ESCUELA DE NEGOCIOS

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING RELACIONAL PARA DISTRIBUIDORA ABAD HERMANOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Magíster en Mercadotecnia con mención en Gerencia de Marca

Profesor Guía
MBA Ernesto Nicolás Tassara Muñoz

Autor
Augusto Hernán Boada Altamirano

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, diseño de un plan estratégico de marketing relacional para Distribuidora Abad Hermanos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Augusto Hernán Boada Altamirano, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ernesto Nicolás Tassara Muñoz
Magíster en Administración de Empresas
C.C.: 170854492 – 7

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo diseño de un plan estratégico de marketing relacional para Distribuidora Abad Hermanos, del estudiante Augusto Hernán Boada Altamirano, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Estuardo Xavier Romo Mosquera
Magíster en Administración de Empresas
C.C.: 171054846 – 0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

_____

Augusto Hernán Boada Altamirano

C.C.: 171391901 – 5

AGRADECIMIENTO

A Dios que me ha guiado a lo largo de mi vida.

A mis padres por sus palabras de aliento,

A mi esposa y mi hijo que siempre llenan de alegría mis días,

A mi director de tesis Ernesto Tassara que me brindo los materiales necesarios para utilizarlas en este proyecto

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado principalmente:

A mis queridos padres,

A mi esposa que siempre me han brindado apoyo incondicional.

Y a mi hijo, mi mayor motivación de crecimiento.

RESUMEN

Esta investigación está constituida con el propósito de implementar un plan de marketing relacional que permita fidelizar a los clientes de la empresa de comercialización de medicamentos e insumos médicos Distribuidora Farmacéutica Abad Hermanos Cía. Ltda., de este modo se podrá conocer si la alternativa de la propuesta tendrá un impacto positivo que mejore los canales de comunicación entre clientes y la empresa, así como fomentar al desarrollo y crecimiento de la compañía, con mejores ingresos, mayor cobertura y posicionamiento en el mercado de la región Austro del Ecuador como una de las principales empresas de productos farmacéuticos, contribuyendo a la economía del país. Este proyecto está identificado en cinco capítulos principales que son:

Capítulo I, está conformado por la introducción, antecedentes, objetivos, justificación, así como el análisis situacional tanto externo como interno de la Distribuidora Abad.

Capítulo II se constituye sobre el marco teórico, referente a la importancia del marketing relacional y las estrategias de fidelización de clientes más relevantes, el marco metodológico está desarrollado en una investigación descriptiva.

Capítulo III, se refiere a la propuesta del plan de marketing relacional en cuanto a las estrategias más importantes para mejorar los canales de comunicación y fidelizar a los clientes por medio de herramientas tecnológicas denominadas CRM.

Capítulo IV, en este capítulo se efectuará un análisis de indicadores financieros para conocer la viabilidad de la propuesta que permitan tomar decisiones efectivas para el crecimiento y operatividad de la empresa.

Capítulo V, finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones que arrojo el presente proyecto.

ABSTRACT

This research is constituted with the purpose of implementing a related marketing plan that will allow the loyalty of the clients of the company of Commercialization of drugs and medical supplies Distribuidora Farmacéutica Abad Hermanos Cía. Ltda., In this way it will be possible to know if the alternative of the proposal will have a positive impact that improves communication channels between clients and the company, as well as to promote the development and growth of the company, with better revenues, greater coverage and positioning in the Austro region of Ecuador market as one of the main pharmaceutical products companies, contributing to the economy of the country. This project is identified in five main chapters that are:

Chapter I, consists of the introduction, background, objectives and justification as well as the situational analysis both external and internal of Distribuidora Farmacéutica Abad Hermanos Cia. Ltda.

Chapter II builds on the theoretical framework, referring to the importance of relational marketing, and the strategies of customer loyalty more relevant, the methodological framework is developed in a descriptive research.

Chapter III, refers to the proposal of the relational marketing plan in terms of the most important strategies to improve communication channels and customer loyalty through technological tools called CRM.

Chapter IV, in this chapter, an analysis of financial indicators will be carried out to know the feasibility of the proposal, to make effective decisions for the growth and operation of the company.

