



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA**

Análisis de la contribución de la comunicación estratégica en la empresa DIFARE para la renovación de la franquicia Farmacias Comunitarias

Elaborado por:

DOMÉNICA ANILÚ CAMPOS GALLEGOS

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Comunicación social, con mención en Marketing y Gestión

Guayaquil – Ecuador
Noviembre, 2018



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA**

Análisis de la contribución de la comunicación estratégica en la empresa DIFARE para la renovación de la franquicia Farmacias Comunitarias

Elaborado por:

DOMÉNICA ANILÚ CAMPOS GALLEGOS

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:
Licenciado en Comunicación Social, con mención en Marketing y Gestión empresarial

DOCENTE INVESTIGADOR
Karen Correa

CO-INVESTIGADOR
Jessica Quintana
Maria Del Carmen Zenk

Guayaquil, Ecuador
Noviembre, 2018

Resumen

Este proyecto de investigación realiza un análisis del proceso de renovación de marca de la franquicia Farmacias Comunitarias perteneciente al Grupo DIFARE e identifica la alineación existente entre el modelo de negocio con su estrategia comunicacional, lo que llevó a fidelizar al grupo de interés conformado por los antiguos franquiciados e incorporar a nuevos participantes a la cadena con lo que posicionó a la franquicia entre las más grandes del país.

A través de la técnica de investigación, este trabajo presenta alternativas para potenciar un negocio en momentos de cambios y adaptaciones de marca en aquellas empresas que trabajan con el modelo de franquicias en el país y requieren una permanente comunicación para su desarrollo.

Palabras Claves: Industria Farmacéutica, Comunicación en crisis, Reputación, Comunicación estratégica, Franquicia, Sostenibilidad, DIFARE.

Abstract

This research project carries out an analysis of the image renewal process of the Community Pharmacy franchise belonging to the DIFARE Group and identifies the existing alignment between the business model and its communication strategy, which led to loyalty to the interest group formed by the former franchisees and incorporate new participants to the chain with what positioned the franchise among the largest in the country.

Through the case study technique, this work presents alternatives to boost a business in times of changes and brand adaptations in those companies that work with the franchise model in the country and require constant communication for their development.

Key words: Pharmaceutical Industry, Communication in crisis, Reputation, Strategic Communication, Franchising, Sustainability, DIFARE.

El trabajo que contiene el presente documento integra el Proyecto Interno de Investigación-Semillero Comunicación en Crisis, propuesto y dirigido por el/la Docente Investigador(a) Karen Correa, acompañada de la Co-investigador(a) Jessica Quintana de la Universidad Casa Grande.

El objetivo del Proyecto de Investigación Semillero es evaluar el manejo de la comunicación en ocho empresas en el Ecuador desde la perspectiva de distintos grupos de interés. El enfoque del Proyecto es mixto. Las técnicas de investigación que se usaron para recoger la investigación fueron entrevista semi-estructurada, análisis de contenido y encuestas.

ÍNDICE

Introducción.....	7
1. Antecedentes.....	7
2. Planteamiento del problema.....	14
3. Justificación.....	14
Revisión de Literatura.....	15
1. Marco Conceptual.....	15
1.1 Industria Farmacéutica.....	15
1.2 Comunicación en crisis.....	17
1.3 Reputación.....	21
1.4 Imagen corporativa.....	22
1.5 Comunicación estratégica.....	24
1.6 Gestión de reputación.....	27
1.7 Dircom.....	30
1.8 Stakeholders.....	31
1.9 Franquicia.....	32
1.10 Responsabilidad social y corporativa.....	34
1.11 Marca.....	36
1.12 Gestión de comunicación.....	38
1.13 Sostenibilidad.....	39
1.14 Ética en la investigación.....	41
2. Estado del arte.....	43
Diseño de investigación.....	46
1. Pregunta de investigación.....	46
2. Objetivo general.....	46
3. Objetivos específicos.....	47
Metodología.....	47

1. Diseño metodológico.....	47
2. Muestras o informantes.....	49
3. Unidad de análisis.....	50
3.1 Difare.....	50
3.2 Farmacias Comunitarias.....	56
4. Técnica de recolección de datos.....	58
5. Plan de trabajo.....	60
Análisis de Resultados.....	61
Discusión de resultados.....	67
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	7
Anexos.....	81

Capítulo I

Introducción

Esta investigación tiene como propósito analizar la contribución de la gestión de la comunicación estratégica en la empresa DIFARE a partir de la renovación de marca de la franquicia Farmacias Comunitarias para lograr su objetivo de posicionamiento en el mercado.

De la misma manera se podrá conocer la relación existente entre la estrategia comercial y la estrategia comunicacional para la fidelización de este grupo de interés.

Este documento podrá ser utilizado para las empresas que manejan el modelo de franquicias y optan por la renovación de marca como una oportunidad para consolidarse en el mercado. Esto podrá servir de guía para diseñar una estrategia de comunicación e implementarla de manera adecuada.

Este trabajo parte del diagnóstico sobre el manejo de la comunicación de crisis en el grupo DIFARE realizado el año anterior en la primera fase del proyecto (San Lucas, Identificación de acciones de comunicación en situaciones de crisis del grupo DIFARE y la Corporación GPF , 2017) y a través de entrevistas semi-estructuradas, tanto al representante de la empresa , coordinador de la franquicia de Farmacias Comunitarias, como a los propietarios que vivieron la renovación y los que ingresaron después a la franquicia. Se analiza la relación existente con este grupo de interés que está alineado con los objetivos corporativos y de la misma manera con sus transformaciones.

En el capítulo uno de esta investigación se encuentra la introducción que plantea el problema a investigar. En el capítulo dos se encuentra la revisión de la literatura, compuesta por el estado del arte que permite conocer las investigaciones realizadas sobre el tema en los últimos años, seguido del marco conceptual en el cual se plantean los conceptos relacionados al tema y se los explica citando diferentes autores.

Mientras que en el capítulo tres se encuentra el diseño de investigación, en el cual se plantean las preguntas de investigación, el objetivo general y los específicos. Y por último en el capítulo cuatro consta la metodología utilizada en la tesis las conclusiones obtenidas luego de la investigación realizada, el análisis de resultados, la discusión de los resultados y las recomendaciones.

1. Antecedentes

El crecimiento en la industria farmacéutica está relacionado con los gastos de salud que se presentan actualmente. Entre una de las características particulares de la industria se encuentra el nivel de regulación, siendo un sistema de régimen de fijación de precios. De esta manera se pretende que los laboratorios locales realicen un esfuerzo y cuenten con certificado de buenas prácticas de manufactura (Espae, 2018). Un estudio nos indica que la industria farmacéutica es considerada de importancia estratégica para las autoridades gubernamentales, y en consecuencia, se encuentra sujeta a regulaciones particulares en aspectos relativos a su funcionamiento y distribución de su producción, tanto al interior de los países como en el contexto de comercio exterior (Espol, 2015).

A nivel global, la industria farmacéutica se ha caracterizado por mantener una tendencia marcada de consolidación en conglomerados transnacionales cuyas casas matrices se ubican

principalmente en Europa y EE.UU., si bien destaca también un segmento emergente proveniente de países en desarrollo con fuerte presencia en el mercado de fármacos genéricos.

Según la publicación de la consultora especializada (Aitken, 2017 - 2018) IMS Health, las ventas de las 10 mayores corporaciones presentes en esta industria representaron aproximadamente 56% del mercado mundial de productos farmacéuticos en 2014.

Tabla 1: Mercado Farmacéutico Mundial Top 10

Compañía	País	Ventas (USD millones)	Variación Anual Real (%)
Novartis	Suiza	51,307	3.7
Pfizer	EE.UU	44,929	3.6
Sanofi	Francia	40,037	8.1
Roche	Suiza	37,607	4.9
Merck & Co (*)	EE.UU	36,550	3.9
Johnson & Johnson	EE.UU	36,422	20.9
Astrazeneca	Reino Unido– Suecia	33,313	4.9
Glaxosmithkl ine	Reino Unido	31,470	-0.3
Teva	Israel	26,001	8.6
Gilead Sciences	EE.UU	23,673	114.8

Fuente: IMS Health

Dado su alto nivel de expansión, el sector farmacéutico encontró en el sistema de franquicias una alternativa para ampliar su cobertura logrando abarcar diferentes sectores sin dejar un mercado desatendido.

Las empresas que operan bajo el formato de franquicias (sistema de colaboración en la que el franquiciador cede al franquiciado una marca, producto o servicio rentable y unas condiciones específicas para gestionar de manera adecuada el negocio) se enfrentan a muchos desafíos, comenzando por la percepción que el cliente o público externo pueda tener sobre la empresa. Esto es un gran reto ya que las compañías que brindan franquicias deben mantener una buena reputación y esto se lo logra con una buena relación con el franquiciado, parte de ello la eficiente comunicación que exista entre ellos y el trabajo en conjunto.

Los franquiciados cuentan con oportunidades de crecimiento que les brindan las empresas, ya sea un desarrollo en cuanto a los locales y por ende el crecimiento económico. Esto les permite poder mejorar su economía y crecer profesionalmente.

La importancia de tomar como objeto de estudio a DIFARE es porque la empresa cuenta con una imagen corporativa de primera calidad según el artículo (Negocios, 2014).

Retomando la entrevista del año anterior dentro del trabajo de investigación (San Lucas, 2017) a Sylvia Banda en la que habla sobre los modelos de negocios de la Empresa DIFARE, señalando que para cada tipo de negocio cuentan con una estrategia de comunicación.

También explica más a fondo el perfil del cargo al que pertenece, dando a conocer cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización el cual tiene como cargo Gerente de asuntos corporativos.

Según la Revista Ekos (2013) al entrevistar a Sylvia Banda, Gerente de asuntos corporativos en el año 2013 recalcó que DIFARE le dio importancia a la comunicación para lograr impulsar el desarrollo de la empresa, es por eso que incluyeron un departamento que se encargue de la gestión denominada Asuntos corporativos. El cambio realizado dio resultados

favorables para la comunicación interna trabajando con objetos visuales que contiene información institucional, mientras que en la externa lograron obtener un mayor reconocimiento de la empresa por parte de sus grupos de interés (p.20).

A partir del mes de Diciembre del 2017 el departamento a cargo de Banda se denomina Gerencia de Comunicación y Responsabilidad Corporativa. Dentro del organigrama, la gerencia de Comunicación y Responsabilidad Corporativa se encuentra en la tercera línea de mando después de la presidencia ejecutiva y las vicepresidencias. La vocería en temas de sostenibilidad es compartida entre el vicepresidente corporativo, la gerente de Comunicación y Responsabilidad Corporativa y en casos especiales por el propio presidente ejecutivo, como en la presentación de su Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad.

Es por eso que empresa DIFARE cuenta con una buena reputación que se la ha ganado mediante las estrategias que ha ido implementado en su empresa. Destacando como importante y positiva a la responsabilidad social y sostenible que maneja dentro y fuera de la empresa, siendo eso un atributo en el que conlleva a la empresa a ser líder junto a las marcas que maneja.

Tanto DIFARE como sus directivos están posicionadas entre las empresas y líderes con mayor reputación en el país. Entre 2013 y 2017 en el ranking MERCO pasó del puesto 39 al 22, mientras Carlos Cueva González, propietario fundador de la empresa pasa del puesto 44 al 16 entre los líderes con mayor reputación (MERCO 2017).

Según (Zumba, 2017) representantes de laboratorios trazan una hoja de ruta junto al nuevo gobierno. Apuntan cubrir un 40% del mercado. Con la llegada de nuevas autoridades gubernamentales, las industrias farmacéuticas esperan un mejor escenario para poder trabajar. Atados al hecho de que después del automotriz, la importación de medicamentos es el segundo dolor de cabeza del déficit de la balanza comercial (con \$1.000 millones anuales), el

sector propone al Gobierno mejorar las condiciones para incrementar su participación en el mercado que, hasta el momento, llega solo al 16%.

En 2016, este sector también vio bajar sus ventas, la recesión económica provocó que el estado contraiga su demanda y se retrase con los pagos a ciertos proveedores. En el 2017 las cosas pintaron mejor, pero admiten que existía una preocupación por los efectos negativos que podrían provocar las nuevas reglas que se proponen en el nuevo código de salud.

Según El comercio (2018) una famosa embotelladora mexicana Fomento Económico Mexicano (Femsa) llegó a un acuerdo para adquirir las farmacias GPF en él tiene las marcas de Fybeca y Sana Sana en el Ecuador. La compañía mexicana confirmó que aún está sujeta a aprobación de las autoridades y se espera que se concluya durante el primer trimestre del 2019.

Mientras que Exitosa (2018) comenta que otra multinacional se ha unido a la compra de marcas ecuatorianas es Intercorp pagando 593 millones de dólares para lograr ser el dueño total de Quicorp S.A. Dentro de la cadena se encuentran las siguientes marcas: Química suiza, Cifarma, BTL, Mifarma, Fasa, entre otros. Se dio a conocer la compra mediante un anuncio realizado por la Superintendencia del Mercado de Valores.

Juan Carlos Vallejo, gerente general de InRetail comento lo siguiente dando como concretada la compra:

Esta transacción reafirma nuestro compromiso de continuar brindando acceso a la salud y bienestar a todos los peruanos y, además, nos permite expandir nuestra presencia a otros mercados atractivos dentro de la región andina.

2. Planteamiento del problema

Se conoce que en el transcurso de vida de las empresas existen cambios, renovaciones o adaptaciones en cuanto a la imagen de la marca. Estas decisiones pueden ser

tomadas por diferentes circunstancias que la marca atravesase, con el fin de potencializar mantenerse en el mercado. Para conseguir que todas las personas que forman parte de la empresa puedan dirigirse hacia el mismo objetivo, debe existir una estrategia de comunicación sólida y clara para así poder consolidar cualquier tipo de negocio.

Entre las preguntas que surgen en el caso investigado están las siguientes: ¿Cuál fue la razón para decidir la renovación de marca en la franquicia Farmacias Comunitarias? ¿Cómo fue el proceso de comunicación con los franquiciados durante esta etapa? ¿Los cambios beneficiaron a todos los involucrados en el proceso?

3. Justificación

En esta investigación se toma como ejemplo y justificación el caso del crecimiento y posicionamiento de la franquicia Farmacias Comunitarias perteneciente a la empresa DIFARE entre los años 2015 y 2016 debido a la renovación de marca realizada para consolidarse en el mercado.

Entre los años 2014 y 2015, si bien la franquicia creada en 2006 registraba un crecimiento en ventas al pasar de US\$6,09 millones a US\$6,57 millones, el número de locales pertenecientes a este formato bajó y por ende las fuentes de empleo generadas. En 2014 la franquicia contaba con 94 locales y generaba 376 fuentes de empleo, mientras en 2015 estos indicadores pasaron a 88 locales que empleaban a 352 trabajadores.

Adicionalmente en el periodo de análisis, su cobertura nacional pasó de atender a 89 poblaciones a 83.

En esta situación, la empresa optó por la renovación de su marca y un año más tarde consiguió no solo el incremento extraordinario en sus ventas del 66% al generar US\$9,94

millones de dólares en 2016, sino que pasó de 88 a 123 locales con lo que logró estar presente en 108 poblaciones.

Por lo tanto es importante conocer más a fondo los procesos y cambios a los cuales tuvieron que adaptarse para lograr su consolidación con el negocio y a la vez beneficiar a sus representantes.

Capítulo II

Revisión de Literatura

1 Marco Conceptual

En la siguiente sección se introducirá conceptos de las palabras claves de esta investigación como: Industria Farmacéutica, Comunicación en Crisis, Reputación e Imagen

Corporativa, Comunicación Estratégica, Gestión de imagen corporativa, Gestión de Reputación, Dircom, Stakeholders, Gestión de imagen, Franquicias, Responsabilidad Social y Corporal, Renovación, Marca, Gestión de Comunicación y sostenibilidad.

1.1 Industria farmacéutica

La industria farmacéutica es considerada como una rama de gran valor en la línea de servicios de la salud a nivel mundial; esta industria se conforma por empresas públicas y privadas que se dedican a la investigación, creación, desarrollo y distribución de medicina para seres vivos (Genaro, 1990).

Algunas compañías farmacéuticas trabajan tanto en los mercados nacionales como en los multinacionales. Spilker (1994) indica que las empresas de farmacia funcionan bajo la regulación de leyes que específicamente vigilan y cuidan la creación y consentimiento de la

reproducción de medicamentos. Es por esto que cada una de las farmacias de la industria recibe un control permanente y necesario por medio de las autoridades encargadas, para poder evitar o de cierta manera, mantener controladas las diferentes situaciones que se puedan presentar.

