- nivel de calidad alto</p> <p><input type="checkbox"/> Precio bajo-nivel de calidad estándar</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>	18	P
Marca	Nominal	Selección múltiple	<p>La marca que identifica a la empresa representa:</p> <p><input type="checkbox"/> Exclusividad <input type="checkbox"/> Bajos costos <input type="checkbox"/> Todas</p>	19	C
Canales de distribución	Intervalo	Escala de importancia	<p>Usando la escala que se da a continuación, indique el orden de importancia que tiene para la organización las siguientes características al momento de escoger el canal de distribución:</p> <p>1= No es importante 2= Poco importante 3= importante 4= Bastante importante 5= Sumamente importante</p> <p><input type="checkbox"/> Clientes a los que atiende</p> <p><input type="checkbox"/> Seguros y garantías</p> <p><input type="checkbox"/> Cobertura geográfica</p> <p><input type="checkbox"/> Exclusividad</p> <p><input type="checkbox"/> Experiencia</p> <p><input type="checkbox"/> Costos bajos</p>	20	P

CONTINÚA →

---

			__Productos complementarios __Servicios que ofrece		
			Con qué frecuencia la empresa realiza, las siguientes actividades comunicacionales: 1_Siempre 2_Casi siempre 3_Con frecuencia 4_Casi nunca 5_Nunca		
Canales de comunicación	Intervalo	Escala de medición	__Promociones __Publicidad ATL __Publicidad BTL __Relaciones públicas __Marketing directo __Ventas personales	21	P y C
Precio	Ordinal	Escala de medición	Considera que los precios asignados a la cartera de productos de la empresa generalmente son: __Los más altos del mercado ____El promedio del mercado __Bajos __Los más bajos del mercado	22	P y C
Margen	Ordinal	Escala de medición	El margen de ganancia que obtiene la empresa en la venta de sus productos, generalmente son: ____ Bajos __Moderados __Altos __Muy altos	23	P y C
Segmentos atendidos	Nominal	Selección múltiple	Señale los segmentos que atiende actualmente la empresa : __Antiséptico y desinfectantes __Cardiometabólico __Cosmetológico __Dermatológico __Enfermedades crónicas __Gastroenterológico __General/dolor __Ginecológico	24	P y C

---

CONTINÚA →

---

			<input type="checkbox"/> Neurociencias <input type="checkbox"/> Pediátrico Otros _____		
			<input type="checkbox"/> Familias con niños de ingresos medios altos y altos <input type="checkbox"/> Familias sin niños de ingresos medios altos y altos <input type="checkbox"/> Solteros de ingresos medios altos y altos <input type="checkbox"/> Adultos mayores de ingresos medios altos y altos <input type="checkbox"/> Familias con niños de ingresos medios bajos y bajos <input type="checkbox"/> Familias sin niños de ingresos medios bajos y bajos <input type="checkbox"/> Solteros de ingresos medios bajos y bajos <input type="checkbox"/> Adultos mayores de ingresos medios bajos y bajos Otros _____		
			Señale el alcance geográfico que tiene actualmente la empresa:	25	P y C
Alcance geográfico	Nominal	Selección múltiple	<input type="checkbox"/> Nacional e Internacional <input type="checkbox"/> Todo el territorio nacional <input type="checkbox"/> Algunas regiones del territorio nacional <input type="checkbox"/> Ciudades nacionales e internacionales <input type="checkbox"/> Solo las principales ciudades del país <input type="checkbox"/> Solo parroquias urbanas del país <input type="checkbox"/> Solo parroquias rurales del país <input type="checkbox"/> Parroquias urbanas y rurales		

---

CONTINÚA →

---

Fuerza de ventas	Nominal	Selección múltiple	<p>El equipo que conforma la fuerza de ventas de la empresa se encuentra organizado por:</p> <p><input type="checkbox"/> Fuerza de ventas organizada por cliente para garantizar una atención personalizada.</p> <p><input type="checkbox"/> Fuerza de ventas organizada por producto cada empleado atiende el producto o línea que mejor conoce.</p> <p><input type="checkbox"/> Fuerza de ventas organizada por mercado, para garantizar una atención que responda a las características particulares de cada mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> Fuerza de ventas organizada por función, de acuerdo a las habilidades requeridas en cada negociación.</p>	26	P
Volumen de ventas	Intervalo	Escala de medición	<p>Lo volúmenes de venta anuales que genera la empresa son:</p> <p><input type="checkbox"/> Menor a los \$100 000</p> <p><input type="checkbox"/> De \$100 001 a \$ 1 000 000</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 1 000 001 a \$2 000 000</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 2 000 001 a \$ 5 000 000</p> <p><input type="checkbox"/> Mayor a los \$5 000 001</p>	27	P y C
Fidelización	Intervalo	Escala de medición	<p>Con qué frecuencia la empresa realiza, las siguientes actividades de fidelización:</p> <p>1_Siempre 2_Casi siempre 3_Con frecuencia 4_Casi nunca 5_Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Recompensas e incentivos</p> <p><input type="checkbox"/> Entregas de obsequios</p> <p><input type="checkbox"/> Clubes de afiliación</p> <p><input type="checkbox"/> Evaluación del proceso de compra</p> <p><input type="checkbox"/> Seguimiento de clientes</p>	28	C

---

CONTINÚA →

---

			¿Cuál categoría describe mejor el layout del punto de venta de la empresa? <input type="checkbox"/> El punto de venta es un lugar amplio, con decoración exclusiva, posee una gran variedad de secciones de productos, invita al cliente a pasar un buen tiempo dentro de las instalaciones. <input type="checkbox"/> El punto de venta es un lugar pequeño, con reducidas secciones, colorido, limpio, el cliente no se siente dispuesto a pasar mucho tiempo en las instalaciones	29	C
	Layout del punto de venta	Nominal	Selección múltiple		
			El nivel de servicio proporcionado por la empresa le garantiza: <input type="checkbox"/> Prestar un servicio de alta calidad, exclusivo, con atención personalizada y beneficios adicionales. <input type="checkbox"/> Prestar un servicio ágil, a mayor número de personas, con una atención cordial y amable. <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Otro	30	P y C
	Nivel de servicio	Nominal	Selección múltiple		
Servicio Post venta			Los servicios y productos complementarios que utiliza la empresa tienen como propósito: <input type="checkbox"/> Brindar una experiencia única y diferente al cliente, con nuevas alternativas de compra, y beneficios adicionales <input type="checkbox"/> Permitir que el cliente acceda a descuentos, nuevos beneficios promocionales, y diferentes alternativas de compra <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Otro	31	C
	Servicios complementarios	Nominal	Selección múltiple		

---

CONTINÚA →

Gestión Gerencial	Gestión de Quejas y reclamos	Nominal	Selección múltiple	<p>La gestión de quejas y reclamos tiene como finalidad:</p> <p>__Desarrollar una filosofía de aprendizaje de errores, que incremente el nivel de satisfacción de los clientes, e impulse a la empresa al desarrollo de nuevas formas de prestación de servicio y mejoras en la cartera de productos.</p> <p>__Desarrollar una filosofía de aprendizaje de errores, que incremente el nivel de satisfacción de los clientes así como la productividad de la empresa y evite los costos excesivos por pérdidas de clientes y compensaciones por un mal servicio o producto.</p> <p>__Todas las anteriores</p> <p>__Otro</p> <p>¿Cuál categoría describe mejor la estructura organizacional?</p> <p>__En la estructura organizacional se evidencia la descentralización de las decisiones, alto compromiso hacia la innovación y comunicación abierta.</p> <p>__En la estructura organizacional se evidencia la jerarquización de la autoridad, comunicación lineal, la especialización, un alto compromiso hacia la eficiencia</p> <p>__Otro.</p> <p>¿Cuál categoría describe mejor el objetivo de la gestión gerencial?</p> <p>__La gestión gerencial orienta a la organización hacia la participación, la diferenciación, los riesgos individuales, y la innovación para el logro de resultados.</p>	32	C
	Estructura organizacional	Nominal	Selección múltiple	<p>__En la estructura organizacional se evidencia la descentralización de las decisiones, alto compromiso hacia la innovación y comunicación abierta.</p> <p>__En la estructura organizacional se evidencia la jerarquización de la autoridad, comunicación lineal, la especialización, un alto compromiso hacia la eficiencia</p> <p>__Otro.</p> <p>¿Cuál categoría describe mejor el objetivo de la gestión gerencial?</p> <p>__La gestión gerencial orienta a la organización hacia la participación, la diferenciación, los riesgos individuales, y la innovación para el logro de resultados.</p>	33	P y C
	Objetivo de la gestión gerencial	Nominal	Selección múltiple	<p>__La gestión gerencial orienta a la organización hacia la participación, la diferenciación, los riesgos individuales, y la innovación para el logro de resultados.</p>	34	P y C