Chapter V: Finally, the conclusions and recommendations presented by this project are presented.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN 1

1.1 Antecedentes 2
1.2 Objetivos 4
1.2.1 Objetivo general 4
1.2.2 Objetivos específicos 4
1.3 Justificación 4

2 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN 6

2.1 Diagnóstico situacional externo 6
2.1.1 Macro entorno 6
2.2 Situación actual de los distribuidores farmacéuticos en el Ecuador 7
2.3 Diagnóstico situacional interno 8
2.3.1 Micro entorno 9
2.3.2 Visión 10
2.3.3 Misión 10
2.3.4 Valores 10
2.3.4.1 Honestidad 11
2.3.4.2 Transparencia 11
2.3.4.3 Compromiso 11
2.3.4.4 Otros Valores 11
2.3.5 Objetivos organizacionales 11
2.3.6 Organigrama estructural 12
2.3.7 Brand Key Vision 12
2.3.8 Investigación de mercado para conocer la percepción de la empresa 13
2.3.9 Estrategias de la organización 20
2.3.9.1 Segmentos de clientes 20
2.3.9.2 Canales de distribución y comunicación 20
2.3.9.3 Relaciones con proveedores 20
2.3.9.4 Relaciones con clientes 21
2.3.9.5 Fuentes de ingreso 21
2.4 Análisis FODA de Distribuidora Abad Hermanos 22
2.4.1 Fortalezas 22
2.4.2 Debilidades 23
2.4.3 Oportunidades 24
2.4.4 Amenazas 24
2.4.5 Resumen FODA 25

3 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MARKETING RELACIONAL 26

3.1 Oportunidades del plan estratégico relacional 26
3.2 Estrategia relacional 26
3.2.1 Conocimiento del cliente 26
3.2.2 Retención 27
3.2.3 Segmentación 27
3.3 Fidelización, vinculación y retención de clientes 27
3.4 Gestión organizacional 29
3.5 Procesos de gestión actuales 30
3.5.1 Procesos Estratégicos 30
3.5.2 Procesos Clave 31
3.5.3 Procesos de Apoyo 31
3.6 Interrelación de procesos 32
3.7 Gestión de base de datos 34
3.8 Customer Relationship Management 35
3.9 Identificación y selección de Herramienta CRM 35
3.9.1 Definición CRM 35
3.9.2 Metodología del CRM 36
3.9.3 Objetivos del CRM 37
3.9.4 Módulos del CRM 38
3.9.4.1 Módulo de marketing 38
3.9.4.2 Módulo de Ventas 39
3.9.4.3 Módulo de Servicios 40
3.9.5 Estructura del CRM 41
3.9.5.1 CRM analítico 41
3.9.5.2 CRM operacional 42
3.9.5.3 CRM colaborativo 43
3.9.6 Comparación herramientas CRM 44
3.9.6.1 Sales Force 44
3.9.6.2 Pegasystem 47
3.9.6.3 Oracle 48
3.9.7 Selección del CRM adecuado 50
3.9.8 Valoración financiera de la aplicación del CRM 52

4 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL 53

4.1 Modelo de Negocios para la Propuesta del plan de Marketing relacional 53
4.1.1 Definición de datos relevantes de clientes 53
4.1.2 Establecimientos de segmentación de clientes 53
4.1.3 Modelo de interacción con clientes 55
4.1.4 Desarrollo de estrategias de fidelización de clientes 55

4.1.4.1 Call Center Cloud 56
4.1.4.2 Programa de Fidelización de clientes 57
4.1.4.3 Plan de acumulación de beneficios 57
4.1.4.4 Tarjeta de identificación clientes Abad Hermanos 58
4.1.4.5 Fan Page Facebook 59
4.1.5 Aplicación y puesta en marcha de estrategias 60
4.1.5.1 Aplicación de herramienta CRM (Sales Force) 60
4.1.5.2 Call Center Cloud 1800 Abad 61
4.1.5.3 Programa de fidelización de clientes 62
4.1.5.4 Estrategia de Marketing digital en un fan page (Facebook) 63