Se debe tener claro que todas las acciones que realicen las empresas que trabajan en esta industria pueden ser interpretadas de distintas maneras por sus clientes, y si no se manejan correctamente a través de la comunicación interna y externa, pueden verse afectadas con la aparición de una crisis.

Según Farma (2017), desde el año 2012 la industria farmacéutica ha experimentado un avance en su producción, sin embargo, el crecimiento no ha sido significativo, más aún cuando se refiere a este sector que fácilmente podría mostrar un ascenso hasta del 40% de producción, ya que sus empresas cuentan con amplia tecnología y capacidad de producción para empoderarse como un sector productivo capaz de producir hasta en volúmenes para la exportación.

Por tal motivo, la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador ha comenzado a conversar con Eva García, quien es la ministra de Industrias, en aras de pedir respaldo para el progreso de este sector productivo (Clúster Farma, 2018)

En conjunto con los ministerios de Industrias y Productividad, Salud Pública, la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), la Cámara de Industriales y Productores de Medicamentos Ecuatorianos y empresas farmacéuticas no agremiadas suscribieron en mayo de 2018 el Acuerdo Productivo Nacional para fomentar la inversión y desarrollar la producción nacional de medicamentos de calidad dirigidos a la exportación (MIPRO, 2018).

En la primera reunión realizada en junio ARCSA presentó las reformas técnicas para la Normativa técnica sanitaria sustitutiva de Buenas Prácticas de Manufactura para

laboratorios farmacéuticos que elevó las exigencias de las plantas locales en materia de calidad, de acuerdo a lo estándares de la Organización Mundial de la Salud.

1.2 Comunicación en crisis

En las instituciones las situaciones que menos se imaginan se las interpreta como crisis; los expertos en comunicación cuando hablan de crisis, se refieren a situaciones contraproducentes que ponen en riesgo a los activos, valores y grupos de interés de las empresas. Según (Bonilla, 2013).

Toda organización debe contar con un sistema de prevención de crisis y mecanismos de respuesta inmediata para evitar la afectación de la reputación corporativa, afirmando que toma considerable tiempo poder construir una reputación institucional positiva. Mientras que la inadecuada gestión de la comunicación organizacional rápidamente puede ocasionar daños irreversibles en la reputación de una organización. La implantación permanente de programas de comunicación institucional permite prevenir situaciones críticas. (p.2)

En el Manual De Gestión De La Comunicación de Crisis (Ramirez, 2010) se afirma lo siguiente:

Una situación de crisis es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas del ICETEX; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia misma del Instituto en el país y en el Exterior. (p.10)

Por último, se tiene la definición que fue propuesta por la comisión de investigación de Larrea (2008) que indica que es un caso imprevisto que atraviesan las empresas y que deben ser enfrentadas con el fin de cuidar sus intereses y sostenibilidad.

Para Marín (2009), una situación de crisis produce una ruptura gradual o súbita de los elementos de equilibrio en los que se sustenta una organización y genera un proceso de desestabilización que, si no es detenido a tiempo, puede ocasionar una alteración coyuntural o incluso más grave en la entidad afectada. Independiente de la importancia, extensión,

duración e intensidad de los acontecimientos que la originan, la crisis se enmarca en un proceso sobre el cual no se puede ejercer control con medios ordinarios. La crisis reúne en sí misma, diferentes factores susceptibles de desestabilizar el modelo de referencia en el que se basa el funcionamiento habitual de una empresa.

Las crisis tienen ciertas características comunes:

- Son inevitables, aunque si se hace una labor de seguimiento de posibles riesgos, se pueden llegar a reducir o evitar sus efectos.
- Sus fuentes de gestación son diversas. Una empresa según sus características puede tener vulnerabilidades, estar sometida a riesgos de diversos mercados, técnicos, de infraestructuras. Por lo que sus gestores deben analizar las probabilidades y posibilidades de que se presenten.
- Suelen presentarse por sorpresa, aunque con un sistema de vigilancia y seguimiento puede reducirse su imprevisibilidad. La sorpresa, salvo en situaciones muy especiales, no suele darse en todos sus componentes.
- Su tratamiento y gestión debe hacerse con urgencia, como consecuencia del ritmo rápido de los acontecimientos, que altera el proceso normal de la toma de decisiones, ya que hay que hacerlo bajo presión, y a veces, sin información suficiente.
- La presencia de importantes intereses en juego, para la entidad afectada y para determinados públicos, hace que la atención de los medios de comunicación se centre en aquella, lo que obliga a establecer políticas de comunicación, definir estrategias y concretar criterios para la relación con estos. Se debe evitar que se agrave la crisis como consecuencia de una mala política de comunicación.
- No existe una crisis totalmente igual a otra. Por lo que no debe extrapolarse medidas globales para su gestión. Existe una diversidad de probabilidades respecto a su presentación y evolución, de ahí que deban analizarse anticipadamente opciones

específicas de respuesta, planificadas previamente desde situaciones de normalidad.

Esto evitará que, cuando aparezca la crisis, se produzca una sensación de pérdida de control, en los primeros momentos de su gestión.

Para afrontar y relativizar los efectos que pueden deducirse de las características de las crisis, debe trabajarse anticipadamente en la creación de un modelo de gestión que apoye la agilidad en la reacción. De esta manera se limitará los efectos, se alcanzará una solución más rápida y se evitará errores (Marín, 2009).

La comunicación de crisis es un proceso más dentro de los diferentes tipos de comunicación que se genera dentro de una organización. Lo que ocurre es que se origina y produce una situación determinada, que se presenta con carácter excepcional en momentos puntuales.

El plan de comunicación en crisis forma parte del plan de comunicación corporativa, como un anexo, y actúa como plan de choque en comunicación para situaciones excepcionales y de crisis, y debe implementar la doble vertiente de públicos de la empresa. Su existencia, con programas adaptados a las diferentes situaciones, permite comunicar y responder con prontitud a las demandas de los medios, tanto generalistas como especializados, en los casos que puedan presentarse (Marín, 2009).

La decisión es el momento clave de la gestión de crisis. Si esta es adecuada facilita la resolución del problema y, generalmente, la pronta vuelta a la normalidad. En caso contrario la crisis puede agravarse y hacer que se incrementen las críticas hacia sus gestores.

El máximo gestor de la situación está obligado a adaptar decisiones eficaces, en momentos en que está sometido a la presión de los acontecimientos, del seguimiento que hacen los medios de comunicación, la opinión pública y los grupos de interés de la identidad. A consecuencia de ello se presenta lo que se puede denominar el dilema en la toma de decisiones que consiste en:

- Conseguir una decisión de calidad, o al menos satisfactoria, que genere el consenso y apoyo de los afectados y los implicados de la crisis.
- Encontrar la mejor alternativa en momentos de presión, con muy poco espacio de tiempo y con escasa información sobre lo sucedido y su posible evolución, debiendo implementar medios suficientes para conseguir con rapidez la solución técnica de los acontecimientos que originan la crisis.

La persona que debe decidir tiene que contar con un grupo de asesores y otras personas implicadas en la crisis, que se integran al comité de crisis (Marín, 2009).

Es por esto que se debe entender que la comunicación y el departamento de comunicación organizacional deben ser esenciales y elementales en cualquier tipo de industria o compañía para poder contar con un buen manejo grupal para afrontar cualquier tipo de crisis al que se puedan enfrentar.

1.3 Reputación

La reputación en las empresas y en especial en las que forman parte de la industria farmacéutica debe ser impecable ya que su producto es para la salud de los clientes lo cual es un tema delicado ya que podría ocurrir cualquier tipo de inconveniente con la salud de las personas. Para Islas (2013) es uno de los valores más importantes en toda organización. Resulta indispensable poner en marcha acciones que contrarresten cualquier efecto negativo.

Según Larkin (2003):

La reputación está basada en percepciones de las características, actuaciones y comportamiento de una organización. Esencialmente, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en un nombre comercial, implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y generalmente se establece con el tiempo. (p.32)

Para Ahearne, Bhattacharya y Gruen citado en Schlesinger y Alvarado (2009), la reputación empresarial puede ser entendida como la percepción que se tiene desde el exterior de la empresa, o la imagen externa construida acerca de lo que otros sujetos relevantes piensan sobre una o varias cualidades de ésta así, la percepción que queda plasmada en una frase o un juicio, más o menos elaborado, es la reputación que ha alcanzado la empresa en la mente del sujeto que emite dicho juicio.

Los beneficios de una buena reputación brindan la posibilidad de exigir un sobreprecio por los productos o servicios que se ofrecen, el pago de precios más bajos en sus compras, la atracción de las personas más calificadas en el mercado de trabajo, una mayor lealtad de los consumidores y los empleados, y una mayor estabilidad en los (Schlesinger y Alvarado, 2009).

Villafañe (1998), define a la reputación como la percepción que tienen los individuos acerca del desempeño o imagen de algún trabajo. Parece que, salvo las excepciones relativas a las costumbres de la vida cotidiana, la reputación siempre ha estado unida al desempeño, al cumplimiento, al comportamiento en una palabra. La reputación de una empresa se vincula estrechamente con el comportamiento de las organizaciones y surge a partir de este.

Como recalca Villafañe, (2018) hablar de reputación integra una visión de todo el entorno; primero se refiere a la cultura empresarial, a la ética con *stakeholders* y a la responsabilidad social. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Finalmente, menciona una organización proactiva que cuenta con una estrategia de comunicación que vela por mantener la reputación de la mejor manera posible.

1.4 Imagen corporativa

La imagen corporativa es la construcción que realiza el público a partir de diferentes elementos tanto visuales, culturales o extraídos de la propia experiencia sobre una empresa. Se le puede llamar a estos elementos atributos corporativos y es a partir de ellos que el público elabora una síntesis mental acerca de los actos de las corporaciones (Costa, 2003). A partir de lo nombrado, se puede decir que la imagen corporativa es un activo que le pertenece a la empresa pero el público tiene el poder de decisión para decir y creer lo que ellos descifran a partir de lo que saben y ven.

Según (Capriotti, 2013) se puede definir la imagen corporativa como “la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás”.

Así, (Costa, 2003) señala que “la imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro son asociadas entre sí y con la empresa” (p.58).

Por lo tanto se puede determinar que la percepción que tiene el público acerca de una empresa infiere mucho en cómo la empresa ha manejado su comunicación frente a las personas tanto internas como externas. De la misma manera tiene mucho que ver las experiencias que ha tenido el público con la empresa u organización.

Según (Capriotti, 2013) en la actualidad, la Imagen Corporativa juega un rol fundamental en todas las empresas, creando valor para sus clientes y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. El tener una buena imagen corporativa en las empresas frente al público les permite que:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos, es decir que la empresa esté presente para ellos, a imagen se le denomina imagen corporativa. Si la compañía logra estar en la mente del público es porque existe y si no está, es porque no existe.
- Diferenciar fácilmente a la compañía de su competencia por medio de un perfil de identidad propio y que los distinga de los demás. Que la empresa exista para el público no quiere decir que los identifique, por lo tanto no garantiza el éxito de la compañía. Para lograr ser valiosos frente a su público, no solo tiene que existir, deben crear un valor diferencial e importante en diferencia a su competencia.
- Lograr vender mejor y más. Una empresa tiene que tener la mejor imagen corporativa, para que de esta manera se pueda vender sus productos o servicios generando un margen mayor, ya que seguramente podrá colocarle precios altos en relación a otras. Esto sucede porque las personas están dispuestas a pagar por una buena marca, porque la imagen corporativa garantiza la calidad superior de los productos o servicios.

Por estas razones se necesita establecer una buena imagen corporativa, de esta manera se logra obtener reconocimiento como un capital importante dentro de la compañía, y esto podría influir en la imagen que el público obtenga frente a la organización. (p. 11-12-13)

1.5 Comunicación estratégica

Según (Cambria, 2016) sostiene que “la comunicación estratégica es un conjunto de procesos que se plantean en diferentes ámbitos, sobre todo en el informativo, permitiendo obtener una ventaja competitiva sobre los otros grupos” (p.9). Lo que se necesita para lograr tener una comunicación estratégica es una figura que lleve consigo mismo una empatía e intuición mayor que otras personas.

Según Mintzberg, (1996) la estrategia es la planificación esquemática de la consecución de objetivos de acuerdo a las políticas empresariales; es decir la puesta de práctica de acciones para lograr un objetivo determinado por la compañía. (Mintzberg, 2009) Por su parte Garrido (2011) definió estrategia sustantivamente al señalarla como una “pauta o patrón en el flujo de decisiones” es decir un modelo de análisis sobre las conductas presentadas en la empresa, para a partir de eso poder tomar una decisión a futuro. Se podría considerar que la estrategia es como un proceso planificado, es decir como un proceso de construcción y adaptación con diferentes variables que inciden en el manejo de la empresa.

Para Majluf (1996) “se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce” mediante este concepto se puede decir que la estrategia se convierte en un tipo de mapa conceptual que guiará a la organización en un cierto tiempo y deberá facilitar la adaptación frente al cambio.

Si bien sabemos las estrategias varían dependiendo de las “distintas épocas, realidades sociales, mercados y empresas” (Garrido, 2009).

Garrido (2009) señala que no hay nada tan aparentemente evitado como una crisis, en cualquiera de sus formas y alcances; pero el estado de crisis es una realidad que coexiste con la empresa, formando parte de su vida y de su entorno empresarial, por lo que es un hecho que ellas pueden provocar el nacimiento de nuevas ideas o generar mayor impulso a proyectos desechados por haber sido tildados de excesivamente innovadores y riesgosos para el curso de las cosas en la empresa, e incluso pueden abrir nuevas e insospechadas perspectivas de negocios y de mejoramiento de procesos internos en la compañía.

Garrido (2009) señala que cuando sobreviene la crisis, una evaluación positiva del hecho brindará una oportunidad para el desarrollo de una nueva estrategia. Esta nueva

construcción (a diferencia de la que ya hemos revisado y que surge de la planificación normada) buscará poner a prueba nuestra visión y capacidad para el cambio, intentará aunar los nuevos y antiguos negocios, generando nuevas formas de ver lo antes visto o nuevas formas de solucionar los problemas comunicacionales que enfrentamos en el entorno local y global, generalmente de modo predictivo (Garrido, 2009).

La estrategia de comunicación es un inductor de la naturaleza de largo plazo en la que se desarrolla la imagen de la empresa, la que como ha revisado, se construye a partir de la relación que la organización desarrolla en la sociedad. Quizás el pensamiento estratégico no traiga novedades aparejadas en la inducción de tiempos y plazos que los expertos reconocen en la comunicación empresarial, pero sin duda es un aporte para traer al consciente de muchos la explicitación de dicho elemento y su necesidad de sistematización (Garrido, 2009).

Johnsson (1991) ofrece una señal clara de la importancia que le entrega a la estrategia “el material de trabajo de la función de comunicación es la estrategia de la compañía” donde si bien es cierto se aclara la natural coincidencia que debe existir entre la estrategia corporativa y las gestiones de comunicación, no se aclara la naturaleza propia de la estrategia de comunicación, sus alcances, fines o sus modos de gestión. (p.101) Se puede agregar que la estrategia de comunicación será un soporte que buscará unificar recursos de la compañía con arreglo a objetivos. Ella buscará organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización para orientarlas hacia metas comunes (Garrido, 2009).

En la misma línea Tompkins (1989), expresa su convicción respecto a la naturaleza esencialmente comunicacional de las decisiones de largo plazo en la empresa cuando señala que “la estrategia corporativa sólo puede ser creada en la comunicación”, agregando lúcidamente que “la estrategia es un precursor simbólico de la acción”. (p.65)

Para Massoni (2007) “La comunicación estratégica implica ante todo un gran esfuerzo por salirnos del corset de los mensajes, para abordar el espesor de la comunicación en tanto fenómeno que está haciéndose y deshaciéndose todo el tiempo”.

Mientras que para Tironi (2011) la comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos. La comunicación es una herramienta disponible para organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades de gobierno, instituciones religiosas, grupos y marcas. La tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo.

Esta nueva forma de ver la comunicación de manera más integral comienza con ponerse en el lugar de la otra persona para no desarrollar campañas o brindar mensajes comunicacionales que estén relacionados con un solo interés o los intereses de los proyectos que están por realizarse.