CONTINÚA →

---

			<p>__La gestión gerencial orienta a la organización hacia la coordinación, productividad, y eficiencia operativa para el logro de resultados.</p> <p>__Todas las anteriores</p> <p>__Otro</p>		
Enfoque de los SIG	Nominal	Selección múltiple	<p>Los sistemas de información general, la empresa los utiliza con el propósito de:</p> <p>__Identificar oportunidades de mejora que desarrollen la creatividad y espíritu emprendedor de los colaboradores, además de brindar apoyo a las decisiones gerenciales.</p> <p>__Identificar oportunidades de mejora que permitan minimizar costos, tiempos, aumentar la productividad de los empleados y brindar apoyo a las decisiones gerenciales.</p> <p>__Todas las anteriores</p> <p>__Otro</p>	35	P y C
Propósito de la gestión estratégica	Nominal	Selección múltiple	<p>¿Cuál categoría describe mejor el propósito de la gestión estratégica?</p> <p>__Alcanzar una posición única en base al desarrollo de nuevos productos, siendo pioneros en la innovación del mercado.</p> <p>__Alcanzar una posición única en base a la eficiencia operativa, producción o comercialización de bajos costos.</p> <p>__Otro</p>	36	P y C
Finalidad de la gestión de calidad	Nominal	Selección múltiple	<p>¿Cuál categoría describe mejor la finalidad de la gestión de calidad?</p> <p>__Desarrollar procesos de mejora continua en toda la organización, que faciliten la creación de productos diferenciadores y únicos que permitan atender a todo el mercado.</p>	37	P y C

---

CONTINÚA →

---

			<p><input type="checkbox"/> Desarrollar procesos de mejora continua en toda la organización, que faciliten la creación de productos diferenciadores y únicos que permitan atender a un segmento específico.</p> <p><input type="checkbox"/> Desarrollar procesos de mejora continua en toda la organización, que faciliten la oferta de productos a costos bajos con garantías de calidad que permitan atender a todo el mercado.</p> <p>Desarrollar procesos de mejora continua en toda la organización, que faciliten la oferta de productos a costos bajos con garantías de calidad que permitan atender a un segmento específico.</p>	38	P y C
Cultura organizacional	Nominal	Selección múltiple	<p>¿Cuál categoría describe mejor la cultura organizacional?</p> <p><input type="checkbox"/> La empresa es un espacio dinámico, que facilita la innovación, creatividad y emprendimiento de sus colaboradores.</p> <p><input type="checkbox"/> La empresa es un espacio coordinado, de procesos poco complejos, la eficiencia operativa es la prioridad.</p> <p><input type="checkbox"/> Todas las anteriores</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>	40	P y C
Políticas empresariales	Nominal	Selección múltiple	<p>¿Cuál categoría describe mejor al objetivo de las políticas empresariales?</p> <p><input type="checkbox"/> Las políticas empresariales se enfocan en la innovación, desarrollo y estar siempre a la vanguardia.</p>		

---

CONTINÚA →

---

			<p><input type="checkbox"/> Las políticas empresariales se centran en la eficiencia operativa, estrictos controles de costos y agilidad en los procesos.</p> <p><input type="checkbox"/> Todas las anteriores</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>		
Propósito de la Gestión de costos	Nominal	Selección múltiple	<p>La gestión de costos en la organización tiene como propósito:</p> <p><input type="checkbox"/> Asignar y controlar los costos de la empresa a fin de garantizar la ejecución de proyectos innovadores evitando el derroche de recursos.</p> <p><input type="checkbox"/> Asignar y controlar los costos de la empresa a fin de garantizar productos a precios bajos y competitivos en el mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> Todas las anteriores</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>	41	P y C
Integración hacia adelante	Nominal	Selección múltiple	<p>Si la empresa ha decidido integrarse hacia adelante o decidiera hacerlo en un futuro, cuál fue o sería el propósito:</p> <p><input type="checkbox"/> Asegurar la exclusividad, calidad y diferenciación de sus productos.</p> <p><input type="checkbox"/> Reducir los costos de distribución de sus productos.</p> <p><input type="checkbox"/> Todas las anteriores</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>	42	P y C
Finalidad de la Gestión financiera	Nominal	Selección múltiple	<p>La gestión financiera en la organización tiene como finalidad:</p> <p><input type="checkbox"/> Gestionar adecuada y estrictamente los recursos económicos y financieros de manera que se puedan cubrir los nuevos proyectos y desarrollo de productos.</p>	43	P y C

---

**CONTINÚA →**

Gestión TTHH	Objetivo de los programas reclutamiento y contratación	Nominal	Selección múltiple	<p>__ Gestionar adecuada y estrictamente los recursos económicos y financieros de manera que se pueda garantizar la producción y comercialización de los productos a bajos costos.</p> <p>__ Todas las anteriores</p> <p>__ Otro</p> <p>Al momento de reclutar y contratar nuevo personal la empresa enfatiza en:</p> <p>__ Personas altamente creativas, dispuestas a tomar riesgos, dinámicas e innovadoras.</p> <p>__ Personas eficientes, ágiles que cumplan estrictamente con las políticas y reglas.</p> <p>__ Todas las anteriores</p> <p>__ Otro</p>	44	P y C
	Propósito de los programas de formación y actualización	Nominal	Selección múltiple	<p>Al momento de capacitar y actualizar al personal la empresa se enfatiza en:</p> <p>__ Desarrollar la creatividad, espíritu emprendedor, la toma de riesgos individuales de sus colaboradores y mejorar sus conocimientos.</p> <p>__ Despertar un alto nivel de exigencia individual, aumentar la productividad, agilidad de los colaboradores, y mejorar sus conocimientos.</p> <p>__ Todas las anteriores</p> <p>__ Otro</p>	44	P y C
	Finalidad de los incentivos, motivaciones y beneficios adicionales	Nominal	Selección múltiple	<p>La empresa entrega incentivos, motivaciones y beneficios adicionales a sus colaboradores en base a:</p> <p>__ Persecución de nuevos desafíos, logro de objetivos retadores y el emprendimiento son valorados.</p>	46	P y C

CONTINÚA →

			<p><input type="checkbox"/> La productividad, eficiencia y agresividad son valorados.</p> <p><input type="checkbox"/> Todas las anteriores</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p> <p>¿Cuál categoría describe mejor al liderazgo gerencial en la organización?</p> <p><input type="checkbox"/> El liderazgo gerencial es un reflejo de la toma de riesgos, emprendimiento, dinamismo e innovación. <input type="checkbox"/> El liderazgo gerencial evidencia la coordinación, eficiencia operativa y agilidad en los procesos.</p> <p><input type="checkbox"/> Todas las anteriores</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>	47	P y C
	Liderazgo gerencial	Nominal	Selección múltiple		
	Propósito de la innovación en los procesos de fabricación	Nominal	Selección múltiple	48	P.
			<p>La empresa al innovar sus procesos de fabricación tiene como propósito:</p> <p><input type="checkbox"/> Crear nuevos productos, únicos en el mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> Buscar nuevas formas de producción que permitan reducir costos y tiempos de producción</p> <p><input type="checkbox"/> Todas las anteriores</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>		
Desarrollo tecnológico	Propósito de la innovación en los productos	Nominal	Selección múltiple	49	P.
			<p>El propósito de la empresa al innovar en sus productos es:</p> <p><input type="checkbox"/> Desarrollar productos diferenciadores, únicos en el mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> Mejorar características de la cartera actual de productos para reducir costos y tiempos de producción.</p> <p><input type="checkbox"/> Todas las anteriores</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>		