5 ANÁLISIS FINANCIERO 65

5.1 Indicadores de evaluación financiera 65
5.1.1 Retorno sobre la inversión (ROI) 65
5.2 Diagrama de Gantt para implementación de la estrategia 66

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 67

6.1 Conclusiones 67
6.2 Recomendaciones 68

REFERENCIAS 70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Valores 11
Figura 2. Organigrama Distribuidora Abad 12
Figura 3. Brand Key Vision de Abad hermanos 13
Figura 4. Servicios Brindados por la Distribuidora 14
Figura 5. Expectativas del consumidor 15
Figura 6. Satisfacción servicios distribuidora 16
Figura 7. Sugerencias para mejorar el servicio 17
Figura 8. Medios de comunicación 18
Figura 9. Beneficios para los usuarios 19
Figura 10. Variables e Indicadores del nivel de lealtad de los clientes 29
Figura 11. Tipos de Procesos en la Organización 32
Figura 12. Esquema Cliente - Servidor en una base de datos 34
Figura 13. Cuadrante Mágico de Gartner CRM 50
Figura 14. Contacto con los clientes 54
Figura 15. Contacto con los clientes 55
Figura 16. Call Center 56
Figura 17. Esquema del programa de Fidelización 57
Figura 18. Plan de Beneficios Clientes 58
Figura 19. Tarjetas Abad Hnos 59
Figura 20. Fan Page Facebook Abad Hermanos 60
Figura 21. Diagrama de Gantt 66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Servicio Distribuidora Abad Hermanos 14
Tabla 2. Expectativas del consumidor 15
Tabla 3. Servicios Prestados 16
Tabla 4. Sugerencias para mejorar el servicio 17
Tabla 5. Medios de comunicación 18
Tabla 6. Beneficios para los clientes 19
Tabla 7. Modelo Mapa de procesos 33
Tabla 8. Proceso de planeación estratégica 37
Tabla 9. Variables de segmentación de clientes 54
Tabla 10. Inversiones marketing relacional 64
Tabla 11. Retorno inversión (ROI) 65

1 INTRODUCCIÓN

En el mercado ecuatoriano existen alrededor de 319 laboratorios farmacéuticos de los cuales el 17% poseen planta propia (53 laboratorios). De los 266 restantes, que no tienen planta propia, existen algunos que son fabricantes de líneas propias, maquiladores, importadores de líneas o 100% importadores (ALFE, 2017).

La cadena productiva del sector farmacéutico está constituida por laboratorios farmacéuticos de tres tipos distintos: Los multinacionales que investigan y desarrollan nuevos medicamentos; son los dueños de la mayor parte de las patentes, por lo general son originarios de EE.UU. y de Europa. Están asociados en la Industria Farmacéutica de Investigación e Innovación (IFI). Los laboratorios nacionales, que producen genéricos, están agrupados en la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (ALFE) y a la Cámara de Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos (CIFE).

Existe una oportunidad de inversión para la producción local de farmacéuticos como mecanismo para abastecer a un mercado en expansión como el ecuatoriano, además de proveer a los mercados regionales del resto de países de la Comunidad Andina y de Venezuela. En conjunto, el mercado regional importa medicamentos por US$ 6.599 millones.

Según Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador (2016) El mercado ecuatoriano de productos farmacéuticos” alcanzó los US$ 1.184 millones, incremento de 6% con respecto al mismo período en el año anterior, es así que por medio de esta actividad se ha impulsado el crecimiento de este sector en los diferentes sectores de la Sierra, Costa, Oriente, región Insular del país, por lo que un adecuado manejo de políticas estratégicas para alcanzar un posicionamiento en el mercado es la clave para mantenerse competitivo por la diversidad de marcas existentes es así que la Distribuidora Abad Hermanos busca implementar por vías tecnológicas un adecuado proceso de fidelización

con el cliente para mejorar sus ventas y su imagen como una empresa farmacéutica que brinde beneficios y variedad de marcas en los productos médicos dentro de la zona del Austro Ecuatoriano.