Entendemos que para Scheinsohn (2011) la comunicación estratégica ofrece un sólido sistema de concepto y de herramientas concretas para la acción directiva; su vector de trabajo fundamental se centra en el estratega, en el operador de la comunicación. No se trata solo de un marco teórico, de un modelo, de tecnologías de *management* o de herramientas. Los conocimientos y herramientas son absolutamente necesarios pero no suficientes, son operados por personas que deben decidir sobre los instrumentos y saberes pertinentes que se aplicarán, elegir los momentos oportunos, reconocer a los actores implicados, comprender las circunstancias políticas, entre muchos otros factores que serán abordados con mayor o menor éxito de acuerdo con las competencias y posibilidades personales que posea el operador de la comunicación.

1.6 Gestión de reputación

Según Alcalá (2008) la Reputación corporativa, no debería limitarse a cuestiones meramente formales, sino que debe incidir en aspectos de fondo. Uno de ellos, ya mencionado, es el sentido pleno de una organización. Una entidad mercantil no tiene como único y exclusivo fin lograr unos mayores rendimientos crematísticos. Éstos son imprescindibles, pero la meta fundamental es la creación de las condiciones de posibilidades.

Como lo indica Bojaca y Londoño (2014) el concepto de reputación corporativa comienza a ser concebido como una fuente de rendimiento financiero y uno de los activos más importantes para generar valor a la empresa, siendo uno de los constructos más prometedores para la gestión empresarial y confirmando su estrategia. De acuerdo con Roberts y Dowling (2002) “una buena reputación mejorará la capacidad de la empresa para sostener en el tiempo unos rendimientos financieros superiores” (p.1079).

Según Acevedo (2007) gestionar quiere decir realizar las acciones que se deben llevar adelante para resolver problemas, para satisfacer las necesidades y demandas que se propone para encarar como organización.

La buena reputación impacta en las actitudes y comportamientos favorables de los grupos de interés que son clave para la supervivencia y el crecimiento de una empresa. La buena reputación incrementa la atracción de los consumidores, del capital, del talento, facilita la internacionalización de las empresas y permite alinear los intereses y voluntades de toda la organización para conseguir los objetivos de negocio (Quevedo, 2003).

La reputación protege el valor de las empresas. Desde el punto de vista del riesgo reputacional, se sabe que las empresas con más alta reputación apenas tienen detractores,

menos de un 3% (personas que hablan mal de ellas a su entorno) frente al 40% de los detractores, que hablan mal de las empresas con peor reputación (Forbrum, 1996).

Las empresas del siglo XXI no compiten por lo que es fácilmente copiable, no compiten por los productos, por los servicios, no compiten por costes, ya que productos y servicios se pueden copiar fácilmente y los costes nos remiten a los mercados emergentes; en este sentido, las empresas occidentales no pueden competir en el plano de los costes con esos mercados emergentes (Oroval, 2011).

La reputación, la opinión, consideración, prestigio o estima en que se tiene a alguien o a algo según la Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española (22.ed). Madrid, España. Dicho en otro modo la percepción que tienen los demás sobre las personas, forman su reputación.

Para Leiva (2012) la reputación se construye a partir de lo que los demás ven y de lo que transmiten a quienes conocen. Se puede decir, que la marca, es lo que se dice de sí mismo y la reputación es lo que otros ven de uno. De ello se deduce que la marca es muy importante, pero igual se incorpora la reputación y no deja de ser un elemento más de ella. La reputación señala que provocará que la gente acoja o rechace algo. Como empresa, interesa que esa reputación sea lo más parecida a la idea de marca propia que tengo en la cabeza.

Según Martins (2008) la reputación corporativa se refiere a las relaciones que tiene la organización con sus grupos de interés. Consiste en definir e integrar la suma de los activos intangibles que posee una organización y comunicarlos a sus públicos, con el fin de generar más valor. En esta línea, (Gutiérrez-Rubí, 2005) afirma: “La reputación corporativa se puede visualizar como un rompecabezas compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders...). La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación”. (p.40)

La reputación es consecuencia del equilibrio entre los mensajes emitidos y las acciones realizadas por todas las áreas de la empresa. La homogeneidad de los activos intangibles, así como las relaciones entre ellos, son esenciales para mantener la buena reputación. En un principio, la creación de la Reputación se reducía a utilizar los medios de comunicación para trabajar la opinión pública y que, de alguna manera, ésta influyera en las empresas y en sus inversiones, pero las fuertes caídas bursátiles obligaron a convertir el concepto de reputación en un activo integral de todas las fuerzas y oportunidades de una organización, y a aglutinarse bajo un concepto que toma un significado nuevo en este panorama y que es la base de la comunicación que se hará de la organización: la Marca (Martins, 2008).

1.7 Dircom

Según Morales (2007) Dircom es la apócope de director de comunicación, ejecutivo responsable de la comunicación de las organizaciones, partiendo de la consideración de esta última como un elemento estratégico de gestión capaz de generar valor.

La principal función que tiene la Dirección de Comunicación consiste en coordinar las distintas actividades de comunicación, consiguiendo una gestión coherente de las mismas. Por todo ello es necesario contar con un profesional responsable de la gestión de la comunicación de la organización con capacidad para fortalecer su reputación y lograr brindar una buena imagen corporativa. Según (Villafañe, 1998) para lograr tener una eficiente gestión de la comunicación, se deben cumplir las principales funciones a desempeñar por la Dirección de Comunicación:

a) La función normativa, que persigue la cohesión y la coordinación de todos los activos de imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa.

b) La función de servicio, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos, pero sin sustituirlos en el plano operativo.

c) La función formativa, en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.

d) La función prospectiva, respecto a la imagen corporativa de la empresa. En este sentido, la Dirección de Comunicación debe convertirse en un observatorio permanente como mínimo de los competidores más directos, el mercado, la opinión interna y externa, sobre la compañía.

El Dircom no tiene como objetivo fundamental comunicar ni se le contrata especialmente para eso, es básicamente un estratega.

1.8 Stakeholders

De acuerdo con Freeman (1984) los stakeholders son cualquier grupo o individuos que puede afectar o ser afectados por la consecuencia de los objetivos de la empresa.

Kenneth citado en Goodpaster (1991) habla de tres niveles en la teoría de los stakeholders:

1. El estratega que aconseja tener en cuenta los intereses de los implicados como medio para conseguir los objetivos de la empresa, pero sin contenido moral
2. El multi fiduciario, que ya, en el plano moral atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a todos los stakeholders, propietarios o no en igualdad de condiciones
3. La nueva síntesis que propone Goodpaster, que distingue entre unas obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados.

Lo dicho anteriormente ayuda a entender de la teoría del bien común, los accionistas, directivos, empleados, y trabajadores son stakeholders de la empresa y cómo se derivan sus

deberes y derechos como miembros de la empresa. El deber principal de ellos es contribuir con la empresa, aportar a su bien común y contribuir con la creación de condiciones para que cada una de las personas que participan reciban de la empresa aquello que esperan de ella.

Para Esteban (2007) cada corporación debe ser capaz de identificar adecuadamente a todos sus stakeholders. Teniendo en cuenta que un *stakeholder* es cualquier individuo o grupo afectado o puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde alguna de ellas son universalizables. La cuestión clave de la identificación de los stakeholders, es conseguir diferenciar aquellos stakeholders que poseen poder comunicativo, capacidad de interlocución y expectativas urgentes y legítimas.

Las implicaciones de la teoría de los stakeholders en nivel macro, es decir en los sistemas sociales, culturales, políticos y económicos, se hacen evidentes al observar la concepción de la empresa que encierra su definición, así como a través del concepto de responsabilidad social que subyace a tal teoría (Esteban, 2007).

Según Granda (2011) desde el punto de vista de la estrategia y la RSE, los stakeholders son importantes por esto último, por su posibilidad de intervenir sobre la actividad y los resultados de la organización. De esta manera cuando están bien gestionados, se minimizan los riesgos existentes pero, además se fortalece la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando el clima y reputación de la organización o promoviendo el aprendizaje y la innovación.

1.9 Franquicias

Sistema de colaboración entre dos empresas de manera jurídica y económicamente independientes, en el cual la persona dueña de la marca (franquiadora) le cede a la persona interesada en el negocio (franquiada) a un cambio de contraprestaciones económicas, le brinda el derecho a utilizar su marca y a comercializar un conjunto de servicios que forman

parte de la actividad del negocio. Según Cataluña (2012) existen varios tipos de franquicias, que se pueden clasificar según sus funciones principales.

- **Distribución**, en las que el franquiciado/da hace de distribuidor/ra minorista de una serie de productos de una marca, como pasa con las tiendas de Prenatal, Amichi, etc.
- **Producción**, en la que la empresa franquiciadora es la dueña de la marca y los productos y el franquiciado/a tiene un contrato para venderlos, como se hace en los Levis Center, Lizarran, etc.
- **Servicios**, las más utilizadas, en las que la empresa franquiciadora cede el derecho a utilizar una fórmula de servicio, con un nombre ya acreditado, como ocurre con Bocatta o Pans & Company, New Park, etc.
- **El córner de franquicia** es una idea reciente, que consiste en reservar un lugar físico dentro del negocio para colocar un producto o servicio franquiciado, como sería el caso de Paellador o Cruji Coques en muchos bares de comidas.

De este modo, la franquicia representa hoy en día, el que quizás ya sea el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado de las economías modernas, especialmente en ciertos sectores, tales como el comercio minorista o la hostelería. Por ello, cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados (Michael, 2003)

Todas las asociaciones de franquicia tienen entre sus fines impulsar y desarrollar el sistema de franquicia. Uno de los elementos claves para conseguirlo es velar por un comportamiento ético del poderoso (franquiciador) en sus relaciones con el débil (el franquiciado) y esto se plasma en el código deontológico de obligado cumplimiento para sus

asociados. Estos códigos tratan de ser un marco en el que se intentan describir las buenas prácticas entre las relaciones franquiciador y franquiciado (Diez y Rondan, 2004)

1.10 Responsabilidad Social y Corporativa

El concepto de responsabilidad social ha ido evolucionando y consolidándose con el pasar del tiempo, dejando de ser una ética mínima de los negocios a ser un tema obligatorio para las empresas dictada por la ley a la hora de actuar en el mercado.

Según Mirones (2011) la preocupación por la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC) es un fenómeno que, desde hace varios años, viene llamando la atención de las empresas (especialmente de las grandes corporaciones), de la sociedad civil, de las instituciones públicas y de organismos multilaterales como Naciones Unidas. Este fenómeno encuentra su origen, principalmente, en la creciente preocupación de la sociedad por aspectos de índole ética, social y medioambiental.

Según el Código del Buen Gobierno de la Empresa Sostenible, Madrid (2005) define a la empresa sostenible como aquella empresa que, además de lograr una cuenta de resultados económicos satisfactorios y maximizar su valor, es viable a corto y largo plazo por su contribución a un desarrollo sostenible tanto de su entorno inmediato como de nuestro planeta, todo ello con pleno respeto a los derechos humanos individuales y colectivos. De este modo, una empresa sostenible es aquella que contribuye: a la creciente creación de riqueza; a

la integridad ecológica de nuestro planeta; a la justicia social y a la solidaridad y, por lo tanto, a la erradicación de la pobreza y de las crecientes diferencias existentes entre países y en el seno de los mismos; a la necesaria democracia indispensable para la paz y la erradicación de toda forma de violencia; y al progreso de la humanidad en todos los órdenes, dentro del respeto a los derechos humanos y el ejercicio de los valores éticos fundamentales.

Según La Cámara de industrias y Comercio Ecuatoriano Alemán (2018) la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un modelo de gestión empresarial que se replica a nivel mundial respondiendo a la nueva tendencia global del desarrollo sostenible. En Alemania el concepto se está consolidando en un grupo mayoritario de empresas, en Ecuador el tema de igual manera está ganando importancia, y por supuesto, la Cámara Ecuatoriana, en respuesta a esta nueva tendencia, ahora le ofrece la alternativa de crear valor agregado con RSE mediante sus actividades. RSE es un modelo de gestión empresarial, a través de cuyas actividades las empresas pueden rendir su aporte para un mundo mejor y al mismo tiempo generar beneficio propio. Las actividades de RSE se basan en la iniciativa y responsabilidad propia de las empresas y van más allá de sólo cumplir las leyes. Es un modelo de gestión empresarial que se basa en tres pilares: la responsabilidad económica, social y ambiental

Mientras que para Moya (2007) la Responsabilidad Social es el compromiso de identificar los problemas de interés público como: medio ambiente, pobreza, desigualdad de ingresos, atención de salud, hambre, desnutrición y analfabetismo y, que compete a todo tipo de organizaciones (empresa, estado, universidad), para emprender acciones que generen impactos positivos en la sociedad, con el aporte de soluciones basadas en la transparencia, pluralidad, sustentabilidad y ética, siendo la meta el desarrollo sustentable del ser humano y su entorno. A lo largo del tiempo, los problemas que ha atravesado la humanidad han obligado a buscar un marco legal para institucionalizar la responsabilidad social a través de declaraciones, pactos y creación de organizaciones.

Schellnhuber (1999) desarrolló una perspectiva interesante sobre el desarrollo sostenible utilizando un enfoque cibernético en el contexto del cambio ambiental global. En vez de tratar de formular una definición única y vinculante, propone un conjunto de paradigmas alternativos precisos de la coevolución de los subsistemas humano y natural (del sistema socio ecológico global), haciendo hincapié en los distintos motivos fundamentales de las acciones humanas. A continuación, se procura generalizar su enfoque a cualquier escala, de local a global y a cualquier sistema socio ecológico.

1.11 Marca

Según González (2018) la marca es una de las variables estratégicas más importantes de una empresa ya que día a día adquiere un mayor protagonismo. No hay que olvidar que actualmente, se vive una etapa bajo el prisma del marketing de percepciones y por tanto resalta la marca frente al producto. Para estar bien posicionados en la mente del consumidor y en los líderes de opinión, la marca de las compañías deben disfrutar del mayor y mejor reconocimiento y posicionamiento en su mercado y sector.

Según la Asociación Americana de Marketing, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores. Pero, la marca no es un mero nombre y un símbolo, ya que, como se comentaba anteriormente, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual. Esto se debe, en gran medida, a que se ha pasado de comercializar productos a vender sensaciones y soluciones, lo que pasa inevitablemente por vender no solo los atributos finales del producto, sino los intangibles y emocionales del mismo.

Para Costa (2011) el concepto de marca tiene muchos significados, los cuales hacen que sea interpretado como una entidad multifacética. En su proceso de evolución, la marca empezó siendo un signo (antigüedad), después fue un discurso (edad media), luego un sistema memorístico (economía industrial), hasta convertirse hoy en un fenómeno complejo (economía de la información, cultura de servicio, sociedad del conocimiento) que incluye al mismo tiempo las anteriores concepciones (símbolo, discurso, sistema de memoria) y muchas otras cosas más: objetos de deseo y de seducción; sujetos de seguridad; fetiches; espejos idealizados. (p.3)

La definición comercial que Kotler (2001) le otorga a la marca es que “es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores” (p.4).

Además, Stephen King, citado por Temporal y Lee (2003), plantea que “un producto es algo que se elabora en una fábrica, mientras que la marca es aquello que compran los consumidores”. (p.4) Esto significa que los clientes compran una estructura intangible: un pensamiento, un sentimiento, una sensación física e incluso, en algunos casos una interacción social que se unen a una satisfacción placentera.

Con respecto a lo expuesto anteriormente, una de las definiciones que más se aproxima a este contexto, es la de Arnold (1993) que define a la marca “como la personalidad o identidad de un producto, gama de productos o de una organización, derivada de la percepción del consumidor respecto a los atributos” (p.5)

Con esta definición se puede corroborar que la marca es algo que trasciende al producto que toma fuerza mediante el producto original.

Las marcas son importantes para los consumidores porque aportan (Temporal y Lee, 2003):

- Opciones claras y definidas: a la gente le gusta tener opciones, las marcas concedan la libertad de elegir. La experiencia con una marca hace que la siguiente elección sea más rápida.
 - Un medio para simplificar sus decisiones: las marcas facilitan el proceso de elección, al reconocer una marca el cliente agiliza la toma de decisiones.
 - Certidumbre de calidad: los clientes escogen productos y servicios de calidad siempre que tengan la oportunidad, relacionan sus experiencias de marca con los niveles de calidad y fuerza de la marca
 - Prevención de riesgos: los clientes no escogen productos y servicios de los cuales desconocen su desempeño y estándar de calidad. Una experiencia de marca anterior positiva genera en el cliente seguridad, esto disminuye el riesgo de una mala elección
 - Una forma de expresión propia: las marcas permiten que las personas expresen sus necesidades sociológicas y psicológicas (nivel social, éxito alcanzado, aspiraciones, amor y amistad, personalidad). Las marcas añaden un componente emocional a su relación con los consumidores.
 - Algo en lo que pueden confiar: las marcas fuertes se apoyan en la confianza, esto significa que la gente sabe que lo que compra estará a la altura de sus expectativas.
- (p.6)

1.12 Gestión de comunicación

La gestión proactiva de comunicación lleva a definir las estrategias que se deben aplicar cuando se activen los diferentes riesgos, orientadas a informar a los diversos públicos que pueden verse afectados, implicados o interesados en el problema. Aquí deben contemplarse una doble vertiente: comunicación interna y externa.