CONTINÚA →

	Inversión en investigación y desarrollo	Nominal	Selección múltiple	Generalmente cuando la empresa invierte en investigación y desarrollo tiene como propósito: <input type="checkbox"/> Crear nuevos productos, con características únicas en el mercado. <input type="checkbox"/> Reducir los costos de producción de la cartera actual de productos. <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Otro	50	P.
	Finalidad de la inversión en maquinaria y equipo	Nominal	Selección múltiple	Generalmente cuando la empresa invierte en nueva maquinaria y equipo tiene como finalidad: <input type="checkbox"/> Desarrollar productos nuevos únicos en el mercado y patentarlos. <input type="checkbox"/> Mejorar los tiempos y costes de producción de la cartera de productos actual. <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Otro	51	P y C
	Propiedad de patentes	Nominal	Dicotómica	¿Durante el periodo 2010-2016 la empresa patentó el desarrollo de nuevos productos o procesos? Si No Desconoce	52	P.
Abastecimiento	Estándares de selección proveedores	Intervalo	Escala de importancia	Usando la escala que se da a continuación, indique el orden de importancia que tiene para la organización los siguientes estándares para seleccionar a los proveedores: 1= No es importante 2= Poco importante 3= importante 4= Bastante importante 5= Sumamente importante <input type="checkbox"/> Alta calidad <input type="checkbox"/> Bajos precios <input type="checkbox"/> Experiencia	53	P y C

CONTINÚA →

---

			__ Forma de entrega __ Volúmenes de entrega __ Seriedad __ Servicios complementarios __ Garantía		
Propósito de la evaluación proveedores	Nominal	Selección múltiple	La empresa al evaluar a sus proveedores pretende: __ Garantizar la adquisición de productos exclusivos que permitan el desarrollo continuo de productos innovadores. __ Garantizar la adquisición de buenos productos que permitan el desarrollo continuo de productos a bajos costos. __ Todas las anteriores __ Otro	54	P y C
Costo de adquisición de insumos y productos terminados	Ordinal	Escala de medición	Tomando en cuenta los tipos de proveedores y el proceso de compra que sigue la empresa para adquirir la materia prima, insumos y productos terminados, considera que los costos de adquisición son :  Muy bajos __ Bajos __ Moderados __ Altos __ Muy altos	55	P y C
Costo de adquisición de equipos y maquinaria	Ordinal	Escala de medición	Tomando en cuenta los tipos de proveedores y el proceso de compra que sigue la empresa para adquirir la maquinaria y equipo, considera que los costos de adquisición son :  Muy bajos __ Bajos __ Moderados __ Altos __ Muy altos	56	P y C

---

CONTINÚA →

---

Enfoque de negociación	Nominal	Selección múltiple	Al momento de negociar con los proveedores a la empresa le interesa: __Para la empresa obtener los mejores productos con los más altos estándares de calidad es primordial. __Para la empresa obtener los costos más bajos en los productos es lo primordial. __Todas las anteriores __Otro	57	P y C
------------------------	---------	--------------------	---	----	-------

---

### 3) Pre test:

Para el desarrollo de los pasos del ocho al diez se elabora el cuestionario borrador a partir de la tabla 8 y se realiza la encuesta piloto a 12 representantes de la población objetivo, con el propósito de verificar la claridad de las instrucciones, dificultad de las interrogantes planteadas, concordancia de los términos empleados con respecto a la población objetivo, tiempo de duración, así como identificar los posibles problemas y receptor sugerencias como se observa en la tabla 7.

**Tabla 7**

*Observaciones encuesta piloto*

No Pregunta	Interrogante/Respuesta	No respuestas	OBSERVACIONES/ RECOMENDACIONES
<b>1. LOGÍSTICA INTERNA</b>			
1	Atributos del producto (MP)	8	
2	Costo de almacenamiento	12	En la pregunta 1 se sugiere evaluar calidad y características físicas y químicas. Aplicar exclusivamente al sector productor.
3	Tiempo de reposición	12	
4	Inventarios	12	
5	Condiciones de almacenamiento	12	
<b>2. OPERACIONES</b>			
6	Tipología de productos	6	No existen novedades en la actividad primaria operaciones.
7	Desarrollo de nuevos productos	6	
8	Economías de escala	6	
9	Configuración de la planta	6	
10	Costos de producción anual	6	
<b>3. LOGÍSTICA EXTERNA</b>			
11	Capacidad de entrega y respuesta	12	No existen novedades en la actividad primaria Logística externa.
12	Costo de almacenamiento	12	
13	Costo de transporte	12	
14	Tipo de transporte	12	
15	Lugar geográfico	12	

**CONTINÚA →**

---

	<b>4. MARKETING Y VENTAS</b>		
16	Atributos del producto	9	
17	Cartera de productos	12	
18	Estrategia de posicionamiento	6	
19	Marca	6	
20	Canales de distribución	6	
21	Canales de comunicación	12	
22	Precio	12	Se sugiere eliminar la pregunta 16, por no responder a la realidad del sector y encontrarse asociada a la pregunta 17.
23	Margen	12	
24	Segmentos atendidos	12	
25	Alcance geográfico	12	
26	Fuerza de ventas	6	
27	Volumen de ventas	12	
28	Fidelización	6	
29	Layout del punto de venta	6	
	<b>5. SERVICIO POSTVENTA</b>		
30	Nivel de servicio	12	
31	Servicios complementarios	6	No existen novedades en la actividad primaria Servicio Postventa
32	Gestión de Quejas y reclamos	6	
33	Costo de servicios complementarios	6	
	<b>1. GESTIÓN GERENCIAL</b>		
34	Estructura organizacional	12	
35	Objetivo de la gestión gerencial	12	
36	Enfoque de los SIG	12	
37	Propósito de la gestión estratégica	12	
38	Finalidad de la gestión de calidad	12	No existen novedades en la actividad de apoyo Gestión Gerencial
39	Cultura organizacional	12	
40	Políticas empresariales	12	
41	Propósito de la Gestión de costos	12	
42	Integración hacia adelante	12	
43	Finalidad de la Gestión financiera	12	

---

	<b>2. GESTIÓN TTHH</b>		
44	Objetivo de los programas de reclutamiento y contratación	12	
45	Propósito de los programas de formación y actualización	12	No existen novedades en la actividad De apoyo Gestión de Talento Humano
46	Finalidad de los incentivos, motivaciones y beneficios adicionales	12	
47	Liderazgo gerencial	12	
	<b>3. DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>		
48	Propósito de la innovación en los procesos de fabricación	6	No existen novedades en la actividad de apoyo desarrollo tecnológico.
49	Propósito de la innovación en los productos	6	
50	Inversión en investigación y desarrollo	6	
51	Finalidad de la inversión en maquinaria y equipo	12	
52	Propiedad de patentes	6	
	<b>4. ABASTECIMIENTO</b>		
53	Estándares de selección de proveedores	12	No existen novedades en la actividad de apoyo abastecimiento.
54	Propósito de la evaluación de proveedores	12	
55	Costo de adquisición de insumos y productos terminados	12	
56	Costo de adquisición de equipos y maquinaria	12	
57	Enfoque de negociación	12	

---

### **Conclusiones Pre test:**

- La encuesta piloto tuvo una duración aproximada de 37 minutos por participante, tanto para el sector productor como comercial.

- No existen dificultades mayores en la resolución del cuestionario.
- El vocabulario empleado corresponde a la realidad de la población objetivo.
- Las instrucciones son claras y precisas.

#### **Recomendaciones Pre test:**

- Se recomienda asociar preguntas, con el fin de disminuir el tiempo de resolución del cuestionario.
- Se recomienda eliminar las preguntas de atributos de los productos por no responder a la realidad del sector.
- Se sugiere aplicar la encuesta a gerentes generales y subgerentes, debido a que involucra todas las áreas de la empresa.
- Se recomienda adjuntar un resumen de la investigación en caso de la que encuesta se realice vía telefónica o correo electrónico.

De las conclusiones y recomendaciones obtenidas en las encuestas piloto, se elabora el cuestionario definitivo el mismo que se encuentra estructurado por datos de identificación del encuestador, solicitud de cooperación, instrucciones, preguntas y datos de clasificación como se muestra en el anexo 3.