1.1 Antecedentes

En los últimos años la industria farmacéutica multinacional en el Ecuador ha venido experimentando cambios importantes en políticas para manejo de sus productos por terceros, dichas directrices dictaminadas por su casa matriz están encaminadas principalmente al control eficiente de sus productos y a la creación de oportunidades en tiempo real (IFI Promesa, 2016), y que ha incrementado sus exigencias frente a sus distribuidores, estos factores han hecho que muchos mayoristas empiecen a desaparecer o terminen siendo absorbidos por grandes corporaciones.

En el Ecuador existen 10.886 puntos de venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados, de los cuales aproximadamente 2.000 se encuentran en la región austro (INEC, 2011), sin embargo en esta zona del país los clientes siguen teniendo un importante sesgo por empresas locales a la hora de realizar compras o negocios, presentando barreras de acceso para los grandes mayoristas, por factores culturales que están relacionados con brindar apoyo y sostenibilidad a empresas de este territorio y en los cuáles Distribuidora Abad Hermanos ha encontrado una fortaleza para seguir impulsando su giro de negocio y que se presenta como una oportunidad para consolidarse como compañía. Así mismo en dicha franja territorial se ha identificado un distribuidor farmacéutico que ya está adoptando las exigencias que se presentan por parte de las casas farmacéuticas y de sus clientes, lo que le está permitiendo crecer exponencialmente en ventas.

Distribuidora Abad Hermanos es una compañía ecuatoriana que nació en 1989 con base en la ciudad de Cuenca, es un distribuidor especializado en la venta de

productos farmacéuticos y afines dentro de la región austro del Ecuador atendiendo a establecimientos farmacéuticos ubicados dentro de las provincias de Azuay, Cañar, El Oro, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe. A lo largo de estos 27 años se ha convertido en un socio estratégico de las principales firmas farmacéuticas, apalancándose principalmente en una significativa relación con sus clientes, que le ha permitido ubicarse dentro de los 15 distribuidores farmacéuticos más importantes del país (Quintiles IMS, 2016).

Actualmente Distribuidora Abad Hermanos muestra una disminución considerable en sus ventas y una pérdida de participación en su cuota de mercado, esto principalmente ha desencadenado por ser una compañía con una gerencia tradicional en la que se demuestra un alto desconocimiento de los beneficios de la digitalización y los avances significativos en temas tecnológicos que facilitarían el desempeño de sus funciones. No acoplarse a estos requerimientos, le empezaron a quitar mayores oportunidades de negocio y sustentarse en el tiempo.

Hoy en día para diferenciarse no basta con acciones convencionales, como tener buenos productos asociados con calidad y respaldados por grandes marcas, como lo ha venido viviendo Distribuidora Abad Hermanos los elementos diferenciales pueden venir de la multiplicidad de las acciones estratégicas diferenciadas, por lo tanto las tácticas son una parte fundamental dentro de los planes estratégicos de marketing, esto debido a que se convierten en tareas de acción que buscan garantizar que se cumplan los objetivos propuestos (Kotler & Kevin, 2012), es por esta razón que se ha reconocido una necesidad de implementación de marketing relacional dentro de esta organización debido a los nuevos modelos de gestión empresarial que se van alejando de los modelos clásicos, buscando calidad generalizada dentro de las acciones estratégicas y que se apalancan en tecnologías de procesamiento y análisis de altos volúmenes de información como los sistemas CRM (Ponzoa & Reinares, 2004).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad de implementación de un plan estratégico de marketing relacional para Distribuidora Abad Hnos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa y su entorno.
- Identificar las oportunidades de la implementación de un plan estratégico de marketing relacional para Distribuidora Abad Hermanos.
- Diseñar estrategias y programas de Fidelización de clientes, por medio de la herramienta tecnológica Costumer Relationship Management (CRM).
- Plantear un modelo de negocios para la propuesta del plan estratégico de marketing relacional.
- Valorar financieramente la propuesta del plan estratégico de marketing relacional.

1.3 Justificación

El despliegue de un plan estratégico de marketing relacional para la Distribuidora Abad Hermanos le permitirá ejecutar una solución que tiene en cuenta los procesos y el lenguaje del negocio, y que involucrará a todo el personal que tiene algún tipo de vinculación con el cliente, con el fin de centralizar las acciones de cara al comprador que incluyen marketing, la actividad comercial y servicios de atención al usuario. Esta estrategia requerirá la participación de los miembros de la organización, ya que pretende apalancar el conocimiento de los

consumidores creando relaciones más rentables y aportando valor agregado que finalmente beneficiarán a sus asiduos clientes.