La comunicación interna, en el periodo proactivo, debe enfocarse en dos direcciones:

- 1) la creación de una cultura de prevención de riesgos; y 2) formación e información sobre la actuación en el caso de activación de estos. Se pretende que todo problema o incidente no llegue a convertirse en un daño que motive la eclosión de la crisis y, en el supuesto de que suceda, conseguir que la salida de esta se produzca con el menor impacto posible. Los empleados deben conocer la política corporativa ante los riesgos y tienen que colaborar en su gestión. Pueden ayudar mucho en la elaboración de inteligencia sobre vulnerabilidades (Marín, 2009).

1.13 Sostenibilidad

El origen del concepto de desarrollo sostenible está asociado a la preocupación creciente existente en la comunidad internacional en las últimas décadas del siglo XX al considerar el vínculo existente entre el desarrollo económico y social y sus efectos más o menos inmediatos sobre el medio natural (Gómez, 2012).

Para Bybee (1991) el concepto de sostenibilidad surge por vía negativa, como resultado de los análisis de la situación del mundo que se puede describir como “emergencia planetaria”. También se lo puede denominar como el derecho al desarrollo que debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades ambientales y de desarrollo de las generaciones actuales y futuras.

Un mundo sostenible es más que un ideal. En palabras de Mill (2002), “vivimos dentro de sistemas socioeconómicos humanos demasiado grandes en relación con la biosfera que los contiene, por una parte; y en sistemas mal adaptados, sistemas humanos que encajan mal en los ecosistemas naturales”. Por lo tanto la sostenibilidad ya no es un ideal para aspirar tener el mejor de los mundos, sino porque se tiene la prioridad de vivir en un mundo habitable

como contrapartida a un mundo totalmente incompatible con la satisfacción de las necesidades más básicas de los seres humanos.

La definición más citada de desarrollo sostenible es la de la Comisión Brundtland de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo (Development, 1987) “progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

Hasta 1989 se habían contabilizado más de sesenta definiciones de desarrollo sostenible (Pezzy, 1989) incluido la definición ya presentada. Entre los intentos más recientes por definir el desarrollo sostenible se encuentra la propuesta de Constanza y Patten (1995), ratificada en Constanza (2000) donde establecen que la sostenibilidad se refiere a la persistencia de la integridad y estructura de algún sistema en el tiempo.

Para Dimuro (2018) las definiciones de la sostenibilidad creadas en el principio de los noventa son más específicas respecto a lo que se comprende por el término desarrollo, en cuanto a prestación social, ambiental y económica de servicios. El desarrollo puede ser entendido como un conjunto de saberes que califican una sociedad como avanzada o no y está asociado al crecimiento económico, a la industrialización, a la modernidad, al progreso, a la tecnología, a la ciencia. En teoría, los objetivos del desarrollo son la erradicación de la pobreza y la satisfacción de las necesidades humanas. El desarrollo sostenible se supone que debe satisfacer las necesidades del hombre, integrándose las preocupaciones ambientales que utilicen modelos de producción y consumo que ahorran los recursos naturales que hoy en día se malgastan. Pero el concepto de desarrollo que nuestra sociedad capitalista se encuentra hoy está íntimamente conectado al concepto de crecimiento y principalmente al de crecimiento económico.

La idea de crecer se opone a la propuesta de la sostenibilidad, ya que para Godard (1998) “la teoría del crecimiento es organizada en torno de la cuestión del ahorro y de la inversión, o sea, del juicio de los flujos de consumo en el tiempo” (p.113) crecimiento implica acumulación de capital y aumento del consumo de los recursos naturales que inciden en el aumento de la presión sobre el medioambiente cuya regeneración de los ecosistemas ya fue ampliamente superada. Por esta afirmación uno puede fácilmente constatar que la idea de desarrollo sostenible parece insensata, ya que desarrollo y sostenibilidad se contraponen en sus definiciones. La idea de crecimiento con la que trabajaban la mayoría de los economistas solamente llevaba en consideración aspectos relacionados con la renta, las exportaciones, el producto nacional, en fin, todo vinculado con el acumulo de capitales. Los procesos anteriores, el uso de los recursos y todo lo relacionado con el medioambiente no solían entrar en discusión, hecho que en el siglo XXI tendría que empezar a ser planteado.

En el marco de la reflexión en torno a la noción de sostenibilidad y desarrollo sostenible, buena parte del diverso abanico de argumentos resultantes se vertebran en torno a la cuestión de la capacidad del concepto para la transformación o el cambio social. En particular, lo hace a partir de dos componentes o espacios discursivos como son, por una parte, el del significado que cabe atribuir al término desarrollo sostenible, y por otra parte el de las condiciones necesarias para la sostenibilidad (Mitlin, 1992).

1.14 Ética en la investigación

Actualmente la ética cumple un papel muy importante en las empresas y a su vez en el personal que representa la empresa. Así mismo representa un gran valor en la comunicación de la misma, por lo tanto la ética nunca puede ausentarse en la comunicación organizacional.

Muchas veces la falla de ella está relacionada con actos de corrupción o manipulación de datos confidenciales. Fraudes o conductas que afectan la calidad humana de las personas involucradas. Como más de un caso ha demostrado estas situaciones prueban que la ausencia de ética suele traer aparejados graves perjuicios no solo para las personas sino también para las empresas.

Según lo indica (Torres, 2016) El Código de Ética debe difundirse correctamente entre los integrantes de la organización mediante su publicación en la página web corporativa, distribuir una copia impresa para cada empleado y difundir sus principios a través de campañas de concientización, Asimismo, debe ser expedito para todos los empleados, a todos los sectores y niveles jerárquicos. “Una violación al Código de Ética es la misma, tanto para un director, como para un obrero; el problema es, sin lugar a dudas, el acto, independientemente de la posición jerárquica del profesional”. (p.7)

Pero por otro lado (Centeno, 2007) afirma que lo ético comprende la intención de las organizaciones de actuar con transparencia en sus relaciones empresariales; como dice Rinnov Kan, sin valores sólidos estamos coqueteando con el desastre. Con valores sólidos podemos enfrentar a los mercados internacionales; en otras palabras, con la ética corporativa se pueden lograr ventajas competitivas tales como atraer clientes y personal calificado, y se pueden desterrar prácticas corruptas que perjudican el valor y la economía de un país.

Por otro lado, (Cortina, 1996) señala, “la ética como aquella parte de la filosofía que se dedica a la reflexión sobre lo moral”. Como reflexión sobre las cuestiones morales, la ética pretende desplegar los conceptos y argumentos que permitan comprender la dimensión moral de la persona humana. En cuanto a la dimensión moral, sin reducirla a sus componentes psicológicos, sociológicos, económicos o de cualquier otro tipo, la ética

no ignora que tales factores condicionan de hecho el mundo moral (Juana Ojeda de López, Johana Quintero y Ineida Machado, 2007).

Otro autor como (Belbeny, 1992) indica que “la ética propone el estudio de un cierto tipo de acción humana normativa a la que se llama acción moral y el objeto es averiguar la validez de sus preceptos y privilegios” (p.45). De su concepto hace algunas aclaratorias, entre las cuales plantea: la “normativa no debe aceptarse en el sentido de meramente reglada o reglamentada”, de esa clase de acción se ocupan ya, por ejemplo, las ciencias jurídicas o la psicología social. La acción normativa que atañe al filósofo moral, es aquella cuyos principios y preceptos constituyen los únicos móviles de esta acción normativa que merece en exclusiva el calificativo de moral.

Y es así que por medio de estas definiciones de expertos podemos concluir con que la ética en la comunicación juega un rol fundamental ya que se necesita de personas capacitadas, preparadas y orientadas al modelo del negocio para que puedan brindar una información válida sobre la empresa en la que se destacan. Esto es de suma importancia ya que de esto depende la imagen que los clientes y las personas externas tengan de la empresa.

2. Estado del arte

Partiendo de la revisión de literatura en diferentes bases de datos académicos, se pudo evidenciar la existencia de información relacionada con opiniones y conceptos sobre la gestión estratégica de la comunicación en compañías y en empresas que han optado por el formato de franquicias.

Se encontró que según Coello (2008) asegura que la comunicación en la empresa franquiciadora fluye de forma diferente a las empresas convencionales, por lo que se precisa

un planteamiento estratégico específico de la comunicación en este tipo de organizaciones. Este planteamiento supone la configuración de un modelo de optimización de la eficacia comunicacional, que contribuye de manera efectiva al crecimiento sostenido de la empresa en el mercado

Según Aguilar (2007) en la empresa o institución la comunicación desempeña una tarea clave, que no puede desbaratarse por subordinarse en exclusiva a intereses particulares, como en la noción de propaganda, o por la falta de concepción integral, según algunas doctrinas de relaciones públicas; tampoco debe ser desvirtuada con una barrera artificial entre lo que es expresado, la identidad, y lo que es percibido, la imagen. Las organizaciones necesitan de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demandan la sociedad y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. La empresa debe adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que, entre que la sociedad y la empresa se produce un proceso de retroalimentación o feedback.

En las empresas la comunicación tiene un valor estratégico ya que todo depende de las acciones que se escoja a realizar para poder alcanzar los objetivos empresariales. La aparición de la comunicación en las empresas da pie a una manifestación importante, un cambio radical en la conciencia que las organizaciones tienen de ellas mismas. Esto significa que ellos pasan de ser unas simples productoras para presentarse frente a la sociedad como un proyecto integral. En palabras de Weil (1992) la empresa ha cambiado de legitimidad y ha pasado de un status de empresa-productora, y se ha convertido en empresa-emisora.

Para Gómez (2007) existen diversos factores que han contribuido a cuestionar la fragmentación de las distintas formas de comunicación en la empresa:

- En la información comercial o de marketing, debido al aumento de la competencia, las empresas no pueden presentar al mercado los productos o servicios en sí, con sus cualidades y su imagen de marca. Ante esta situación se hace necesario un cambio, en el que

se proyecte a las empresas dentro del mercado, con el fin de amparar las ventajas intrínsecas de los productos. Las organizaciones han de presentar su personalidad institucional.

•Se le otorga importancia a la organización como conjunto integrado en la sociedad y no sólo por las actividades concretas que realiza.

•Junto al anuncio publicitario, propiamente dicho, han empezado a realizarse otras técnicas de comunicación publicitaria, sobre todo gracias a las nuevas tecnologías. De esta forma la política comunicativa adquiere un carácter más global.

Según Federación de Enseñanzas (2009) los pasos que una organización debe de dar para una buena comunicación están basados en la clásica regla mnemotécnica AIDA:

- A de atención: hay que captar la atención, pero no llamarla. Todos han sido sometidos a miles y miles de anuncios cada día en la televisión, revistas, radio, lo que ha conllevado que el consumidor haga oídos sordos a toda clase de publicidad, en cierto modo nos hemos “blindado”.
- I de interés: despertar el interés y mantenerlo para que el destinatario pueda recibir el mensaje.
- D de deseo: conocer si se ha comunicado bien el mensaje, debido a que la respuesta será el deseo del consumidor de adquirir el producto.
- A de acción: el fin es conseguir que el consumidor compre el producto. La acción buscada es la compra.

El estudio de La identificación de acciones de comunicación en situaciones de crisis del Grupo DIFARE y la Corporación GPF, San Lucas (2017) realizó un análisis del estado actual de la gestión de comunicación estratégica de dos empresas líderes del sector farmacéutico ecuatoriano, DIFARE y Corporación GPF mediante un caso de estudio que hace énfasis en el uso de la comunicación en momentos de crisis. Según lo comenta San Lucas

(2017) son pocas empresas que manejan un plan de prevención y manejos de crisis en los laboratorios farmacéuticos del país, ya que indica que los gerentes de las empresas sostienen que al cumplir con las leyes y el tema sanitario no se afecta ningún otro factor de la empresa (Garcés, 2013).

Capítulo III

Diseño de investigación

Objetivos

1. Pregunta de investigación

¿De qué manera contribuyó la comunicación estratégica en la empresa DIFARE para la renovación de la marca Farmacias Comunitarias en el momento del descenso del número de locales?

2. Objetivo General

Analizar la contribución de la comunicación estratégica en la renovación de la marca en la Franquicia Farmacias Comunitarias en el momento de descenso del número de locales

3. Objetivos Específicos

- Describir la estrategia de comunicación dirigida durante este periodo hacia los antiguos franquiciados y los nuevos franquiciados.

- Identificar los motivos que llevaron a los nuevos franquiciados a integrarse a la cadena de franquicias.
- Demostrar el posicionamiento alcanzado por Farmacias Comunitarias luego de la renovación de la marca.

Capítulo IV

Metodología

1. Diseño metodológico

Para la presente investigación se utilizó como metodología el estudio de caso (San Lucas, Identificación de acciones de comunicación en situaciones de crisis del grupo DIFARE y la Corporación GPF (Grupo Fybeca), 2017) en conjunto con análisis de diferentes documentos académicos seleccionados. (Castro, 2010) Cita a Yin (1994) que señala que el estudio de casos es una investigación concreta que estudia un fenómeno dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. De esta manera se podrá obtener la información necesaria para lograr una imagen más clara y óptima de lo que se quiere conocer.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo. La investigación cualitativa es considerada como una actividad que estudia objetos en su contexto original (Lincoln, 2005). Su utilidad radica en complementar información para acompañar el análisis estadístico con ciertos datos que contextualizan la información. Este procedimiento se adecuó en razón de las características específicas de aquello que se pretendió estudiar (Ramirez y Zwerg, 2012).

Esto se traduce en que la selección de la muestra, la recolección de los datos, el proceso de análisis y la producción de resultados son simultáneos y mantienen una relación de reciprocidad entre ellos (Krause, 1995).

El enfoque cualitativo se basa en entrevistas semi estructuradas a personas encargadas de manejar la comunicación interna y externa de la empresa. Este enfoque escogido sirve en la investigación para lograr un acercamiento con el entrevistado, realizándole preguntas semi estructuradas, agregando o adaptando el contenido dependiendo de la dirección que vaya tomando la entrevista. De la misma manera se entrevista a 6 propietarios de franquicias de Farmacias Comunitarias de Guayaquil, Durán y Santa Elena, seleccionados por ser los más antiguos entre los franquiciados y que por lo tanto vivieron el proceso de renovación, así como aquellos propietarios de las franquicias más recientes que ingresaron al negocio luego del proceso.

Dos de ellas se realizaron en una etapa exploratoria antes del acercamiento con el responsable del manejo de la franquicia en el Grupo DIFARE y permitieron contrastar los resultados que se obtendrían en las nuevas entrevistas que se coordinaron en conjunto con la empresa.

En esta etapa se seleccionaron franquiciados ubicados en Guayaquil, Durán y Santa Elena, dos de ellos que vivieron la renovación y acumulan 18 y 10 años en el negocio, mientras los otros se incorporaron después de la misma y tienen un año en el primer caso, y siete meses en el segundo.

El tipo de estudio tiene un alcance descriptivo y exploratorio, debido a que se busca conocer más el rol que la comunicación ocupa dentro de la empresa y frente a sus franquiciados y cómo afecta la toma de decisiones.

La realidad en el área de exploración está formada por las interpretaciones de los objetos involucrados en un mismo contexto, las interpretaciones pueden variar, pero en

algunos casos pueden tener puntos en común, por eso las investigaciones realizadas se encargan de revelarlos con ejemplos de los diálogos de los entrevistados o con diferentes fuentes o materiales que reflejan desde una diferente perspectiva la realidad expuesta por los objetos (Ceballos, 2009).

2. Muestras o informantes

Una de las personas que forman parte de los informantes para esta investigación es el Coordinador de Farmacias Comunitarias dentro de la empresa DIFARE, Carlos Tapia, responsable de la relación comercial con este segmento.