#### **2.3.2 Validación del cuestionario:**

Una vez diseñado el cuestionario se procede a validarlo, que de acuerdo con Kerlinger & Lee (2002) la validación del instrumento consiste en definir el grado en que el cuestionario permite medir lo que se ha planteado medir, y verificar la fiabilidad de cada uno de los items que lo componen, a fin de obtener un instrumento válido y confiable que permita alcanzar los objetivos de la investigación. (p.594)

Para medir la fiabilidad de los ítems de un instrumento existen distintos coeficientes a emplear, que se los debe aplicar de acuerdo al tipo de variable que se está analizando y a la escala asignada a cada variable; en el caso de tratarse de la correlación de dos variables cuantitativas se puede emplear el coeficiente de Pearson, mientras que si se trata de variables ordinales o nominales la correlación indicada es la de Spearman-Brown; así también de acuerdo al formato de la pregunta existen coeficientes que permiten validar la consistencia de los ítems como es el coeficiente de Kuder Richardson (KR20) que se emplea en preguntas dicotómicas, mientras que para preguntas policotómicas el alfa de Cronbach es el adecuado.

(Carvajal, y otros, 2011)

Por lo tanto el cuestionario diseñado se aplicó a cinco empresas proveedoras de la industria farmacéutica, para comprobar la fiabilidad, validez y consistencia interna de las preguntas planteadas, empleando los coeficientes de Cronbach y Kuder Richardson para las preguntas policotómicas y dicotómicas, respectivamente.

**Alfa de Cronbach:** El coeficiente de Cronbach permite medir la consistencia de las preguntas de un instrumento utilizando el promedio de las correlaciones o varianzas entre las preguntas, este coeficiente toma valores entre “0” y “1” entre más cerca se encuentre del “1” mayor es la fiabilidad del instrumento, por lo tanto se considera que existe consistencia interna entre las preguntas, cuando el coeficiente se encuentra entre 0.7 y 0.9. (Cohen & Swerdlick, 2001)

Para la medición del coeficiente de cronbach se empleó el software estadístico SPSS, obteniéndose un valor de 0.859 como se muestra en la tabla 8, por lo tanto se comprueba la fiabilidad, validez y consistencia del cuestionario “Estrategia Competitiva”.

**Tabla 8**  
*Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,822	,972	39

**Coefficiente de Kuder Richardson:** Kuder Richardson es el mismo coeficiente de Cronbach con la diferencia que este coeficiente se aplica únicamente para preguntas con formato dicotómicas, de igual manera toma valores entre “0” y “1” entre más cerca se encuentre del “1” mayor es la fiabilidad del instrumento, por lo tanto se considera que existe consistencia interna entre las preguntas, cuando el coeficiente se encuentra entre 0.7 y 0.9. Por lo tanto los dos coeficientes emplean las mismas fórmulas. (Cohen & Swerdlick, 2001)

El coeficiente de Kuder Richardson fue calculado con la ayuda del software estadístico SPSS, con un resultado de 0.96, un valor cercano a 1 como se muestra en la tabla 9, y que permite comprobar la consistencia de los ítems.

**Tabla 9**  
*Coefficiente de Kuder Richardson*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Coefficiente Kuder Richardson	Coefficiente Kuder Richardson basada en elementos estandarizados	N de elementos
,961	,972	39

### **2.3.3 Trabajo de campo:**

Una vez que se ha aplicado el pre test y se ha realizado la validación del cuestionario definitivo se procede a realizar el trabajo de campo que de acuerdo con Malhotra (2008) es el proceso de seleccionar, capacitar, supervisar y medir el desempeño de los encuestadores, así como la validación de los datos obtenidos. Por lo tanto el trabajo de campo consiste en el acercamiento a la población objetivo para la aplicación del cuestionario.(p. 410)

En la presente investigación el trabajo de campo será realizado por el autor de la investigación, quién será direccionado y supervisado por el director de tesis para la aplicación correcta del cuestionario. Por lo tanto para una recolección de datos satisfactoria se establece un plan de muestreo que deberá cumplirse estrictamente, junto a los tiempos asignados en el cronograma y los recursos establecidos en el presupuesto; el encuestador deberá cumplir los requisitos estipulados y realizar la recolección, registro y evaluación de los datos de acuerdo a las instrucciones establecidas por el director.

#### **2.3.3.1 Plan de muestreo:**

La muestra se encuentra conformada por 192 empresas del sector farmacéutico dividida en cinco estratos como se muestra en la tabla 4, para la selección de las empresas a las que se aplicará el cuestionario se utiliza la tabla de números randómicos, con el propósito de que la selección permita que todos los elementos participantes tengan la misma oportunidad de ser elegidos. El cuestionario se aplicará a representantes de los cinco tipos de empresas farmacéuticas como se detalla en la tabla dos, cumpliendo con los tiempos y recursos asignados en las tablas 10 y 11 respectivamente.

**Tabla 10**  
*Cronograma*

Actividad	Ene					Feb				Mar
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1
Validación cuestionario	X									
Revisión del plan muestral		X								
Aplicación de cuestionario			X	X	X	X				
Tabulación de resultados							X			
Análisis e interpretación								X		
Elaboración de conclusiones y recomendaciones									X	
Revisión final										x

**Tabla 11**  
*Presupuesto*

Gastos	Ítems	Tiempo/frecuencia	Valor unitario	Valor total
Tecnológicos	Internet	4 semanas	\$ 15,00	\$ 15,00
	Teléfono	4 semanas	\$ 8,00	\$ 8,00
	Hojas	1 sola vez	\$ 4,50	\$ 4,50
	Esferos	2 sola vez	\$ 0,45	\$ 4,50
Suministros	Impresiones	3 sola vez	\$ 0,05	\$ 86,40
	Transporte Rumiñahui	3 semanas	\$ 0,80	\$ 9,60
Movilización	Transporte Quito	3 semanas	\$ 0,50	\$ 90,00
<b>Total</b>				\$ 218,00

### 2.3.3.2 Requisitos del encuestador:

El encuestador debe cumplir responsablemente las actividades del trabajo del campo en los tiempos asignados, demostrando en todo momento capacidad de entendimiento y comprensión

hacia los encuestados, mantener un vocabulario fluido y pertinente a la población objetivo, así como asegurar que su imagen y comportamiento sean siempre los mejores.

Al momento de aplicar el cuestionario el encuestador no debe olvidar consideraciones éticas como evitar alterar o ignorar información, presionar u obligar a los encuestados a responder al cuestionario, evitar sugerir respuestas y respetar la opinión de los encuestados, y la más importante utilizar la información para otros fines no correspondientes a la investigación.

**a) Medición del desempeño:**

Para evaluar el desempeño del encuestador el director establecerá una serie de parámetros que permitirán verificar las actividades realizadas por el encuestador en el trabajo de campo, además de realizará jornadas de retroalimentación durante la recolección de los datos con el fin de dar a conocer los problemas, inconvenientes y avances del trabajo asignado para buscar las soluciones pertinentes.

**b) Registro y evaluación de los datos recolectados:**

La recolección de los datos deberá cumplirse en el tiempo asignado en el cronograma y exclusivamente a las empresas farmacéuticas que resultaron seleccionadas, para la tabulación y medición de los resultados se empleará el software estadístico SPSS, mientras que para la interpretación y el análisis de los resultados se empleará el programa Microsoft Word del paquete office y posteriormente el trabajo será supervisado por el director de tesis.

### Capítulo III: Resultados

El presente capítulo corresponde al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a las empresas del sector farmacéutico, así como al contraste de la hipótesis planteada en la investigación, por lo tanto el capítulo consta de tres secciones denominadas identificación de la estrategia competitiva, clasificación de los grupos estratégicos y el impacto de la estrategia competitiva en la rentabilidad empresarial.

#### 3.1 Identificación de la estrategia competitiva:

La identificación de la estrategia competitiva corresponde al análisis factorial aplicado a los datos tabulados con el propósito de reducir el número de variables y agruparlas en grupos homogéneos que respondan y expliquen un factor no observable que en la presente investigación corresponde a las cinco tipos de estrategia competitiva, por lo tanto las variables que obtengan una alta correlación entre sí formarán un clúster que representará a una determinada estrategia competitiva.