Al hablar de un modelo de gestión de relación con clientes, no solo se hace referencia a una estrategia para identificar, adquirir, conservar y fidelizar a los usuarios teniendo como objetivo satisfacer sus necesidades y que esto a su vez permita mejorar la utilidad y el crecimiento de la compañía, sino que también se busque consolidar las relaciones futuras con cada comprador brindándole una oportunidad de ser sostenible en el tiempo a través de un cambio organizacional para aprovechar las oportunidades y determinar un nuevo esquema de trabajo.

Este proyecto se plantea como respuesta a la pérdida gradual de participación de mercado que viene enfrentando la empresa y proyecta poner en marcha estrategias apalancadas en el marketing de relaciones, aumentando los beneficios que se esperarían al pasar de un modelo tradicional a un modelo digital apoyado en herramientas analíticas que servirán para identificar nuevas oportunidades de negocio y mejorar procesos, permitiéndole tener una mejor orientación hacia acciones de atracción, fidelización y retención maximizando la información que se obtiene de los consumidores.

2 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Diagnóstico situacional externo

2.1.1 Macro entorno

Rigurosamente un análisis del macro entorno debe ser muy profundo porque en este ámbito se desenvuelven las organizaciones y para ello existen algunos factores que describo a continuación para iniciar el diagnóstico externo:

Según Waisman, y otros (2008) dice que:

> Análisis del macro entorno PESTAR. El macro entorno que analizamos es el de los factores: político, económico, socio cultural, tecnológico, ambiental, regulatorio, etc., que afecten al sector industrial empresarial en que nos hallemos. En general, las variables del macro entorno son poco o nada controlables para los directivos de la empresa, por lo que presenten un dato para nuestro análisis y uno una variable que pueda ser afectada por nuestras decisiones.

De este macro entorno tenemos que analizar solo aquello que tiene verdadero impacto sobre el desempeño futuro de la empresa. La clave para saber qué es lo que impacta es identificar las variables que explican o implicarán lo que ocurre en el sector industrial que nos encontremos. Estas variables pueden tener un impacto positivo o negativo sobre el sector (Waisman, et al., 2008, p. 132)

Político: factor de porcentaje de aceptación, al 15 enero de 2018 el 68,6% de los ecuatorianos aprueba la gestión del Lcdo. Lenin Moreno, presidente de la República del Ecuador frente al 24,4% que desaprueba y un 7% que no responde a la encuesta.

Económico: es un factor medido en el % PIB, el producto interno bruto. El PIB del Ecuador en el año 2016 decreció el 1,5% con un valor de 98,614 mil millones

de dólares y se espera un crecimiento del 0,7% para el 2017 según el Banco Mundial. Al 10 de mayo del presente año el riesgo país ha aumentado aproximadamente en un 64% frente al presentado a inicios de año, alcanzando 737 puntos según el Banco Central del Ecuador.

Social: es un factor medido en el % de desempleo, mismo que para fines del año 2017 registró el 4,6% y el subempleo el 19,8%. La pobreza monetaria alcanzo un 21,5% mientras que la tasa de pobreza multidimensional cerró en 34,6% en el 2017.

Tecnológico: es un factor medido por uso de tecnología, el año 2013 el 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil, 9,1 puntos más que lo registrado en el 2010 y 27,5% de los hogares (Espinoza & Terán, 2015) tienen una computadora de escritorio, 3,5 puntos más que el 2010, este fue el último estudio por parte del INEC en cuanto al uso de TICS.

Mercado: es un factor medido en el % de crecimiento de la producción industrial, observándose que en el último año se han emitido cerca de 2.000 normas societarias, tributarias, arancelarias, etc., lo cual genera incertidumbre en la inversión del sector privado (Diario El Comercio, 2014). La inflación anual del 2017 fue del -0,20%, según el INEC.