Se entrevistó además a 4 los propietarios de las franquicias, dos de ellos que vivieron el proceso de renovación y los otros dos que se incorporaron después del mismo.

Se realizaron entrevistas que lograron detallar con exactitud la importancia que cada uno de ellos les da a la gestión de comunicación para lograr potenciar sus negocios y conocer cómo es la relación de la empresa DIFARE junto a los propietarios de cada una de las franquicias.

3. Unidad de análisis

Con la finalidad de cumplir con todos los objetivos establecidos en la investigación, se eligió como unidad de análisis a la empresa DIFARE perteneciente al sector farmacéutico, que ha logrado el posicionamiento y consolidación de sus franquicias Cruz Azul y Farmacias Económicas desde los años 2000 y 2006, respectivamente.

3.1 DIFARE

DIFARE es una empresa que pertenece al sector farmacéutico ecuatoriano. Comenzó en el año 1984, cuando el Sr. Carlos Cueva y su esposa Galicia Mejía emprendieron con una pequeña farmacia a la que nombran “Marina”, en las calles Pedro Moncayo y Manuel Galecio. Luego de seis meses Don Carlos se da cuenta de la necesidad que tienen las pequeñas farmacias para proveerse de productos y es así como a partir del 1 de Julio de 1984 constituye la Distribuidora Farmacéutica René.

El atributo diferenciador de su negocio era brindar rapidez en la entrega de sus productos, en la innovación de su servicio y en las políticas de negocio que implementó . Es de esta manera como logro tener la atención de las farmacias de ese tiempo.

En Julio de 1987, cambió el nombre a Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana S.A, su objetivo era abarca nacionalmente el mercado. No contento con solo eso, en el 1995 funda DIRES una empresa de tecnología e informática.

DIFARE se consolida como Grupo Farmacéutico en el año 1997, manteniendo un inventario de más de 3500 productos de 110 laboratorios. Para el 2000 las pequeñas farmacias que formaban parte de la red, cambian su nombre a cadena de Farmacias Cruz Azul. En el año 2001 realizan una alianza estratégica con el laboratorio farmacéutico suizo Novartis y crean la empresa DIFARNOVA, que es la encargada de la distribución de sus productos.

Luego de tres años (2004) constituyen la Fundación de Capacitación FEDIFARE, el cual les brindaba capacitación a los propietarios de las farmacias en la que han podido llegar a más de 14000 beneficiarios.

En el 2005 DIFARE adquiere la compañía RDF (Red de Farmacias) y cambia su razón social a Ecuafarmacias y Asociados S.A., es así como se se convierte en propietario de la cadena de farmacias Pharmacy's.

Luego en el 2006 se abre el primer local de Farmacias Comunitarias. Así también en el 2010, DIFARE firma un convenio con el ISSFA (Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas) para descuentos especiales y manejo de las farmacias de FARFA (Farmacias de las Fuerzas Armadas).

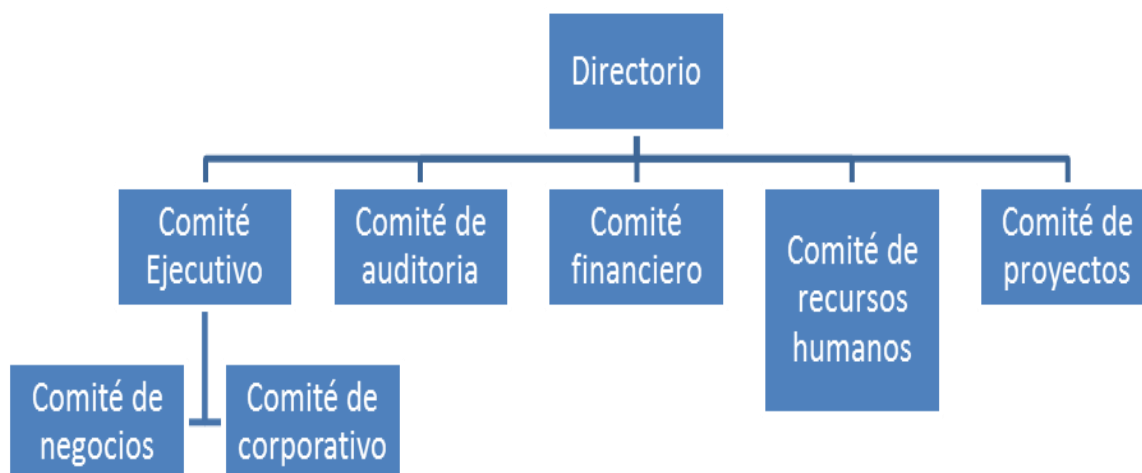
En el 2014 el modelo inclusividad de Farmacias Cruz Azul fue merecedor del reconocimiento General Rumiñahui en la subcategoría “Cadena de Valor y Proveedores” por realizar una excelente práctica de Responsabilidad Social, otorgado por el Gobierno Autónomo de Pichincha.

En el mismo año Farmacias comunitarias comenzó a tener un descenso en el número de locales lo cual dejó desatendido varios sectores, es por eso que gerencia general tomó la decisión en el año 2016 implementaron realizar una renovación de la marca para de esa manera lograr volver a abarcar el mercado. Unos propietarios se cambiaron a Farmacias Cruz Azul mientras que otros se fueron incorporando.

Actualmente la empresa se desempeña en el área de distribución y comercialización de fármacos. Cuenta con la Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias que en la actualidad cuentan con una cobertura en 165 poblaciones con más de 960 locales, siendo Farmacias Comunitarias un número de 260 locales.

La empresa también tiene la representación de productos con alianzas de laboratorios importantes, entre sus marcas conocidas se encuentran Menticol, Mentol Chino, Hepagen, Lacteol, Mixavit, Mebo, Atrolip, Proton, Cipran, Kurador, entre otras.

DIFARE cuenta con muchas variables que hacen posible la toma de decisiones estratégicas en momentos determinados. El buen funcionamiento de su gobierno corporativo ha permitido que a lo largo del tiempo los valores que destacan la empresa, la ética en cada accionar y las decisiones sean coherentes con el propósito y visión de la empresa. El gobierno está conformado por:



La industria de productos farmacéuticos se divide en tres subsectores: producción, distribución, y dispensación. Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A. compete en los dos últimos subsectores. Los principales consumidores de la industria de distribución de productos farmacéuticos son las farmacias. En el 2016, las ventas de Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A. a sus principales clientes sumaron aproximadamente 646 millones de dólares. En el mismo año, los 10 principales clientes representaron el 10.12% de las ventas totales. Por lo tanto, se mitiga el riesgo ocasionado por depender excesivamente de algunos de sus compradores.

Según Vistazo (2018), en el año 2016 Difare se encuentra posicionado en el puesto número 10 mientras que en el año 2017 pasó a formar parte del puesto número 11. Siendo Dinadec la empresa que pasó a formar parte del puesto 10. (p140)

En diciembre de 2017, DIFARE se posicionó por tercer año consecutivo en líder del sector farmacéutico ecuatoriano según el ranking de las 500 mayores empresas del Ecuador de Revista Vistazo al alcanzar ventas por 688,85 millones de dólares.

Evolución del posicionamiento de DIFARE entre las mayores empresas del país

Año	Posición	Ingresos en millones de dólares	Posición sectorial
2006	30	242,95	2
2007	26	214,45	2
2008	24	259,51	1
2009	17	285,36	1

2010	20	297,94	1
2011	23	328,12	1
2012	24	392,35	1
2013	14	547,52	2
2014	16	595,05	2
2015	12	641,14	1
2016	10	652,36	1
2017	11	688,85	1

Elaboración propia.

Fuente: Ediciones especiales Mayores empresas del Ecuador, Revista Vistazo.

La comunicación es una herramienta de vital importancia en DIFARE, pues se la entiende como la vía más idónea para poner al alcance de la gente, herramientas que permitan gestionar y mejorar el quehacer diario. Se procura que el diálogo con los grupos de interés sea abierto, claro, cercano, confiable y continuo. Existen varios canales, diseñados especialmente para cada uno, de acuerdo a sus particularidades y necesidades. A nivel externo se ha diseñado un boletín digital mensual dirigido a los que no forman parte de la compañía, y con el objetivo de informar periódicamente las acciones más relevantes.

También se cuenta con algunas alternativas de comunicación digital mediante el uso de correos electrónicos para lograr una cómoda interacción y facilitar la consultas que de manera general hacen los públicos de interés (DIFARE, 2010).

Mediante estos informes seleccionados se puede rectificar que la empresa DIFARE logró reponer a las farmacias comunitarias mediante la estrategia de comunicación de renovación de marca en el que trabajaron por decisión de gerencia, y fue así como aún se mantiene en pie.

La comunicación es una herramienta de vital importancia en DIFARE, pues se la entiende como la vía más idónea para poner al alcance de la gente, herramientas que permitan gestionar y mejorar el quehacer diario.

Se procura que el diálogo con los grupos de interés sea abierto, claro, cercano, confiable y continuo. Existen varios canales, diseñados especialmente para cada uno, de acuerdo a sus particularidades y necesidades. A nivel externo se ha diseñado un boletín digital mensual dirigido a lo que no forman parte de la compañía, y con el objetivo de informar periódicamente las acciones más relevantes. También se cuenta con algunas alternativas de comunicación digital mediante el uso de correos electrónicos para lograr una cómoda interacción y facilitar las consultas que de manera general hacen los públicos de interés (DIFARE, 2010).

Mediante estos informes seleccionados se puede rectificar que la empresa DIFARE logró reponer a las farmacias comunitarias mediante la estrategia de comunicación de renovación de marca en el que trabajaron por decisión de gerencia, y fue así como aún se mantiene en pie.

La revista Ekos (2013) le realizó una entrevista a Sylvia Banda, Gerente de asuntos corporativos donde recalca que:

Hace seis años el Grupo DIFARE reconoció la importancia de la comunicación para impulsar el desarrollo de su empresa, por tal motivo, la firma incluyó un departamento que se encargue de la gestión y se lo denomina Asuntos Corporativos. La reestructuración ha generado cambios que se los reconoce en la comunicación interna con objetos visuales que contienen información institucional, y en la externa con un mayor reconocimiento de la empresa por parte de sus grupos de interés (p.3).

A partir del mes de Diciembre del 2017 la denominación de Sylvia Banda cambió a Gerente

de Comunicación y Responsabilidad Corporativa. Dentro del organigrama, la gerencia de Comunicación y Responsabilidad Corporativa se encuentra en la tercera línea de mando después de la presidencia ejecutiva y las vicepresidencias. La vocería en temas de sostenibilidad es compartida entre el vicepresidente corporativo, la gerente de Asuntos Corporativos y en casos especiales por el propio presidente ejecutivo, como en la presentación de su Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad

3.2 FARMACIAS COMUNITARIAS

En el 2006 DIFARE que ya lideraba el mercado de franquicias farmaceuticas con su marca Cruz Azul, replicó esta iniciativa, esta vez dirigida a los sectores populares, a través de la creación de su segunda franquicia denominada Farmacias Comunitarias.

Esta marca se ha consolidado con el paso del tiempo, sin embargo en el 2016 alcanzó gran protagonismo en el incremento de ventas totales pasando del año 2015 con un valor de US\$6,57 millones de dólares al 2016 con un valor de US\$9,94 millones de dólares. Al cerrar el año el 100% de los locales ya contaban con franquiciados, los cuales generaron más de US\$ 9.9 millones en ventas.

Dinamismo económico y de empleo Farmacias Comunitarias		
Año	Vnts. Generadas US\$	Empleo
2014	6,092,556.62	376
2015	6,578,728.96	352

2016	9,947,070.55	568
------	--------------	-----

Otro aporte importante de la marca es el nivel de empleo brindado por el crecimiento del 61%, gracias al aumento de 35 nuevos locales para llegar a un total de 123 en el año 2016. El crecimiento de Farmacias Comunitarias en los últimos años se ha logrado consolidarse como un referente de bienestar, especialmente en los sectores donde el acceso a medicamentos es complicado. Gracias a esta nueva opción de negocio brindada por DIFARE, 114 franquicias se han beneficiado con una solución económica que les ayuda a obtener ventas significativas (DIFARE, 2010).

Crecimiento de Farmacias Comunitarias			
Año	No. de locales	No. de poblaciones	No. de propietarios de franquicias
2014	94	89	87
2015	88	83	79
2016	123	108	114

4. Técnica de recolección de datos

De acuerdo a la estructura de la investigación se escogió las siguientes técnicas:

- 1) Revisión documental
- 2) Entrevista semi estructurada

La entrevista semi estructurada se la escogió para poder tener información más específica y un acercamiento más profundo con las personas a entrevistar mediante un guión de preguntas abiertas que dieron la oportunidad de poder profundizar los temas que era preciso y pertinente conocer.

En el transcurso de la entrevista, pudimos obtener información mediante una observación no planificada que permitió comprender y conocer los escenarios en los cuales se encontraban los entrevistados participantes, brindando detalles que ayudaron a generar preguntas para realizarle los funcionarios responsables de la coordinación de la franquicia dentro de DIFARE.

Según (Sampieri, 2006) en la investigación cualitativa necesitamos estar conscientes de que en algún momento se implementa la observación sabiendo que es diferente a “ver” (lo cual lo hacemos cotidianamente). La observación “investigativa” no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos.

Los propósitos necesarios en la investigación cualitativa son:

- Explorar ambientes, contextos y mayoría de aspectos de la vida social.
- Describir comunidades, ambientes, contextos, las actividades que se desarrollan dentro de los mismos y las personas que participan en ello.
- Conocer los procesos, las relaciones entre las personas y las situaciones o circunstancias.
- Identificar problemas.
- Generar hipótesis para estudios futuros. (p.94)

Con el fin de confirmar la información obtenida en esta etapa exploratoria que incluyó la revisión documental de los estudios realizados por autores como Castro, Gómez, Costa, Kotler, Mirone, Goodpaster, Morale, Garrido, etc utilizados para lograr completar la información y los resultados del objeto de estudio.

5. Plan de trabajo

Fecha	Descripción	Herramienta
24 de octubre del 2018	Diana Bajaña – Propietaria de Farmacias Comunitarias en el sector norte la Ciudad de Guayaquil	Entrevista
25 de octubre del 2018	Robert Cedeño – Propietario de Farmacias Comunitarias en el sector sur de la Ciudad de Guayaquil	Entrevista
29 de octubre del 2018	Carlos Tapia – Coordinador de Farmacias Comunitarias en la empresa DIFARE	Entrevista

31 de octubre del 2018	Ximena Lara - Propietaria de Farmacias Comunitarias Nueva Germania de la Ciudad de Guayaquil	Entrevista
31 de octubre del 2018	Angel Zambrano – Propietario de Farmacias Comunitarias San Rafael de la Ciudad de Guayaquil	Entrevista
31 de octubre del 2018	Sara Muñoz - Propietario de Farmacias Comunitarias Hermano Gregorio #2 de la Ciudad de Guayaquil	Entrevista
04 de noviembre 2018	María Guamán- Propietaria de Farmacias Comunitarias Maria Guamán en Santa Elena	Entrevista

Análisis de Resultados

Si bien otras empresas están enfocadas fundamentalmente en la rentabilidad económica, DIFARE desarrolla una gestión sostenible en la que juega un papel clave su estrategia de comunicación con todos sus grupos de interés.

Los sectores populares en donde existía escasez o falta de productos se vieron beneficiados al obtener una mayor accesibilidad de medicinas brindadas por el formato de franquicias implementado por DIFARE en las Farmacias Comunitarias al momento de formar parte de estos sectores.

Desde el año 2000 la empresa DIFARE implementó el formato de franquicias en su negocio a través de la creación de Farmacias Cruz Azul que permitió brindarle solidez los propietarios de las farmacias, además de la variación de productos, insumos, tecnología,

capacitación constante y más herramientas que le sirven para enfrentar los retos que propone el mercado de la misma manera tener la capacidad de competir con las distintas marcas.

En el periodo de análisis (2014-2016) se evidenció un repunte en sus ventas, pese a que se registró un descenso en el total de locales y franquiciados en el país con el consecuente descenso en la generación de empleo. En 2016 dejó de atender seis poblaciones de las 89 en que estaba presente el año anterior.

Para lograr la fidelización de los franquiciados y ampliar su cobertura, DIFARE inició el proceso de renovación de marca que incorporó a nuevos franquiciados hasta llegar a sumar 114 propietarios de farmacias, con 123 locales, presentes en 108 poblaciones. Además que Tapia indicó que una razón que tiene una empresa para la renovación de marca es que un los cambios del mercado y las mayores exigencias de los consumidores llevan a las empresas a optar por tomar esa decisión.