**Tabla 12**  
*Factores no observables*

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Tiempo_reposición	-,051	,686	,549	-,308	-,152	,343
Nivel_inventarios	,842	,677	,546	-,045	-,173	,077
Condiciones_almacenamiento	-,264	,395	,258	,233	,065	-,682
Desarrollo_productos	,849	-,392	,099	-,244	-,184	-,023
Economías_escala	-,222	,671	,060	-,175	,399	-,122
Configuración_planta	,961	,056	,036	-,043	-,064	,028
Capacidad_entrega	,843	,148	,032	,044	-,100	,255
Cartera_productos	,689	,676	,082	,194	,010	,051
Estrategia_posicionamiento	,885	,124	-,259	,233	,231	-,010
Precios	,877	-,384	-,044	-,116	-,047	-,037
Margen	-,649	-,079	,327	,524	-,023	,093
Segmentos	-,029	,296	,428	,743	-,038	,100
Alcance	,383	,120	-,534	-,099	,672	,108
Equipo_ventas	,889	,040	,177	-,195	,269	-,032

CONTINÚA →

---

Ventas	-,357	-,579	,091	,509	-,258	-,027
Nivel_servicio	,981	-,105	-,122	,036	,063	-,018
Estructura_organizacional	,929	,203	,005	,188	,158	-,062
Gestión_gerencial	,929	,203	,005	,188	,158	-,062
SIG	,304	-,267	,264	,335	,457	,407
Gestión_estratégica	,973	,061	,176	-,017	-,049	-,016
Gestión_calidad	,968	,120	,114	-,054	-,119	,013
Cultura_organizacional	,973	,061	,176	-,017	-,049	-,016
Políticas_empresariales	,981	-,105	-,122	,036	,063	-,018
Gestión_costos	,968	,120	,114	-,054	-,119	,013
Integración_adelante	,897	,204	-,278	,148	,095	,070
Gestión_financiera	,968	,120	,114	-,054	-,119	,013
Reclutación_personal	,973	,061	,176	-,017	-,049	-,016
Capacitación_personal	,921	-,342	,020	-,059	,029	-,087
Incentivos_motivaciones	,921	-,342	,020	-,059	,029	-,087
Liderazgo_gerencial	,973	,061	,176	-,017	-,049	-,016
Innovación_procesos	,961	-,041	,238	,308	,447	-,044
Innovación_productos	,955	-,255	-,015	,404	-,059	-,021
Investigación_desarrollo	,968	,120	,114	,542	-,119	,013
Patentes	,974	,642	,078	,247	,490	-,045
Evaluación_proveedores	,668	,088	-,397	-,036	-,247	-,181
Negociación_proveedores	,904	,139	,145	-,083	-,142	,079
Suma_atributos	-,786	,473	,038	,136	,027	,107
Suma_productos	-,216	-,221	,563	-,363	,436	-,177
Suma_trans	,208	-,547	,722	,014	,148	,057
Suma_lugar	-,146	,003	,658	-,682	,054	,072
Suma_distribu	-,354	,427	,716	,005	-,058	-,064
Suma_comuni	,517	,791	-,036	-,144	-,154	-,017
Suma_costos	-,914	,688	,632	-,055	,480	,080
Suma_prov	,758	-,420	,174	,306	,292	-,071

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 6 componentes extraídos.

---

### Análisis:

En la tabla 12 se observa el análisis factorial que se aplicó a las 44 variables identificadas en los cuestionarios definitivos, obteniéndose como resultado 6 factores los cuales son interpretados desde la perspectiva de la estrategia competitiva genérica de Michael Porter; por lo tanto el primer factor abarca componentes claramente relacionados a la estrategia competitiva de Diferenciación

como son grandes inversiones en investigación y desarrollo, la innovación en procesos, productos y decisiones gerenciales, configuración de la planta, respaldado por el desarrollo de nuevos productos y registro de patentes; además se observan elementos que indican un bajo enfoque hacia un determinado segmento.

El segundo factor corresponde a una estrategia de liderazgo en costos al recoger variables como tiempos, costos, y actividades comunicacionales sobre las cuales se establecen estrictos controles para obtener bajos costos de producción y comercialización; además el factor 2 agrupa a la variable economía de escala que se ve reflejado en organizaciones con elevados índices de eficiencia.

El tercer factor corresponde a la estrategia de enfoque en costos, debido a la alta concentración en un determinado segmento, apoyado por variables de eficiencia como son costos de comunicación, distribución, transporte, y tipología de producto que produce o comercializa la organización.

El cuarto factor responde a la estrategia de enfoque en diferenciación al abarcar variables de innovación, criterios de selección de proveedores, atributos de los productos, con un alto enfoque a segmentos específicos.

En el quinto factor se evidencia una concentración de variables tanto de eficiencia como de diferenciación, por lo tanto correspondiente a una estrategia competitiva integrada, mientras que el último factor se observa una ausencia de estrategia, en el que no existe una asociación de las variables analizadas, y los elementos con mayor puntuación no permiten identificar la estrategia competitiva empresarial.

### **3.2. Clasificación de los grupos estratégicos:**

Una vez identificados los tipos de estrategia competitiva es necesario clasificar a las empresas de acuerdo a la estrategia competitiva que utilizan, buscando la homogeneidad dentro de cada

grupo y la heterogeneidad entre los grupos o clúster; por lo tanto esta etapa responde a un análisis de conglomerados jerárquicos donde se analizaron las distancias entre los 192 casos para clasificarlos como se observa en la tabla 13 donde la empresa 1 con la empresa 5 tienen una distancia de 0.003 por lo tanto indicaría que pertenecen a un mismo clúster mientras que con la empresa 2 la distancia es de 4.29 lo cual indica que pertenece a otro grupo.

**Tabla 13**  
*Clasificación clúster*

CASO	Matriz de proximidades									
	Distancia euclídea al cuadrado									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,04469	4,29541	0,14382	0,20894	0,00346	0,54261	0,01451	0,90673	0,00424	0,44123
2	4,29541	0,92318	0,00892	0,28865	1,77333	0,88318	0,79893	0,7299	0,56338	0,33831
3	0,01935	0,65214	0,51815	0,22552	0,72567	0,00264	0,00707	0,86331	0,08905	0,98075
4	0,14329	0,57939	0,52739	0,31009	0,94537	0,47149	0,88131	0,8915	0,3763	0,76754
5	0,00346	0,07662	0,05539	0,20366	0,94852	0,38338	0,39401	0,14344	0,89385	0,47089
6	0,44269	1,62034	0,81042	0,80006	0,87041	0,94739	0,02852	0,87809	0,12878	0,77299
7	0,3677	0,56215	0,00707	0,0225	0,67873	0,48278	3,94383	0,72888	0,772	0,74794
8	0,56485	0,55697	0,46855	0,14255	0,24134	0,82455	0,50307	0,2976	0,91529	0,58031
9	0,23088	0,76021	0,84121	0,69846	0,96242	0,11879	0,84456	0,21328	0,39336	0,84267
10	0,91252	0,01635	0,10733	0,13186	0,18136	0,66039	0,5594	0,4277	0,35678	0,24923
11	0,16214	0,59337	0,74737	0,33395	0,10992	0,40365	0,18284	0,83674	0,6067	0,92781
12	0,68133	0,00952	0,09301	0,26781	0,68142	0,97768	0,61765	0,00281	0,62048	0,30114
13	0,46843	0,15938	0,74615	0,87323	0,67802	0,31403	0,75433	0,17376	0,12898	0,16245
14	0,9029	0,43084	0,62406	0,84121	0,15472	0,97106	0,58643	0,08554	0,17823	0,35516
15	0,53042	0,03481	0,97535	0,84863	0,55454	0,77554	0,86179	0,35946	0,05642	0,54193

Una vez clasificadas las empresas es necesario identificar la estrategia competitiva de cada grupo para lo cual se realiza una comparación de medias de las variables analizadas en los distintos clúster como se observa en la tabla 14.

**Tabla 14**  
*Estrategia por clúster*

	Clúster					
	1	2	3	4	5	6
Diferenciación	-0,69042	1,07767	-0,08606	-0,06976	1,79606	-0,79713
Liderazgo en costos	1,37591	0,65423	0,42514	-0,35045	1,09067	-0,39723
Enfoque en costos	-3,28414	-1,34033	-0,3092	-0,13406	2,68	0,56877
Enfoque en diferenciación	-0,38954	1,65783	-0,61114	-0,51123	-0,17556	0,40773
Integrada	-2,88067	0,47525	-0,68217	0,22017	-0,51153	-0,50912
Ausencia de estrategia	-1,78693	0,02484	2,21054	-0,35051	-0,61432	0,11496

### **Análisis:**

En el primer clúster figuran aquellas empresas con elevados índices de eficiencia, y que por lo tanto utilizan una estrategia competitiva de liderazgo en costo, pues el factor dos relacionado a la eficiencia presenta el valor más alto. Las empresas del clúster dos evidencian variables de diferenciación en un determinado segmento, por lo tanto correspondiente a una estrategia de enfoque en diferenciación.