2.2 Situación actual de los distribuidores farmacéuticos en el Ecuador

El sector farmacéutico es un mercado complejo, el mismo debe enfocar sus particularidades para que decisiones externas no afecten el desarrollo y la dinámica del sector, debido a las experiencias internacionales han demostrado prácticas anticompetitivas de los distintos actores (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, s.f.), es por esta razón que actualmente en el Ecuador esta industria vive una serie de cambios exigidos por el gobierno nacional y que están enfocados en reducir la dependencia del país frente a laboratorios internacionales, apalancándose principalmente la producción de medicamentos

a nivel local, favoreciendo de esta manera el acceso a la población a medicamentos controlando los precios y priorizando el uso de medicamentos genéricos.

La industria farmacéutica presente en el país se ha caracterizado por un complejo sistema de distribución, en el cual coexisten múltiples canales para que un mismo medicamento pueda llegar hasta el consumidor. En esta red juegan un papel fundamental distribuidores y farmacias, por la cobertura que tienen en el país, es por ello por lo que son actores que concentran importantes valores en la puesta de los fármacos en el mercado. En los últimos años por una tendencia a la integración vertical ya sea entre laboratorios farmacéuticos y distribuidores o entre distribuidores y farmacias ha dado lugar al surgimiento y consolidación de grandes cadenas de farmacias e inconvenientes a las farmacias (Ibarra, 2015).

Existe una zona en el Ecuador, conocida como la región Austro en la que estos importantes canales de distribución aún no se han podido consolidar, debido a un importante sesgo que existe por las empresas locales, generadas principalmente por las barreras de acceso determinadas factores culturales, relacionados a brindar apoyo y sostenibilidad a empresas de este territorio, es allí donde las empresas de distribución tienen una fortaleza para convertirse en socios estratégicos de las grandes casas farmacéuticas que buscan tener cobertura y presencia en la mayor parte de puntos de venta del país. Es por esta razón que grandes corporaciones como GPF, Difare y Quifatex no se han podido afianzar pese a tener estructuras muy bien definidas que inclusive cuentan con puntos de venta directa y que pese a tener un alto posicionamiento en el resto del país no les ha permitido desarrollar su negocio en esta franja territorial.

2.3 Diagnóstico situacional interno

Distribuidora Abad Hermanos cuenta con más de 26 años de experiencia en la distribución de productos farmacéuticos y sus afines para el mercado nacional,

pero ahora requiere incorporarse a una gestión organizacional por procesos más tecnificados, lo cual implica conocer a profundidad su historia, su realidad presente y su visión futura, para ello es importante un diagnóstico interno por lo que el análisis del entorno es muy importante para un cambio que marque un hito trascendente en una organización.

Según Waisman, y otros (2008) “El análisis del entorno de la empresa. Implica definir el punto de partida. Esto es los entornos macro y micro que afectan el desempeño de la empresa, y que serán relevantes en la generación futura de flujos de fondos” (p. 131)

Es importante puntualizar el concepto de micro entorno para maximizar las ventajas de elaborar un detallado diagnóstico.

Análisis del micro entorno competitivo. Para el análisis del micro entorno podemos seguir distintos modelos de abordaje. Entre ellos el modelo de las cinco fuerzas, de Michael Porter (Riquelme, 2015).

Así mismo Waisman, y otros (2008) dice que:

> Estas variables pueden devenir de la rivalidad existente entre los competidores, de las posibles amenazas de nuevos ingresantes, del poder de compra y negociación de los clientes, de la disponibilidad o poder de compra de los proveedores, de los límites que nos imponen los productos sustitutos o varias a la vez (p. 133)

2.3.1 Micro entorno

La empresa en la actualidad cuenta con un capacidad instalada acorde a sus necesidades, con una bodega de distribución independiente y con moderna infraestructura, que cumple con las políticas de buenas prácticas de almacenamiento y distribución, permitiéndole apuntar a un firme crecimiento en la participación del mercado de distribuidores farmacéuticos en el Ecuador,

contribuyendo socialmente con el desarrollo y bienestar de los ciudadanos generando más puestos de trabajo e ingresos de divisas para el Ecuador, esta realidad se descifra de mejor manera cuando se realiza lo siguiente:

Según Waisman, y otros (2008) indica que: “El análisis del entorno de la empresa. Implica definir el punto de partida. Esto es los entornos macro y micro que afectan el desempeño de la empresa, y que serán relevantes en la generación futura de flujos de fondos” (p. 131)

Este análisis compromete que Distribuidora Abad Hermanos entienda su entorno en la distribución de productos farmacéuticos y cumpliendo con los estándares de calidad establecidas por la Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA) y por sus socios comerciales.