La estrategia comercial estuvo acompañada de la comunicación permanente con este grupo de interés a través de lo que el coordinador de la franquicia Farmacias Comunitarias denomina “omnicanal” es decir la misma comunicación por todos los medios y con énfasis en la segmentación y diferenciación de las necesidades de cada franquiciado (Tapia, 2018).

Comunicándose con sus “clientes” (como la empresa franquiciante denomina a sus franquiciados) una vez a la semana para poder despejar cualquier tipo de dudas que tengan como desde la fecha de recepción de un producto, hasta posible financiamiento o apertura de un nuevo local. a su vez mantenerlos informados de todas las mejoras que DIFARE propone semana a semana para Farmacias Comunitarias. La comunicación se la realiza mediante correos o también un asesor de la empresa se acerca a los locales para despejar cualquier tipo de duda o brindarles información, es decir siempre los mantienen al día según confirman los franquiciados entrevistados (Guamán, 2018).

Con esta alternativa no solo se logró la consolidación de la franquicia en el país cerrando el 2016 con ventas de US\$9,94 millones de dólares, es decir US\$3,85 millones de dólares más que en 2014, sino modernizar los sistemas de control de ventas de pequeños negocios antes manejados en papel hacia una plataforma electrónica, para supervisar las ventas y el inventario.

Tapia (2018) señala que:

La renovación de marca fue sin duda una decisión gerencial y los cambios que obtuvieron fueron muy positivos para la marca, pudieron cambiar su logo, colores de marca y nuevas herramientas tecnológicas que logran facilitar el trabajo de todos los que conforman Farmacias Comunitarias. Actualmente la cadena farmacéutica tiene una alta demanda de clientes que desean ingresar a formar parte de este formato, que indica es que ya la marca cuenta con un posicionamiento en el mercado.

Es por eso que Tapia señaló con respecto a Farmacias Comunitarias que “Se encuentra en el ojo del huracán ahora nos busca para ingresar a la cadena, y se está posicionando en el mercado”

Esto forma parte de una estrategia interrelacionada entre la parte comercial y la parte comunicacional orientada hacia los valores corporativos de la empresa. Con el fin de obtener resultados positivos mediante la aceptación y adaptación tanto como de los propietarios de la franquicia y como del consumidor final, es de esta manera que los propietarios de la franquicia le dan sin dudar una valoración de 10 a la relación que tienen con DIFARE.

Mediante las entrevistas realizadas a los propietarios de cada una de las franquicias, se evidenció que además de los bajos precios existe segmentación y diferenciación ya que Tapia indica que es el éxito de todo negocio. De la misma manera se brindan descuentos que benefician al consumidor final lo cual es una diferenciación que tienen frente a la competencia y de la misma manera crean fidelización brindando un plan para el comprador

frecuente recibiendo medicina gratis por la acumulación de sus compras. Esto genera preferencia hacia la marca frente a las de la competencia.

Al conversar con Delsa Lara, propietaria de Farmacia Comunitaria de la Ciudad de Guayaquil indica que la diferencia entre su farmacia frente a las de la competencia son los precios bajos, la buena y personalizada atención al cliente, la imagen que brinda y las promociones a beneficio de los clientes. Lara (2018)

Como lo menciona Tapia:

..Como empresa nosotros compramos a otras empresas cosas grandes, que Pequeñín, que Huggies, que esto, que lo otro, pero en el mercado de más debajo de la base de la pirámide, hay ciertos productos que no los tenemos nosotros y que los manejan como unipunto como tal porque son para esa necesidad, eso ya depende de cada propietario. (Tapia, 2018)

Para algunos franquiciados el descenso de número de locales pasó desapercibido y se enfocaron más en la renovación de marca al ver los beneficios que le brindaba como propietarios y que por ende favorecían a sus clientes finales.

De las entrevistas se desprende que luego de la renovación de marca, la aspiración de los propietarios consiste en su expansión a través de nuevos locales en diferentes sectores de la ciudad. Según como lo indica Tapia, la empresa le brinda la flexibilidad de poder llegar a formar parte de Cruz Azul o a su vez expandirse como Farmacia Comunitaria a otros sectores donde exista una población desatendida.

De las entrevistas con los franquiciados se desprende como ventaja de pertenecer a la marca, la inexistencia de exclusividad. Carlos Tapia asegura que cumpliendo con un número de compras a DIFARE, los propietarios de farmacias pueden contar con otros distribuidores para abastecerse y comercializar marcas distintas a las distribuidas por la empresa, tapia remite que debe hacerse de esa manera porque “o si no tenemos a la Ley de Control de Poder de

Mercado, que nos dicen ustedes están monopolizando el mercado” Esto beneficia indudablemente a los propietarios al poder tener un surtido en su local y abarcar todos las necesidades de los clientes.

Esto se lo logró evidenciar al momento de la entrevista en que a través de la observación no planificada se constató, la visita de proveedores de otras marcas ofreciéndoles sus servicios de manera informal a una propietaria de Farmacias Comunitarias, inclusive los tratos se cerraban en el momento y los pagos se realizaban en efectivo.

Otro punto importante que nos explicó Tapia es que DIFARE les brindó a los propietarios de Farmacias Comunitarias un modelo de negocio, facilitando el trabajo del manejo de las farmacias mediante una plataforma que agiliza el trabajo de manera automática al momento de querer obtener un inventario de los productos, un reporte de sus ventas, ingresos y egresos. Proceso el cual anteriormente cuando eran farmacias propias se lo manejaba en muchos casos de manera manual, llevando un control en cuadernos y en los mejores casos lo manejaban mediante un Excel. Esto no les permitía llevar un control eficiente para el buen manejo y buenos resultados.

Para lograr obtener toda la información necesaria en la investigación, se comenzó realizando dos entrevistas a propietarios de Farmacias Comunitarias en la ciudad de Guayaquil seleccionadas sin la colaboración de la empresa en los sectores del norte, centro y sur de la ciudad para obtener su percepción en cuanto a la imagen y relación que cuentan con la empresa DIFARE, en la cual pudimos notar que los propietarios tienen una buena imagen de la empresa al contar con la ayuda y el seguimiento de ellos. Así mismo pudimos notar que el beneficio más importante para ellos son los precios bajos que le brinda DIFARE para poder brindarle a sus clientes y marcar diferencia en el mercado. Luego se obtuvo un primer acercamiento con Carlos Tapia el cual nos brindó más información sobre la empresa y se le comentó sobre lo observado en las entrevistas realizadas a las personas seleccionadas en la

primera etapa y pudimos ratificar la información obtenida en las entrevistas y con su guía se procedió a realizar una segunda selección de cuatro nuevos franquiciados que se incorporarán a la investigación. Estos fueron elegidos por haber ingresado al negocio antes y después del proceso de renovación de marca.

De esta manera se obtuvo información necesaria y valiosa para lograr conocer la relación entre la empresa y la franquicia. A su vez entender cómo vivieron la renovación de marca, los beneficios que trajo a sus propietarios, cuáles son sus aspiraciones en el negocio y la diferencia que existe entre otras marcas con la marca de Farmacias Comunitarias.

Para corroborar la información obtenida nuevamente por las de las cuatro personas entrevistas, se obtuvo una segunda entrevista con Tapia en el que se profundizó en los temas sobre comunicación y marcha del negocio.

Además de las entrevistas realizadas a la unidad de análisis, a través de la revisión documental que incluyó el Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de DIFARE que hasta la actualidad han logrado aplicar de manera favorable la sostenibilidad en cada uno de los departamentos, logrando así generar un buen ambiente laboral, creando confianza entre su asesor comercial y la empresa.

La idea del desarrollo sostenible ha formado parte de la compañía desde su inicio. La piezas fundamentales para la lógica del negocio de DIFARE son la orientación hacia el consumidor, las oportunidades de desarrollo para sus colaboradores y la vinculación de emprendedores en la comercialización de productos de farmacia. Esta visión de negocio, concebida desde el inicio por el fundador de la empresa, sugiere que las relaciones colaborativas con los grupos de interés son críticas para explorar oportunidades de creación de valor. El desarrollo sostenible se consolidó en la empresa a través del análisis de grupos de interés y la materialidad. Realizaron encuestas, entrevistas y grupos focales con miembros de ONG, proveedores, colaboradores, clientes y franquiciados. El propósito de estas actividades

era la identificación de los aspectos sociales, económicos y ambientales que sean críticos para el giro del negocio. Ha mantenido los espacios de diálogos con los grupos de interés y elaborado su Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad como parte de su proceso voluntario de rendición de cuentas.

El desarrollo sostenible en DIFARE es trabajo de todos. El consejo directivo y el equipo de alta gerencia establecen los lineamientos generales sobre la estrategia de sostenibilidad, pero estos son aterrizados por un equipo multidisciplinario conformado por personas del área de asuntos corporativos, talento humano y planificación estratégica. DIFARE no cuenta con un departamento o área de sostenibilidad. En su caso, se conformó un equipo de trabajo que se encargó de la recolección de los datos en las diversas áreas de la empresa para la elaboración del Informe de responsabilidad corporativa, que desde su primera edición cuenta con el asesoramiento de expertos externos.

Para el alineamiento de su modelo de sostenibilidad con los ODS realizan talleres con la participación de los altos directivos de las diferentes líneas de negocios y el soporte de especialistas. (Casos ejemplares de empresas que operan en el Ecuador, 2017).

Discusión de resultados

Tal como indica Marín (2009), la decisión es el momento clave de la gestión de Crisis, ya que si es adecuada facilita la resolución del problema y el volver a la normalidad, de lo contrario podría agravarse.

En el caso de DIFARE se anticipó una mayor disminución en la cobertura por el cierre de locales entre los años 2014 y 2015 de Farmacias Comunitarias en un 94% y por lo tanto así mismo se evidenció una disminución de fuentes de empleo en un 94% optando por la renovación de marca y el ingreso de nuevos participantes al negocio logrando de esa manera

el crecimiento entre los años 2015-2016 en un 72% en número de locales así mismo logrando generar un 62% de fuentes de empleo.

Entre los beneficios que ofrece una buena reputación como aquella con que cuenta DIFARE que en 2017 se ubica en el puesto 22 entre las 100 empresas con mayor reputación en el país, constan en opinión de Schlesinger y Alvarado (2009) el pago de precios más bajos en sus compras y la atracción de personas más calificadas en el mercado de trabajo, además de la mayor lealtad de consumidores y los empleados y una mayor estabilidad en los ingresos.

Estos son los elementos presentes luego de la renovación de marca de la franquicia que permitieron además del crecimiento en la red de franquicia, la mayor cobertura y generación de mano de obra en el sector farmacéutico.

Según Granda (2011) desde el punto de vista de la estrategia y la RSE, los stakeholders son importantes por esto último, por su posibilidad de intervenir sobre la actividad y los resultados de la organización. De esta manera cuando están bien gestionados, se minimizan los riesgos existentes pero, además se fortalece la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando el clima y reputación de la organización o promoviendo el aprendizaje y la innovación.

Por ello, cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados (Michael, 2003)

Según el Código del Buen Gobierno de la Empresa Sostenible Madrid (2005) define a la empresa sostenible como aquella empresa que, además de lograr una cuenta de resultados

económicos satisfactorios y maximizar su valor, es viable a corto y largo plazo por su contribución a un desarrollo sostenible tanto de su entorno inmediato como de nuestro planeta, todo ello con pleno respeto a los derechos humanos individuales y colectivos.

De este modo, una empresa sostenible es aquella que contribuye: a la creciente creación de riqueza; a la integridad ecológica de nuestro planeta; a la justicia social y a la solidaridad y, por lo tanto, a la erradicación de la pobreza y de las crecientes diferencias existentes entre países y en el seno de los mismos; a la necesaria democracia indispensable para la paz y la erradicación de toda forma de violencia; y al progreso de la humanidad en todos los órdenes, dentro del respeto a los derechos humanos y el ejercicio de los valores éticos fundamentales.

CAPÍTULO V

Conclusiones

Con respecto a la comunicación estratégica que realizó la empresa DIFARE podemos decir que fue una decisión que obtuvo resultados positivos de la marca de Farmacias Comunitarias en el mercado, obteniendo un repunte de ventas y la incorporación de nuevos propietarios a la cadena siendo 80 el nuevo número de propietarios al pasar de 87 en 2014 a 114 en 2016. También podemos decir que luego de la renovación de marca, Farmacias Comunitarias se encuentra posicionada en el mercado por el bajo precio de sus productos, lo cual sin duda fue una de las estrategias que implementaron para el cambio.

Además pudimos conocer mediante la entrevista al Coordinador de Farmacias Comunitarias en DIFARE que la decisión tomada sobre la renovación de imagen forma parte de una estrategia interrelacionada entre la parte comercial y la parte comunicacional, orientada hacia los valores corporativos.

Además nos dimos cuenta mediante el acercamiento con las personas entrevistadas propietarias de la franquicia que la empresa DIFARE cuenta con una excelente comunicación y relación con cada una de sus franquiciados, manteniéndolos al tanto de las noticias, visitándolos constantemente y brindándoles la atención que necesitan cuando lo requieren. Esto se ve reflejado por la buena imagen y reputación que cada propietario tiene de la empresa DIFARE y es de esa manera que logran mantener una buena relación laboral y asesor comercial.

Mediante las visitas a los entrevistados, pese a que no estaba planificada, se aplicó la herramienta de observación, lo cual esto permitió profundizar la entrevista con el coordinador de Farmacias Comunitarias al obtener nuevas interrogantes con respecto al modelo de negocio con el cual se manejaban anteriormente las franquicias consistente en métodos manuales de manejo de inventarios y presupuestos, realidad que cambió radicalmente al incorporarse a la marca que además de proporcionar la tecnología para el desarrollo del negocio ofrece la ventaja de no exclusividad, es decir que DIFARE no es el único proveedor de esta cadena de farmacias que están en libertad de comercializar otros productos de otros distribuidores.

Recomendaciones

En consecuencia de la investigación realizada y los resultados obtenidos, se recomienda para futuras investigaciones indagar la efectividad del canal de comunicación seleccionada por la empresa líder para dirigirse hacia los propietarios de las Farmacias Comunitarias.

Se aconseja además continuar con estudios para explorar las razones que llevan a una empresa a optar por una renovación de marca y determinar los indicadores para tomar esta

decisión que puedan orientar a empresas del sector farmacéutico que pasen por situaciones similares

Otro tema sobre el cual se podría indagar es conocer cómo han manejado las situaciones de crisis en otros negocios farmacéuticos en el país, también se puede extender el estudio hacia otras empresas de los diferentes sectores y establecer comparaciones entre una empresa y otra con el fin de poder encontrar nuevas soluciones.

Esta propuesta se expone con el fin de continuar aportando información de expertos y de campo que ayudaría a enriquecer más la investigación en cuanto a las decisiones tomadas y a los resultados obtenidos.

Bibliografía

Cámara de Comercio, industria y navegación de santa cruz de Tenerife. (2014). Recuperado el 02 de 10 de 2018, de <http://www.creacionempresas.com/franquicia/aspectos-generales/concepto-y-caracteristicas>

Acevedo, P. (2007). *Capacitación de organizaciones de base*. Argentina: Incluir.

Aguilar, M. G. (09 de 05 de 2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: EL uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Málaga.

Aitken, M. (2017 - 2018). *IQVIA*. Recuperado el 13 de 08 de 2018, de <https://www.iqvia.com/institute>

Alcalá, M. A. (2008). *Imagen Corporativa*. Deloitte.

ALFE. (2013). La industria farmacéutica en el Ecuador. *Asociación de laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos*, 9.

Arnold, D. (1993). *Manual de gerencia de marca*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Asociación de Directivos de Comunicación. (s.f.). Obtenido de Dircom: <http://www.dircom.org/sobre-dircom/que-es-dircom>

Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. España: Thomson S.A.

Belbeny, N. (1992). *Aproximación de la ética*. Barcelona: Ariel.

Bybee. (1991). *Planet Earth in crisis*. Madrid: The american Biology teacher.

C.R Summaratings S.A. (2017). *Informe de actualización de la calificación de riesgos correspondiente al segundo programa de papel comercial*. Guayaquil.

Cámara de industrias y comercio Ecuatoriano - Alemán. (2018). *AHK*. Recuperado el 6 de 11 de 2018, de AHK: <https://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>

Cambria, A. (2016). *La importancia de la comunicación estratégica*.

Capriotti, P. (1992). *La imagen corporativa*. Barcelona: El Ateneo.