En el tercer clúster se observa a empresas que carecen de una estrategia competitiva, pues el valor de la correspondencia más alto se da en el factor seis con una diferencia significativa del resto de factores. El cuarto grupo estratégico presenta una mayor puntuación en una estrategia integrada y finalmente el quinto grupo corresponde a empresas que utilizan una estrategia competitiva de diferenciación.

### **3.3 Impacto de la estrategia competitiva en la rentabilidad empresarial:**

Para el contraste de la hipótesis, es necesario identificar si las variables a analizar cumplen con una distribución normal a fin de aplicar un análisis paramétrico o no paramétrico, en la presente investigación para la comprobación de la hipótesis las variables inmersas son las referentes a rentabilidad, margen y ventas en las cuales se realizó la prueba de Kolmogorov para variables cuantitativas y así comprobar su normalidad como se observa en la tabla 15.

**Tabla 15**  
*Análisis normalidad*

<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>			Margen	Ventas	ROS	ROI	ROA
N			192	192	192	192	192
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media		2,26	2,90	,0518	,2579	,0974
	Desviación estándar		1,069	,981	,80385	1,77303	1,70375
Máximas diferencias extremas	Absoluta		,232	,261	,451	,395	,429
	Positivo		,232	,261	,359	,306	,348
	Negativo		-,131	-,181	-,451	-,395	-,429
Estadístico de prueba			,232	,261	,451	,395	,429
Sig. asintótica (bilateral)			0,904	0,763	0,9	0,836	0,789

Si el valor de significancia es mayor a 0.05 se considera que existe una distribución normal y por lo tanto el análisis correspondiente es el paramétrico. Como se comprobó la normalidad en todas las variables analizadas se realiza un estadístico paramétrico como es el análisis ANOVA Tabla 16, en el que se refleja si existen diferencias significativas entre las variables de rendimiento utilizadas en la investigación, deduciéndose que de las variables de desempeño analizadas tan solo existen diferencias significativas en las variables de rentabilidad, por tanto la estrategia competitiva adoptada por la organización ejerce un impacto en los niveles de rentabilidad.

Se comprueba la hipótesis que señala que las empresas con una estrategia competitiva definida obtienen un mayor nivel de rentabilidad, los resultados de la tabla 16 brindan soporte a la hipótesis pues se observa que la rentabilidad sobre ventas, rentabilidad sobre el activo y rentabilidad sobre el patrimonio son significativamente mayores en aquellas empresas con una estrategia competitiva definida como diferenciación o liderazgo en costes, mientras que los niveles de rentabilidad son menores en empresas que aplican simultáneamente dos estrategias competitivas o que carecen de una estrategia, presentando incluso pérdidas.

**Tabla 16**  
*Comprobación hipótesis*

<b>Centros de clústeres finales</b>						
	Diferenciación	Liderazgo Costos	Focalización en costos	Focalización con diferenciación	Integrada	Ausencia de estrategia
ROS	0,11	0,21	0,08	0,34	0,03	-6,96
ROA	1,19	0,48	0,09	5,74	1,16	-12,74
ROE	0,03	2,54	0,21	4,54	0,08	-11,85

**Análisis:**

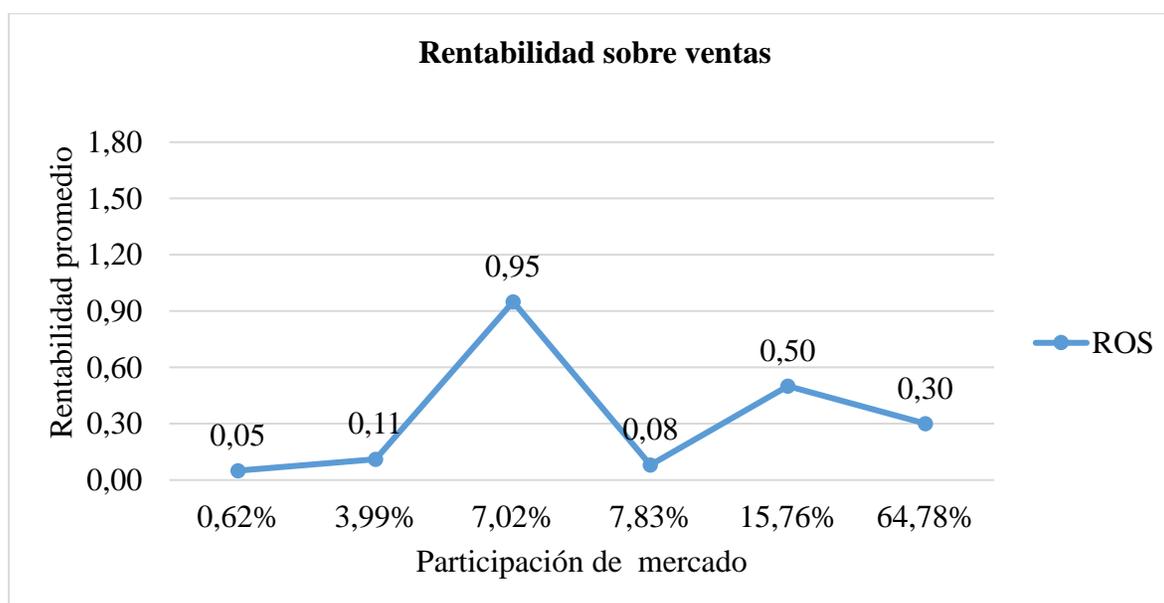
Se acepta la hipótesis planteada” Las empresas que utilizan una estrategia competitiva definida presentan rentabilidades superiores al promedio del mercado”. Los resultados de la tabla 16 brindan soporte a esta afirmación pues se observa que la rentabilidad promedio sobre ventas, rentabilidad sobre el activo y rentabilidad sobre el patrimonio son significativamente mayores en aquellas empresas con una estrategia competitiva definida como diferenciación, liderazgo en costes, o de focalización; mientras que los niveles de rentabilidad son menores en empresas que aplican simultáneamente dos estrategias competitivas o que carecen de una estrategia, presentando incluso pérdidas.

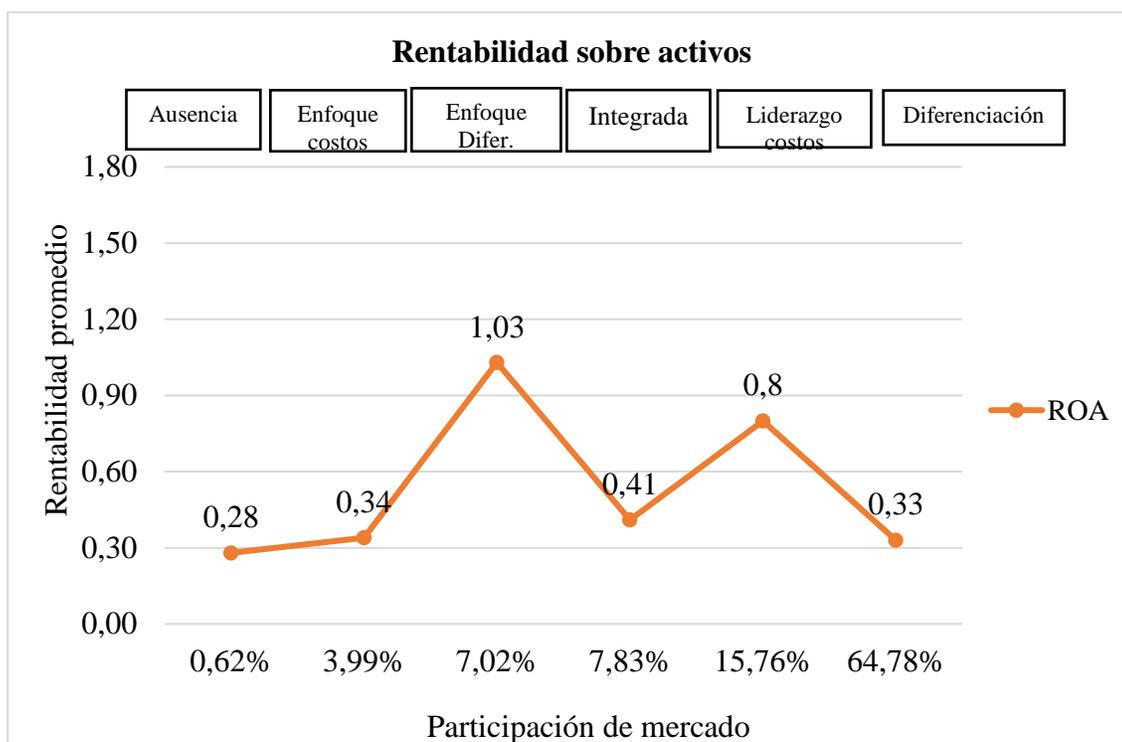
Una vez identificados las principales diferencias entre los clústers es necesario identificar la estrategia competitiva más rentable para lo cual se analiza la rentabilidad promedio de cada uno de los clúster y la participación de mercado durante el periodo 2010-2016, en la tabla 17 y figuras 4, 5 y 6 se resumen dichos datos:

**Tabla 17***Rentabilidad clúster*

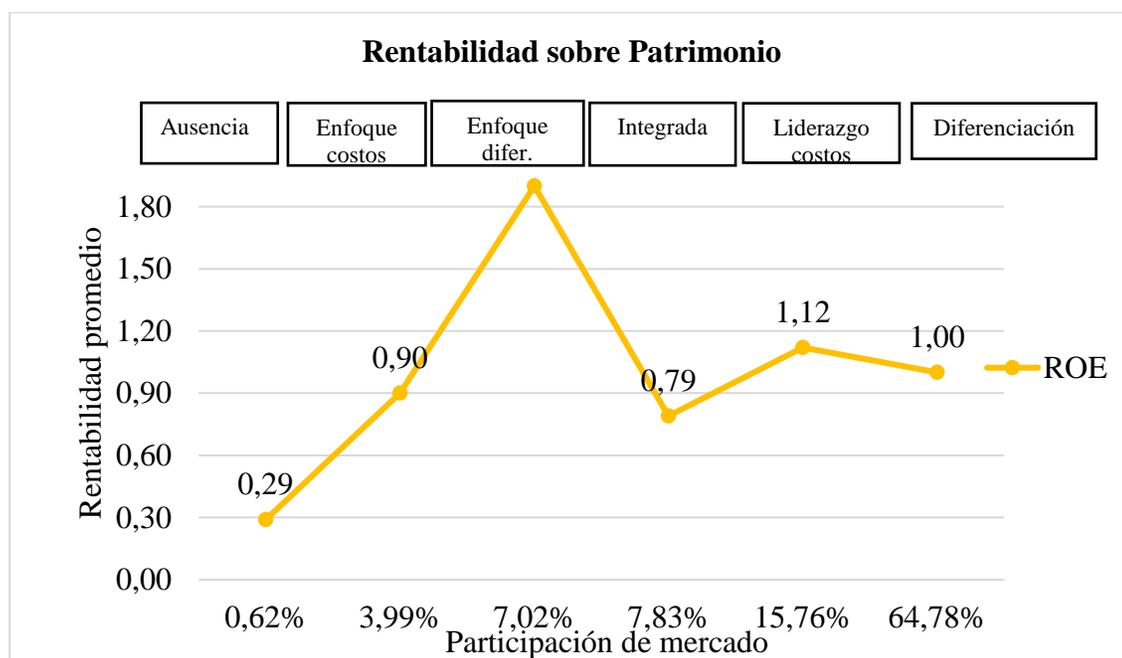
<b>Estrategia</b>	<b>% Part.</b>	<b>ROS</b>	<b>ROA</b>	<b>ROE</b>
Ausencia estrategia	0,62%	0,05	0,28	0,29
Focalización en costos	3,99%	0,11	0,34	0,90
Focalización con diferenciación	7,02%	0,95	1,03	1,9
Integrada	7,83%	0,08	0,41	0,79
Liderazgo en costos	15,76%	0,50	0,8	1,12
Diferenciación	64,78%	0,30	0,33	1,00

Nota. Columna 1 (% Part.) se refiere a la participación de mercado correspondiente al promedio del volumen en ventas en dólares de cada clúster. Columna 2 (ROS) rentabilidad sobre ventas. Columna 3 (ROA) rentabilidad sobre activos. Columna 4(ROE) Rentabilidad sobre patrimonio.

**Figura 5.** Rentabilidad sobre ventas



**Figura 6.** Rentabilidad sobre activos



**Figura 7.** Rentabilidad sobre patrimonio

**Análisis:**

En la tabla 17 se observa que la estrategia más rentable resulta “el enfoque con diferenciación” debido a que presenta los niveles de rentabilidad más altos y un nivel de participación de mercado del 7.02% del total; como se visualiza en la figura 4 donde por cada dólar vendido el promedio de rentabilidad es de 0.95 centavos, rentabilidad significativamente mayor al resto de estrategias. Mientras que en la figura 5 referente a la rentabilidad sobre activos, por cada dólar invertido en activos de la empresa la utilidad promedio es de \$1.03 este cálculo es indiferente de las fuentes de financiamiento que haya utilizado la empresa para adquirir dichos recursos.

Finalmente en la figura 6 se visualiza la rentabilidad sobre Patrimonio que continua siendo mayormente significativa en las empresas con un enfoque de diferenciación, con una rentabilidad aproximada de \$1.90, seguida por una estrategia de liderazgo en costos con una rentabilidad promedio de \$1.12.

## Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1 Conclusiones:

#### 4.1.1 Conclusiones del desarrollo de la investigación:

Se concluye que:

- El marco teórico constituye el pilar fundamental para el correcto desarrollo de la investigación, pues en este apartado se abordan teorías de soporte, términos conceptuales, y estudios previos, lo que permite justificar de manera ordenada y coherente el problema de investigación, identificar modelos que respondan a la realidad de la población objetivo, así como brindar soporte al escoger la metodología e instrumentos de medición para el desarrollo del marco metodológico.
- El desarrollo del marco metodológico implica el análisis, la selección y desarrollo de los métodos que permitirán responder al problema de investigación, recolectar los datos y comprobar la hipótesis planteada, lo que permite garantizar que los resultados que se obtengan en la investigación no han sido obtenidos al azar, sino que corresponden a un método científico, coherente y debidamente comprobado.
- El trabajo de campo constituye la parte crítica de la investigación por ser el acercamiento a la población objetivo, por lo tanto se requiere de la ética y profesionalismo del encuestador para recopilar la información en los tiempos previstos, con discreción y honestidad; además que el acompañamiento y asesoramiento del director de la investigación ayudan al satisfactorio término de esta fase.
- El análisis e interpretación de los resultados son el reflejo del trabajo desarrollado en los primeros capítulos de la investigación, por lo tanto los resultados deben ser confiables,

claros y precisos de manera que permitan responder a los objetivos y comprobar las hipótesis planteadas, estos deben apoyarse de tablas y gráficos estadísticos para su mejor comprensión.

- Toda investigación lleva su grado de complejidad y aporte a la solución de un problema en el entorno, por lo tanto al momento de escoger un tema de investigación se debe identificar como primera instancia el problema inmerso, para evitar hacer investigaciones reiteradas o con pocos aportes al entorno actual.

#### **4.1.2 Conclusiones de los resultados de la investigación:**

Se concluye que:

- La estrategia competitiva genérica más rentable para las empresas farmacéuticas tanto productora como comercial resulta el enfoque con diferenciación, pues se observa que los niveles de rentabilidad sobre ventas, activo y patrimonio son significativamente más altos en empresas dirigidas a un segmento específico, cuya oferta de productos se basa en diferenciación, innovación y creatividad.
- De los resultados correspondientes al contraste de la hipótesis planteada se comprueba que las empresas que tienen definida una estrategia competitiva genérica presentan rentabilidades más altas que aquellas que aplican simultáneamente dos estrategias o que carecen de una.
- En el modelo de estrategia competitiva de Porter se señala que aquellas empresas que utilizan dos estrategias competitivas a la vez corren el riesgo de quedar atrapadas a la mitad y por lo tanto presentar menor rentabilidad, dicha observación se comprueba en la presente

investigación, donde las empresas con una estrategia integrada presentaron menores rentabilidades.

- Se comprueba que existe una alta correlación entre la rentabilidad empresarial y la estrategia competitiva genérica utilizada, pues las diferencias significativas entre los distintos clúster se observa en las variables de margen, rentabilidad sobre ventas, activos y patrimonio, por lo tanto la estrategia competitiva que utilice la empresa influye en los niveles de rentabilidad alcanzados.
- Las empresas farmacéuticas en las que existe una ausencia de estrategia competitiva se evidencian pérdidas significativas en los ejercicios, y es una de las razones por las que durante el periodo 2010-2016 hayan desaparecido 10 000 empresas del sector farmacéutico.