2.3.2 Visión

Ser el principal socio estratégico para los laboratorios farmacéuticos en la región austro del país y ser reconocidos por ofrecer un portafolio diversificado y de calidad, orientado a nuestros clientes, cumpliendo con acciones de responsabilidad ética y social.

2.3.3 Misión

Distribuir medicamentos de calidad a un precio competitivo, optimizando recursos y superando las expectativas de nuestros clientes, para contribuir al desarrollo económico y social del país.

2.3.4 Valores

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual nuestra empresa lleva a cabo todas sus acciones. Además, forman parte de nuestra cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la

conducta de nuestros colaboradores tanto en el plano organizacional como personal (Dimas, 2014).

2.3.4.1 Honestidad

Orientados a la claridad en nuestro accionar, tanto corporativo como personal, siempre buscando el bienestar para nuestros colaboradores y socios estratégicos.

2.3.4.2 Transparencia

Veracidad en las palabras, integridad en nuestros colaboradores logrando conjuntamente que mantengamos hoy y siempre claridad en nuestras acciones (Juan Valdez Café, 2011).

2.3.4.3 Compromiso

Conocimiento de nuestra compañía, identidad e ideología a través de la total entrega en las responsabilidades y actividades con actitud positiva cumpliendo así los objetivos establecidos (Juan Valdez Café, 2011).

2.3.4.4 Otros Valores

Figura 1. Valores

2.3.5 Objetivos organizacionales

- Liderar y penetrar en el mercado de la región y del país.
- Promocionar y comercializar en los mercados nacionales los productos distribuidos por la empresa.

- Generación de valor agregado a través de inversiones para mejorar la calidad y en diseños de mejores prácticas de distribución.

- Consolidar alianzas estratégicas con laboratorios farmacéuticas, que brinden sostenibilidad y permitan el desarrollo de la empresa.

- Gestar alternativas de apoyo, inversión y participación comunitaria, con las cuales se logre promover proyectos en la región austro.

- Invertir en capacitación técnica y/o profesional de su personal, que revierta en el fortalecimiento de la organización.

2.3.6 Organigrama estructural

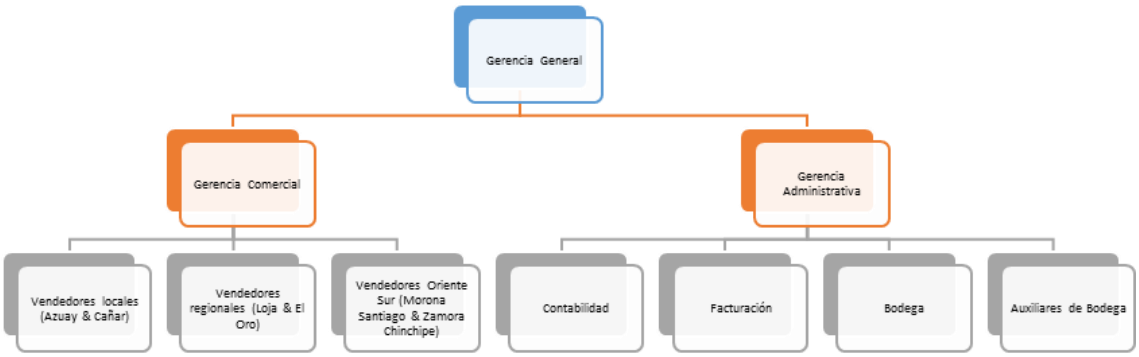

Figura 2. Organigrama Distribuidora Abad

La compañía cuenta con una estructura bastante sólida encabezada por un equipo gerencial para la toma de decisiones comerciales y administrativos, brindando una fuente de empleo a más de 30 colaboradores.