Capriotti, P. (02 de 2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Recuperado el 15 de 10 de 2018, de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf

Castro, E. (2010). *EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESA*. Costa rica.

cataluña, E. y. (2012). *Catalunya Empren*. Brasilia.

CCOO, F. d. (2009). La importancia de la comunicación en la empresa. *Temas para la educación*, 7.

Centeno, M. U. (2007). Recuperado el 11 de agosto de 2018, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n19_2007/a05.pdf

- Coello, J. M. (2008). Análisis comparativo de las estrategias de comunicación en franquicia. *Revista Latina de Comunicación social*, 114.
- comercio, E. (24 de 09 de 2018). Embotelladora Mexicana llega a acuerdo para comprar Fybeca y SanaSana. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Constanza. (2000). *Institutions, ecosystems, and sustainability*. U.S.A: Lewis Publisher.
- Cortina, A. (1996). *Ética*. Madrid: Akal.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía .
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: Un fenómeno social*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Cueva, C. (2016). *Informe de responsabilidad corporativa y sostenibilidad*. guayaquil.
- Cueva, C. (2016). *Informe de responsabilidad corporativa y sostenible*. guayaquil.
- Development, W. C. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University.
- Díez de Castro E.C; Rondan de Cataluña F.C. (2004). *Investigación sobre franquicia*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- DIFARE, S. (2014). *Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad*. Recuperado el 15 de 10 de 2018, de http://www.grupoDIFARE.com/videos/informe_rsc2014.pdf
- Dimuro, G. (2018). *Ecosistemas como laboratorios*. Guayaquil.
- Ekos. (2013). La sólida empresa ecuatoriana vive un momento importante tras su reingeniería de marca. *Ekos*, 94-95.

- Espae. (Mayo de 2018). *Espae*. Recuperado el 1 de Octubre de 2018, de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/IndustriaFarmaceutica.pdf>
- Espol, E. . (2015). *ESTUDIOS INDUSTRIALES: ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Guayaquil.
- Esteban, E. G. (2007). *La teoría de los Stakeholders*. España: Veritas.
- Eugenio Tironi, A. C. (2011). Comunicación estratégica "Vivir en un mundo de señales". En A. C. Eugenio Tironi, *Comunicación estratégica "Vivir en un mundo de señales"*. Taurus.
- Fabian Ramirez y Anne Marie Zwerg. (2012). *Metodología de la investigación: Más que una receta*. Medellín: Ad-minister.
- Forbrum, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Freeman. (1984). *Strategic Management. A stakeholder Approach*. Boston: Pitman press.
- Garcés, D. (2013). *UTILIDAD DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN CRISIS EN LOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS AFILIADOS A LA CÁMARA DE INDUSTRIALES FARMACÉUTICOS DEL ECUADOR (CIFE)*. Guayaquil: Unidad Tecnológica Equinoccial.
- García, J. A. (2008). *Comunicación empresarial*. Quito.
- Garrido, F. J. (2009). *"Pienso, luego planifico"*. Santiago, Chile: Colección Libros de la Empresa.

- Genaro, A. (1990). *Remington's Pharmaceutical Sciences*. Easton, Pennsylvania: Mack Publishing Company.
- Godard, O. (1998). "Sustainable Development and the process of justifying choices in a controversial universe". En O. Godard, "*Sustainable Development and the process of justifying choices in a controversial universe*" (págs. 299-316).
- Gómez, C. (2012). *Education for Sustainable Development Sourcebook*. París: Unesco.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas instituciones andaluzas*. Málaga.
- González, R. M. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Guayaquil.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholders analysis. En K. E. Goodpaster, *Business ethics and stakeholders analysis* (págs. 53-73). business ethics quarterly.
- Granda, G. (2011). *La gestión de los grupos de interés (Stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*.
- Islas, O. (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. México D.F: Razón y Palabra.
- J.S, M. (2002). *Principios de Economía Política, Fondo de Cultura Económica*. México.
- Johnsson, H. (1991). "*La Gestión de la Comunicación*". Madrid: Editorial Ciencias Sociales.
- Juana Ojeda de López, Johana Quintero y Ineida Machado. (2007). *Telos*.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. México: Editorial Prentice Hall.

- Krause. (1995). *Metodología de la investigación: Más que una Receta*. Medellín: Ad-minister.
- Ladriere, J. (2000). *El impacto de la ciencia y la tecnología de la ética* . Buenos Aires : Editorial Nova.
- Larrea, J. J. (2008). *Apuntes del Dircom*. Buenos Aires: Dircom.
- Leiva, J. (2012). Gestión de la reputación online. En J. Leiva, *Gestión de la reputación online*. Barcelona: El Ciervo 96.
- Lincoln, D. y. (2005). *The sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks.
- Lucas, K. S. (2017). *Identificación de acciones de comunicación en situaciones de crisis del grupo DIFARE y la corporación GPF* . Guayaquil.
- Madrid, U. p. (2005). *La responsabilidad social corporativa* . Madrid.
- Majluf, H. y. (1996). *“Gestión de Empresas con una Visión Estratégica”*. Santiago, Chile: Editorial Dolmen.
- María Schlesinger y Alejandro Alvarado. (2009). *Imagen y reputación corporativa*. España.
- Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. España: LID Editorial Empresarial.
- Martins, M. d. (2008). *El “valor” de lo intangible. La gestión de la reputación El “valor” de lo intangible. La gestión de la reputación*. España.
- Massoni, S. H. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens.

- Michael S. C. (2003). Determinants of the rate of franchising among nations. En M. S.C., *Determinants of the rate of franchising among nations* (págs. 267-291). Management International Review, Vol. 43, No. 3.
- Mintzberg, H. (2009). *“Managing”*. San Francisco CA U.S: Berrett- Koehler Publishers.
- Mintzberg, Q. &. (1996). *“The Strategy Process: Concepts, Text and Cases*. NJ: Prentice Hall Pub.
- Mirones, M. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa*. Santander: Cantabria.
- Mitlin, D. (1992). “Sustainable Development: A Guide to the Literature”. En D. Mitlin, *“Sustainable Development: A Guide to the Literature”*.
- Monserrat Gauchi, J. M. (2008). Análisis comparativo de las estrategias de Comunicación en franquicia. Enseñas consolidadas versus emergentes. *Latina de comunicación Social*, 106 - 120.
- Morales, F. (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo*. Barcelona.
- Morales, F. (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo*. Barcelona: Facultad de ciencias de la comunicación.
- Moya, J. V. (2007). *Responsabilidad Social*. Enfoque.
- Negocios, E. (2014). DIFARE, mejorando la salud y calidad de vida. *Ekos* , 85.
- Oroval, J. M. (2011). *El rol de las marcas en la internacionalización de las empresas españolas. Informe para el Observatorio de Empresas Multinacional*.

- Paola Bojaca y Valentina Londoño. (2014). *REPUTACIÓN CORPORATIVA (RC) Y SU GESTIÓN ESTRATÉGICA DESDE LA COMUNICACIÓN*. Caldas.
- Pezzy. (1989). *“Economic analysis of sustainable growth and sustainable development*. Environmental Department. Washington D.C: Island.
- Quevedo, E. d. (2003). *Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular*. En E. d. Quevedo, *Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular*. Madrid: Paraninfo.
- Ramírez, A. (2010). *Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis*. Bogotá: Legis S.A.
- Rubi, G. (2005). *“La reputación responsable”* .
- San Lucas, K. (2017). *Identificación de acciones de comunicación en situaciones de crisis del grupo DIFARE y la Corporación GPF (Grupo Fybeca)*. Guayaquil.
- San Lucas, K. (2017). *Identificación de acciones de comunicación en situaciones de crisis del grupo DIFARE y la Corporación GPF (Grupo Fybeca)*. guayaquil.
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica*. En D. Scheinsohn, *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica* (págs. 27-31). Buenos Aires: Granica S.A.
- Schellnhuber, H. (1999). *'Earth system' analysis and the second Copernican revolution*. Berlin: Earth System Analysis. Integrating Science for Sustainability.
- Spilker, B. (1994). *Multinational Pharmaceutical Companies: Principles and Practice*. New York : Raven Press.

- Tompkins, P. (1989). *“Translating Organizational Theory”*. USA: Ed SAGE.
- Torres, J. M. (2016). *La ética ¿Concepto o forma de vida?* Reino Unido: Galaz.
- Villafañe. (1998).
- Villafañe, J. (s.f.). La reputación corporativa como factor de liderazgo. En J. Villafañe, *La reputación corporativa como factor de liderazgo*. Guayaquil.
- Weil. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona.
- Zumba, L. (2017). El sector farmacéutico busca mayor participación. *Diario Expreso*, 7.
- Clúster Farma. (julio de 2017). Recuperado el 05 de 11 de 2018, de <http://farma.ebizar.com/industria-farmaceutica-ecuatoriana-mas-competitiva/>
- <https://www.industrias.gob.ec/compromisos-de-acuerdo-productivo-nacional-del-sector-farmaceutico-avanza-segun-lo-previsto/>

Anexos

Entrevista a coordinador de la Franquicia de Farmacias Comunitarias en la empresa

DIFARE

Entrevistado: Carlos Tapia, Coordinador de Farmacias Comunitarias en la empresa

DIFARE

Fase 1 (29 de octubre del 2018)

DC. ¿Qué los impulsó o cuáles fueron los motivos que los llevaron a renovar la marca de Farmacias Comunitarias?

CT. El mercado va cambiando y las tendencias de los consumidores son más exigentes es por ello que tuvimos que innovar y posicionar más la marca en la mente del consumidor.

DC. ¿En qué se diferencia de la comunicación de antes de Farmacias Comunitarias con la renovación de marca?

CT. Hay una gran diferencia que la comunicación es informativa y en algunos casos no llega mientras que la renovación deja expectativas en nuestros clientes, qué es lo nuevo que vamos a presentar y cuál es la innovación de la marca.

DC. ¿Cuántos microempresarios fueron los pioneros en formar el grupo de Farmacias Comunitarias?

CT. Se inició en el 2006 y se empezó con 60 farmacias.

DC. ¿Cuál es la diferencia entre las Farmacias Comunitarias frente a otras franquicias de DIFARE?

CT. Somos una marca que ayudamos a la farmacia independiente a mantenerse en el mercado competitivo, manejar nuestra franquicia no tiene costo alguno.

DC. ¿Cómo es la comunicación interna entre DIFARE y Farmacias comunitarias?

CT. Nuestra comunicación es a través de correo o nuestro asesor comercial

DC. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación con los franquiciados?

CT. Correo y asesor comercial

DC. ¿Cuántos franquiciados antiguos vivieron el cambio de renovación de marca y se mantienen aún?

CT. Aún se mantienen 170 clientes con nosotros (esta información es actualizada al día de la entrevista. En 2016 el número de propietarios de franquicias ascendía a 114)

DC. ¿Cuántos franquiciados se incorporaron cuando ya la marca estaba renovada y que siguen hasta la actualidad?

CT. Tenemos cerca de 80 clientes que entraron con nuestra marca renovada

DC. ¿Cuáles fueron los motivos para renovar la marca de Farmacias Comunitarias?

CT. Fueron que se necesita fidelizar, incrementar ventas e ingresar más clientes

DC. ¿Qué tanto les costó a las Farmacias Comunitarias adaptarse a la renovación de marca?

CT. No hubo nada de barreras negativas más bien se aprovechó la oportunidad y nos adaptamos rápido

DC. ¿Cómo fueron los cambios en Farmacias Comunitarias frente a la renovación, fueron positivos o negativos?

CT. Muy positivos ya que hoy en día el mercado tiene que presentar cambios, ejemplo logo nuevo, plataforma actual, colores, herramientas tecnológicas y otros

DC. ¿Cómo se encuentra actualmente Farmacias Comunitarias?

CT. Se encuentra en el ojo del huracán ahora nos busca para ingresar a la cadena, y se está posicionando en el mercado

Entrevista fase 2 (5 de noviembre del 2018) luego de las entrevistas realizadas a franquiciados seleccionados con la ayuda de la empresa.

DC. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación con los franquiciados?

CT. La comunicación entre el área comercial y los clientes, ¿cómo se maneja?

DC. Así es

CT. A ver te digo, tenemos presencial, tenemos electrónico, tenemos extranet, tenemos telefónico, o sea trabajamos en lo omnicanal

DC. Sí, eso justamente cuando yo hice las entrevistas a las personas de las farmacias me decían exactamente lo mismo, cuando ellos solicitaban o requerían ayuda, el asesor de DIFARE, o iba o todo lo hacen mediante la red

CT. El asesor va o correo

DC. O sea tiene varios canales

CT. Sí, o sea eso es multicanal, omnicanal le decimos porque todo lo manejamos con la misma estrategia por todos los medios, las mismas producciones también cuando las lanzamos, la misma comunicación por todos los medios.

DC. Cuando se trata de promociones ¿así mismo es general?

CT. Es general, aja

DC. Cuando yo le pregunte a los franquiciados cómo era el manejo en cuanto a los precios, ¿eso es?

CT. Segmentado dependiendo del cliente, no podemos darle el mismo precio a todos los clientes por igual, sino que hay diferenciación. Acuérdate, segmentación y diferenciación es el éxito de todo negocio, entonces nos diferenciamos en las estrategias comerciales por segmento de cliente, a cada cliente una necesidad.

DC. Perteneciendo a la misma franquicia, en este caso Farmacias Comunitarias?

CT. Igualmente

DC. Bueno, sí porque cuando yo entrevisté a la señora que está en Durán, la farmacia era bien pequeña y popular, ella lo que nos supo decir es que por sus ventas y la compra que ella realiza, no puede pasar a ser parte de Cruz Azul ¿así es como ustedes se manejan?

CT. Eh, sí. Nos manejamos por monto de compra, capacidad del cliente

DC. Porque también me dijo que depende de donde esté ubicada su farmacia y ese sector es popular

CT. Sí, ¿qué ocurre? que también no podemos colocar dos clientes con la misma marca juntos, porque se están matando o van a ser competencia entre ellos, o colocar dos marcas muy seguidas de la misma empresa, estaríamos cerrándonos en el mercado más que todo van a competir. Imagínate los dos en el mismo sector. No, los repartimos de manera ordenada y organizada.

DC. ¿Cómo miden ustedes la intención de compra y compra efectiva dentro de farmacias comunitarias?

CT. Ya, mira. Hay dos tipos de clientes, nosotros hacemos análisis de demanda primero por portafolio, si algún día tienes tu Farmacia Comunitaria, tienes que tener tu portafolio de productos. ¿Qué pasa? que si viene alguien de Urdesa a comprar al Guasmo, no tiene esa presentación de 900 gramos de un tarro de leche o sea más o menos eso, y cuando te refieres a intención de compra estamos, estamos por lo regular en una farmacia, el cliente que entra a una farmacia es porque ya quiere comprar a diferencia de otros negocios, o sea ser un vendedor de farmacia es fácil, porque el cliente que va es porque ya tiene una necesidad, ya necesita comprar. Cuando no compra producto, es susceptible al precio. Por ejemplo pañales que estos están en sectores populares y hay muchos productos que 10 centavos les marca la diferencia entonces empiezan a recorrer, entonces ahí podría caerse la venta.

DC. Pero ustedes ¿cómo lo miden? o ¿tiene algún método de medición?

CT. Mira, actualmente no medimos la intención de compra, o sea conocemos cuántos clientes entran, cuántos clientes compran, cuál es el ticket, pero no medimos los que salen y no compran.

DC. ¿Uds. cuentan con exclusividad de productos o la farmacia puede vender aparte de sus productos algún porcentaje de productos externos?

CT. ¿Las farmacias? sí claro. Como marca nosotros le decimos al cliente que nos compre una mayor cantidad de productos. Ahora, el cliente es franquicia, está abierto a poder comprar a otros proveedores.

DC. Sin ninguna barrera?

CT. Sí, sin ninguna barrera, porque o si no tenemos a la Ley de Control de Poder de Mercado, que nos dicen ustedes están monopolizando el mercado. Entonces por ley... No por ley, por cuestiones comerciales, así lo hacemos.

DC. Por qué le pregunto esto, porque el día que fui donde la señora de Durán del sector popular, la señora me dijo que como ella mismo atiende la farmacia, habrían momentos en los que tendría que dejar de atenderme para atender a sus clientes y yo le dije que no había ningún problema. Entonces si hubieron interrupciones...una persona fue a entregarle unos productos que llevó a vender y la propietaria le pagó ahí. Luego se acercó otra persona en bicicleta y le preguntó qué necesitaba o que le hacía falta y la señora le decía esto de tal, lo otro de aquello...