## **4.2. Recomendaciones:**

### **4.2.1 Recomendaciones del desarrollo de la investigación:**

Se recomienda que:

- Utilizar bibliografía actualizada, y estudios recientes en la elaboración del marco teórico de toda investigación, a fin de que el soporte conceptual y teórico se apege a la realidad de la sociedad, permita la interpretación adecuada de los resultados, y sirva de referencia en investigaciones futuras.
- Al momento de escoger la metodología, se debe comprobar que esta permita analizar el fenómeno en su totalidad y corresponda a la realidad de la población objetivo, con el propósito de disminuir el número de errores y garantizar la fiabilidad de los resultados.
- Para el desarrollo satisfactorio del trabajo de campo además del acompañamiento y dirección del tutor, el investigador debe contar con el respaldo del centro de estudios a través de cartas, convenios, y contratos, a fin de que el levantamiento de la información no se torne complejo, o sea un limitante para desarrollar con éxito el estudio.
- El análisis e interpretación de los resultados deben centrarse en responder a los objetivos e hipótesis planteadas, con el propósito que se evite la pérdida de información, interpretaciones inadecuadas, y confusión de temas que no permitan resolver el problema de la investigación.
- Al realizar una investigación, el investigador se apoya en estudios anteriores y teorías previamente comprobadas, sin embargo es importante que este material de apoyo se lleve al contexto actual, con el fin que el aporte de la investigación tenga un mayor impacto y responda a las necesidades actuales del entorno.

#### **4.2.2 Recomendaciones de los resultados de la investigación:**

Se recomienda que:

- Las empresas farmacéuticas deben apostar más a la investigación desarrollo e innovación para desarrollar productos y servicios nuevos que se adapten a los estilos de vida actual de la población ecuatoriana, y que además les permitirá alcanzar mejores niveles de rentabilidad que en la actualidad se concentra en un número limitado de empresas.
- No todas las empresas farmacéuticas ecuatorianas tienen definida una estrategia competitiva, razón por la cual la rentabilidad empresarial no resulta significativa, por lo tanto necesitan identificar sus fuentes de ventaja competitiva en los eslabones de la cadena de valor, a fin de que exista un calce en las distintas áreas de la organización y les permita mejorar la rentabilidad.
- Las empresas farmacéuticas deben tener claramente definida su cadena de valor, a fin de que puedan identificar las fuentes de ventaja competitiva y seleccionar una determinada estrategia competitiva y no caer en el riesgo de quedar atrapada a la mitad de dos estrategias.
- El sector farmacéutico es un sector estratégico al estar inmerso en la prevención y cuidado de la salud de la población, por lo tanto el Gobierno debe impulsar a este sector mediante incentivos que permitan aumentar la competitividad e innovación, así como regulaciones en la competencia a fin de impulsar el crecimiento de las empresas farmacéuticas y por ende la economía del país.
- El sector farmacéutico ecuatoriano evidencia una ausencia de cultura de estrategia, innovación y competitividad, por lo tanto requiere impulsos no solo del Gobierno, sino

también de los líderes gerenciales para alcanzar mejores niveles de rentabilidad, competencia y participación en el mercado mundial farmacéutico.

**Bibliografía:**

- Albert, O., & Justus, W. (2011). Strategic management: the link between the agency theory and the. *International Journal of Business and Social Science Vol. 2*, 232-237.
- ALFE-Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos. (6 de Octubre de 2016). *Clúster Farma*. Obtenido de <http://farma.ebizzor.com/regulacion-gubernamental-desarrollo-la-industria-farmaceutica-ecuador/>
- American Marketing Association. (Julio de 2013). *American Marketing Association*. Obtenido de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Andrews, K. (1971). *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones – Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- ARCSA. (Julio de 2016). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/02.-Establecimientos-Controlados-Segundo-Trimestre-2016.xlsx>
- Ayala, M. (2014). El mercado farmacéutico en el Ecuador: Diagnóstico y perspectiva. *ESPAE y Empresa No 1*, 23-27.
- Bain y Company. (2014). Sector farmacéutico: Productos 7-12 y 14. *Bain y Company*, 1-16.
- Bruzzone, D. (2016). *Economía Internacional-Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/60-ventaja-absoluta-y-ventaja-comparativa>

- Buendía, M. (2013). *Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control*. Barcelona.
- Cadena, J. (2016). Guía para el diseño y documentación de procesos. *Yura:Relaciones Internacionales*, 57-83.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. *Cuad.Adm. Bogotá (Colombia)*, 22 (38), 49-72.
- Carvajal, Centeno, Watson, Martínez, Sanz, & Rubiales. (2011). ¿Cómo validar un instrumento de medida de la salud? *Anales Sis San Navarra vol.34 no.1*.
- Castro, E. (2010). La estrategia competitiva y su importancia en la buena gestión de empresas. *Ciencias económicas* , 247-276.
- CEPAL. (27 de Mayo de 2008). *CEPAL*. Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/arboles\\_diagnostico.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/arboles_diagnostico.pdf)
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts : Cambridge, MA: MIT Press.
- Cohen, R., & Swerdlick, M. (2001). *Pruebas y Evaluación Psicológicas. Introducción a las Pruebas y a la Medición*. México: McGraw Hill.
- Company, B. a. (02 de Abril de 2018). *Management Tool*. Obtenido de <https://www.bain.com/insights/management-tools-2011-core-competencies>
- Cultural S.A. (2003). *Diccionario de Marketing*. Madrid-España: Ibérica Gráfico.

- Dess, G., & Davis, P. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal Vol. 27*, 467-488.
- ESPAE-ESPOL. (2018). Estudios industriales: Orientación estratégica para la toma de decisiones- Industria farmacéutica. *ESPAE Graduate school of Management-ESPOL*, 1-39.
- Gallego, J., & Juncá, M. (2009). Fuentes y servicios de información. *Universidad Abierta de Cataluña*, 5-42.
- González, L. (22 de Septiembre de 2007). *EduTEKA*. Obtenido de <http://eduteka.icesi.edu.co/modulos/1/3/499/1>
- Gonzalez, M. (s.f.). *El campamento de Dios*. Obtenido de <http://www.elcampamentodedios.com/28sep10b.pdf>
- Granados, H., Jiménez, J., & Nieto, L. (2017). Estrategias competitivas y desempeño de pequeños negocios manufactureros: un estudio empírico en México y Nicaragua. *Neumann Business Review. Vol 3 N 2*, 49-75.
- Hagel, J., Brown, J. S., & Lang, D. (2008). Shaping strategy in a world of constant disruption. *Harvard Business Review*, 1-11. Obtenido de <https://johnseelybrown.com/shapingstrategy.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. México D.F.: McGraw-Hill.

- Jiménez, R. (1998). *Metodología de la investigación: Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias Sociales*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing 14 Edición*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing Decimo cuarta edición*. México: Pearson.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda edición*. México: Mc Graw Hill.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados. Quinta Edición*. México: Pearson.
- Manuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Porter, M. (1985). *La cadena de valor y la ventaja competitiva*.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Rei Argentina S.A.
- Pública, M. d. (24 de Enero de 2012). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de [https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/salud-ley\\_organica\\_de\\_salud.pdf](https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/salud-ley_organica_de_salud.pdf)
- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=UH8mXZv>

- Robinson, R., & Pearce, J. (1988). Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business- Unit Performance. *Strategic Management Journal Vol. 9*, 43-60.
- Rodríguez, G. (2006). La relación entre rentabilidad y estrategias genéricas en el sector farmacéutico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, vol 15, núm 2*, 29-44.
- S.A., D. C. (2003). *Diccionario de Marketing*. Madrid.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Serrano, H. (2016). *Proceso de la investigación de mercados*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (Diciembre de 2015). *Superintendencia de Control del Poder de Mercado*. Obtenido de <http://scpm.gob.ec/index.php/servicios/concentraciones>
- Tamayo, C., & Silva, I. (2010). *Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*. Obtenido de <http://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/23.pdf>
- Zacarías, J., & Martínez, C. (2008). Paul Krugman y el nuevo comercio internacional. *Criterio Libre Vol. 8*, 73-86.