CT. Claro es que, mira, hay ciertas cosas que son populares, por ejemplo Farmacias Comunitarias es popular, de pronto como empresa nosotros compramos a otras empresas cosas grandes, que Pequeñín, que Huggies, que esto, que lo otro, pero en el mercado de más debajo de la base de la pirámide, hay ciertos productos que no los tenemos nosotros y que los manejan como unipunto como tal porque son para esa necesidad, eso ya depende de cada propietario.

DC. ¿La intervención de DIFARE en el negocio farmacéutico cómo ha permitido la evolución de las pequeñas farmacias que ahora pertenecen a la franquicia?

CT. Ya. Mira que ocurría, que las pequeñas farmacias tendían a manejarse por el propietario, ellos controlaban con una hoja de Excel, tal vez, hay unos que ni siquiera a computadora y no tenían control del inventario y de la utilidad. Nosotros qué hacemos, brindamos una

plataforma donde ellos pueden facturar, controlar el inventario, conocer la utilidad por medicamento. Prácticamente lo modernizamos, le damos una herramienta que le administra totalmente el negocio, es más hasta la parte contable. Entonces ellos solo sacan el reporte, llenan y firman al contador y ya está, y tienen todo la utilidad, todo. Cuánto les está rotando, cuánto tienen que pedir, les maneja totalmente el inventario. Ahora les damos una imagen institucional y a través de las negociaciones que hacemos con los proveedores, ellos pueden darles un mayor beneficio a sus clientes. ¿Qué quiere decir? que la sociedad o la población del sector se ve beneficiada y empiezan con ese ahorro ya a poder tener mayor desarrollo porque muchas de estas Comunitarias están en Lago Agrio, en el Coca. Hay aproximadamente 250 puntos. Acá en la Costa tengo poquísimos, la mayoría están lejísimos y antes ellos qué hacían, iban a los pueblos más grandes a comprar estos medicamentos, ahora ya se quedan en la localidad.

DC. Justamente lo que le preguntaba a los propietarios es que cual era el beneficio que les daban, entonces la mayoría me decía, precios o sea facilidad de precio, productos.

CT. Si te vas a otro lado igual, ni siquiera tenían un sistema, no manejan correctamente el inventario.

DC. ¿Cuándo renovaron la imagen de Farmacias Comunitarias fue un cambio positivo desde un principio?

CT. Mira esta es una marca que DIFARE lanzó en el 2006 y yo la retome en el 2016 aproximadamente, entonces antes no era atendido de una manera focalizada. Se manejaba igual que todos los clientes, entonces cuando tú empiezas a dar mayores beneficios como un sistema, con un mejor precio diferenciado, con una imagen moderna porque antes tenía una imagen terrible y empiezas a meterle promociones, medicación continua que son programas de fidelización, eres bien acogido. Porque ya ven que la empresa le está dando más foco al negocio. Yo entré en el 2016 cuando me dieron la marca para renovarla.

DC. ¿Cómo hicieron con los franquiciados, les comunicaron?

CT. Bueno me tocó junto a los asesores visitar personalmente punto por punto, para comunicar lo que estábamos haciendo, los nuevos planes para la marca.

DC. ¿Ellos se adaptaron con facilidad?

CT. Correcto

DC. ¿Cuál fue el motivo para la renovación de marca?

CT. Esa fue una decisión de gerencia, lo que te dijo Silvia eso no fue algo personal, eso fue una decisión que tomó la gerencia para poder ampliar la cobertura y poder fidelizar a los clientes.

DC. O sea fue la estrategia.

CT. Aja! Ampliar cobertura y fidelizar los clientes. Cuando tú le das un trato especial a los clientes, los fidelizas.

DC. Claro, o sea yo creo que eso es sumamente importante más que nada porque esa farmacia es popular. Otra cosa que también me comentó una persona que entrevisté es que lo que a ella le gusta es que por ejemplo hay un plan para las personas que tienen una enfermedad continua que cuando llegan a un monto de compra le dan medicina gratis.

CT. Eso es a lo que llamamos Plan de Potenciador de Marca, podría ser. Tú compras 2 cajas y te dan una gratis, compras 1 caja y te dan una gratis, en la farmacia se puede hacer eso, dependiendo del tipo de producto, aunque ese plan lo negociamos nosotros como empresa con los laboratorios.

Entrevistas a propietarios de Franquicias de Farmacias Comunitarias que no vivieron la renovación de marca

Entrevistada: Diana Bajaña – Propietario de franquicia de Farmacia Comunitaria (24 de octubre del 2018)

DC. ¿Desde cuándo forma parte de la franquicia de Farmacias Comunitarias?

DB. Desde aproximadamente un año.

DC. ¿Qué lo/la motivó a integrarse a la franquicia de Farmacias Comunitarias?

DB. Nos sentimos motivados a formar parte porque nos brinda buenos precios para ofrecer y también porque es una buena empresa

DC. ¿Cuál es la relación que tiene con la empresa DIFARE?

DB. La relación es muy buena, es fácil. Siempre que necesitamos de alguna ayuda están ahí para ayudarnos a resolver cualquier duda o situación

DC. ¿Cómo califica la relación que tiene con la empresa DIFARE?

DB. Mmm... Le pongo un 10

DC. ¿En algún momento se les anunció la posibilidad de que la franquicia de Farmacias Comunitarias podía cerrar ya que algunos locales decidieron salir de la cadena?

DB. En realidad no, en ningún momento nos dijeron eso

DC. ¿Qué ventajas ofrece la franquicia frente a aquellas de la competencia?

DB. Como lo dije anteriormente, sus precios y su buena atención

Entrevistado: Robert Cedeño – Propietario de franquicia Farmacia Comunitaria (25 de octubre del 2018)

DC. ¿Desde cuándo forma parte de la franquicia de Farmacias Comunitarias?

RC. Desde aproximadamente unos 7 meses

DC. ¿Qué lo/la motivó a integrarse a la franquicia de Farmacias Comunitarias?

RC. Sus precios bajos, por los beneficios que nos brindan como clientes y también los que le podemos ofrecer a nuestros clientes

DC. ¿Cuál es la relación que tiene con la empresa Difare?

RC. Es buena, estamos en constante comunicación

DC. ¿Cómo califica la relación que tiene con la empresa Difare?

RC. Yo creo que un 10, sí un 10

DC. ¿En algún momento se les anunció la posibilidad de que la franquicia de Farmacias Comunitarias podía cerrar ya que algunos locales decidieron salir de la cadena?

RC. No, nunca escuchamos eso

DC. ¿Qué ventajas ofrece la franquicia frente a aquellas de la competencia?

RC. La facilidad de formar parte de Farmacias Comunitarias, la buena comunicación con la empresa, sus precios como ya se mencionó antes, creo que eso.

Entrevistada: María Guamán, propietaria de Farmacias Comunitarias en Santa Elena participando 7 meses en el mercado

DC. ¿Desde cuándo forma parte de la franquicia Farmacias Comunitarias?

MG. Pues prácticamente somos nuevos, esta es nuestra primera farmacia, es mediana y tenemos 7 meses en el mercado recién

DC. ¿Qué la motivó a integrarse a la franquicia de Farmacias Comunitarias?

MG. En un principio, la farmacia iba a ser independiente, no iba a pertenecer a ninguna farmacia, pero nuestro objetivo es crecer poco a poco en el mercado, así que decidimos a última hora ingresar a una cadena.

DC. ¿Por qué Farmacias Comunitarias?

MG. Por cómo llegan al cliente... Me refiero a las promociones, el seguimiento a las personas que gustan de medicación continua, que es un plan en el cual una persona que siempre usa un medicamento para cierta enfermedad, acumula sus compras hasta que en cierto punto recibe

medicina gratis por sus compras, también por sus descuentos y promociones que ayudará a nuestro desarrollo en el mercado y al cliente. Facilidad difícil de alcanzar en una farmacia independiente.

DC. ¿Vivió el momento de la renovación de marca?

Afortunadamente no, ingresamos con la nueva imagen, así que no tuvimos esa transición.

DC. ¿Cuál es la relación que tiene con la empresa DIFARE?

MG. DIFARE es nuestro principal distribuidor, son quienes nos ayudan con productos que incluyen promociones y descuentos.

DC. ¿Cómo califica la relación con la empresa DIFARE del 1 al 10?

MG. Simplemente 10

DC. ¿DIFARE maneja la comunicación de manera general con sus franquiciados o lo hace de manera individual?

MG. De las dos maneras, según he notado, pero siempre nos mantienen al día

DC. ¿Qué tan a menudo tiene comunicación con la empresa DIFARE?

MG. Varias veces a la semana, nos envían comunicados por correo electrónico

DC. ¿Cuál es el canal o medio de comunicación con la empresa DIFARE?

MG. Pues es de tres maneras, casi cada dos semanas nos visita un representante de comunitarias para verificar cómo estamos, también tenemos comunicación directa telefónica donde atiende y resuelven cualquier inquietud.

DC. ¿Qué ventaja ofrece la franquicia de Farmacias Comunitarias frente a aquellas de la competencia?

MG. Pues es casi igual, he trabajado antes de nuestra farmacia en otras cadenas y tenemos similares beneficios.

DC. ¿Cuáles son sus aspiraciones dentro de la cadena?

MG. Principalmente poder agrandar nuestra farmacia hasta tener incluso autoservicio y luego poder abrir una farmacia más.

**Entrevistada: Maritza Macias, propietaria de Farmacias Comunitarias en Guayaquil.
(un año en el mercado)**

DC. ¿Desde cuándo forma parte de la franquicia Farmacias Comunitarias?

MM. Desde hace 1 año, en octubre del año pasado iniciamos con Farmacias Comunitarias

DC. ¿Qué la motivó a integrarse a la franquicia de Farmacias Comunitarias?

MM. Me llamaba mucho la atención y ya tengo varios años trabajando en otras empresas de farmacias y decidimos ponernos un negocio propio y decidimos por la Farmacias Comunitarias

DC. ¿Por qué Farmacias Comunitarias?

MM. Me parece una buena empresa más que todo DIFARE, nosotros nos inclinamos por DIFARE entonces nos salió lo de Farmacias Comunitarias

DC. ¿Cuál es la relación que tiene con la empresa DIFARE?

MM. Si es muy buena, si tenemos una buena imagen de la empresa

DC. ¿Cómo califica la relación con la empresa DIFARE del 1 al 10?

MM. Le pondría un 10

DC. ¿DIFARE maneja la comunicación de manera general con sus franquiciados o lo hace de manera individual?

MM. Nos manejamos en medios de correos electrónicos y también se acerca acá el señor

DC. ¿Qué tan a menudo tiene comunicación con la empresa DIFARE?

MM. Nosotros a diario nos comunicamos por medio de correos electrónicos o se lo está llamando al visitador

DC. ¿Cuál es el canal o medio de comunicación con la empresa DIFARE?

MM. Nos comunicamos por medio de correos, llamadas y visita del asesor comercial de DIFARE

DC. ¿La comunicación que le transmiten a sus clientes la propone DIFARE o cada propietario pone lo que desee?

MM. Digamos que 50 y 50, DIFARE nos da promociones y nosotros a nuestros clientes también le damos promociones. Ellos nos dan la facilidad para promociones.

DC. ¿Qué ventaja ofrece la franquicia de Farmacias Comunitarias frente a aquellas de la competencia?

MM. Los precios, los precios son muchos más económicos comparado a otras competencias que tenemos aquí cerca.

DC. ¿Cuáles son sus aspiraciones dentro de la cadena?

MM. Mis aspiraciones son seguir creciendo como empresa, poner otras farmacias, seguir creciendo

DC. ¿Tal vez pasar a formar parte de Cruz Azul es una de sus aspiraciones?

MM. Puede ser, si porque al inicio si quisimos ponernos Cruz Azul pero si se da la oportunidad yo creo que preferible sería poner otra Comunitaria mismo.

Entrevistas a propietarios de Franquicias de Farmacias Comunitarias que vivieron la renovación de marca

Entrevistada: Delsa Lara, propietaria de Farmacias Comunitarias en Guayaquil (7 años en el mercado)

DC. ¿Desde cuándo forma parte de la franquicia Farmacias Comunitarias?

DL. Desde el 2011

DC. ¿Qué la motivó a integrarse a la franquicia de Farmacias Comunitarias?

DL. Por los costos y las promociones y la atención

DC. ¿Por qué farmacias comunitarias?

DL. Porque son más bajo precio

DC. ¿Ud. Vivió el momento de la renovación de marca?

DL. Sí

DC. En el periodo 2015-2016 las ventas de la franquicia en general habían bajado por lo que se

Decidió la renovación de la marca. ¿Cómo experimentó esta situación? ¿Su farmacia también Registró descensos? ¿Cuál es la relación que tiene con la empresa DIFARE?

DL. Si, si bajaron pero de ahí se renueva la imagen, se bajaron más el precio y de ahí se Mantiene

DC. ¿Cómo califica la relación con la empresa DIFARE del 1 al 10?

DL. El 10, 10 sobre 10

DC. ¿DIFARE maneja la comunicación de manera general con sus franquiciados o lo hace de manera individual?

DL. Lo hace de manera general

DC. ¿Cuál es el canal o medio de comunicación con la empresa DIFARE?

DL. Nos mandan correos o personalmente

DC. ¿La comunicación que le transmiten a sus clientes la propone DIFARE o cada propietario pone lo que desee?

DL. DIFARE o el propietario, a veces DIFARE nos da buenos descuentos y de ahí nos toca bajar más.

DC. ¿Qué ventaja ofrece la franquicia de Farmacias Comunitarias frente a aquellas de la competencia?

DL. Un poco más el bajo de precios y la atención al cliente y la imagen y las promociones que sacan

DC. ¿Cuáles son sus aspiraciones dentro de la cadena?

DL. Mantenerme ahí, si DIFARE lo considera así nos mantenemos

DC. ¿Tal vez pasar a formar parte de Cruz Azul es una de sus aspiraciones?

DL. No, yo ya estaba para Cruz Azul sino que no he encontrado el local más grande, esa es mi aspiración seguir a Cruz Azul.

Entrevistada: Sara Muñoz, propietaria de Farmacias Comunitarias en Durán (18 años en el mercado)

DC. ¿Desde cuándo forma parte de la franquicia Farmacias Comunitarias?

SM. Desde hace unos 18 años más o menos

DC. ¿Qué la motivó a integrarse a la franquicia de Farmacias Comunitarias?

SM. Los descuentos que hay y el pertenecer a una franquicia me dan un poquito más de competencia porque los precios son mejores frente a una farmacia independiente

DC. ¿Por qué Farmacias Comunitarias?

SM. Francamente aquí no había otra opción

DC. ¿Ud. Vivió el momento de la renovación de marca?

SM. Claro, sí

DC. En el periodo 2015-2016 las ventas de la franquicia en general habían bajado por lo que se decidió la renovación de la marca. ¿Cómo experimentó esta situación? ¿Su farmacia también registró descensos?

SM. Descenso... no, en mi caso no, o sea yo creo que se mantuvo porque o sea también el cliente ve la forma que lo atiende, en mi caso no casi vieron la fachada por así decirlo sino la atención el servicio y los precios también

DC. ¿Cuál es la relación que tiene con la empresa DIFARE? ¿Cómo la califica del 1 al 10?

SM. A mí nunca me gusta decir 10 entonces digo 9

DC. ¿DIFARE maneja la comunicación de manera general con sus franquiciados o lo hace de manera individual?

SM. No, por ejemplo ahorita toda la comunicación se maneja por correo o sino a través del asesor comercial que se acerca acá

DC. ¿Cuál es el canal o medio de comunicación con la empresa DIFARE?

SM. En mi caso digamos que a través de correo o sino cada mes que yo como se dice, la cartera y los pagos por eso yo lo hago mensualmente.

DC. ¿Qué ventaja ofrece la franquicia de Farmacias Comunitarias frente a aquellas de la competencia?

SM. Los precios, tiene un poquito más de libertad al momento de querer ingresar a formar parte de Farmacias Comunitarias

DC. ¿Cuáles son sus aspiraciones dentro de la cadena?

SM. Seguir aumentando ventas

DC. ¿Tal vez pasar a formar parte de Cruz Azul es una de sus aspiraciones?

SM. Lo que pasa que eso ya depende de la política de la empresa, porque aquí por ejemplo tendría que yo aumentar ventas y yo por el sector no sé si sería comercial. Hay que llegar a un monto de compras y ventas, entonces no sé si el sector amerite para ese monto.