2.3.7 Brand Key Vision

Se ha desarrollado un modelo de Brand Key Vision para resaltar los aspectos relevantes del negocio, que le ayuden a orientar mejor sus acciones y estrategias como marca permitiendo entender su esencia y los distintos factores que influyen

para que sus clientes crean en su modelo de negocio apalancado en sus valores, personalidad y beneficios que presentan como empresa.

Figura 3. Brand Key Vision de Abad hermanos

2.3.8 Investigación de mercado para conocer la percepción de la empresa

Cabe señalar que se efectuaron encuestas de satisfacción vía mail a 50 clientes de la empresa entre Instituciones médicas, clínicas, farmacias, entre otros los mismos que dieron su opinión sobre la Distribuidora acerca de su percepción del servicio en la cual se describe a continuación:

Pregunta 1.- ¿Cómo Cataloga usted el servicio Brindado por la Distribuidora Farmacéutica Abad hermanos?

Tabla 1.

Servicio Distribuidora Abad Hermanos

¿Cómo Cataloga usted el servicio Brindado por la Distribuidora Farmacéutica Abad hermanos?				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
15	22	8	3	1
30,0%	44,0%	16,0%	6,0%	2,0%

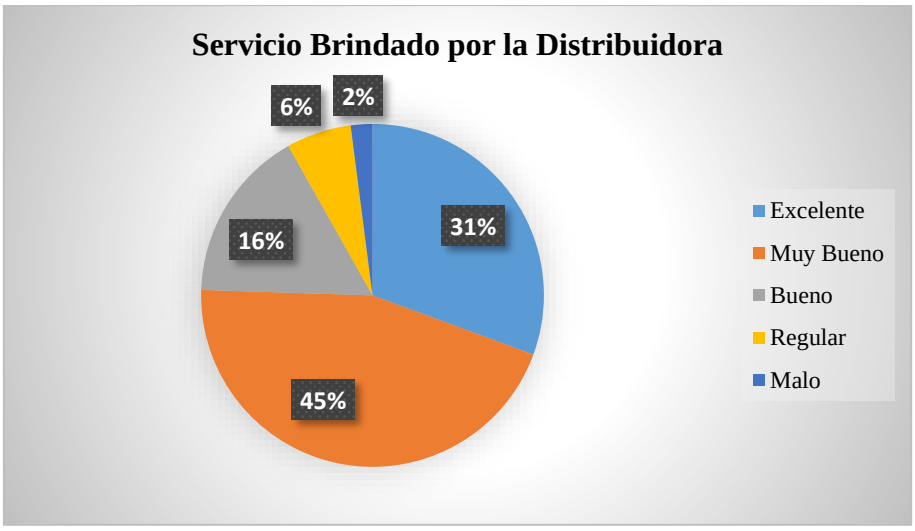

Figura 4. Servicios Brindados por la Distribuidora

Los clientes encuestados mencionaron el 45% que el servicio es muy bueno, mientras que el 31% manifestó que la prestación es excelente, el 16% indico que le parece bueno, mientras que el 8% restante dijo que el servicio es regular y malo respectivamente por falta de continuidad y comunicación con el usuario.

Pregunta 2.- ¿Considera Usted que la Distribuidora cubre las expectativas del consumidor?

Tabla 2.

Expectativas del consumidor

¿Considera Usted que la Distribuidora cubre las expectativas del consumidor?	
SI	No
42	8
84%	16%

Figura 5. Expectativas del consumidor

Se pudo identificar que el 84% considera que la Distribuidora Abad cubre las expectativas de los consumidores en cuanto a productos servicios y atención al cliente, no así el 16% menciona que no cubre los requerimientos del cliente principalmente por falta de sitios de información digital.

Pregunta 3.- ¿De los servicios que presta la Distribuidora cual le satisface más?

Tabla 3.

Servicios Prestados

¿De los servicios que presta la Distribuidora cual le satisface más?			
Atención al cliente	Precios Fármacos	Calidad del Producto	Entrega Oportuna
17	9	20	4
34%	18%	40%	8%

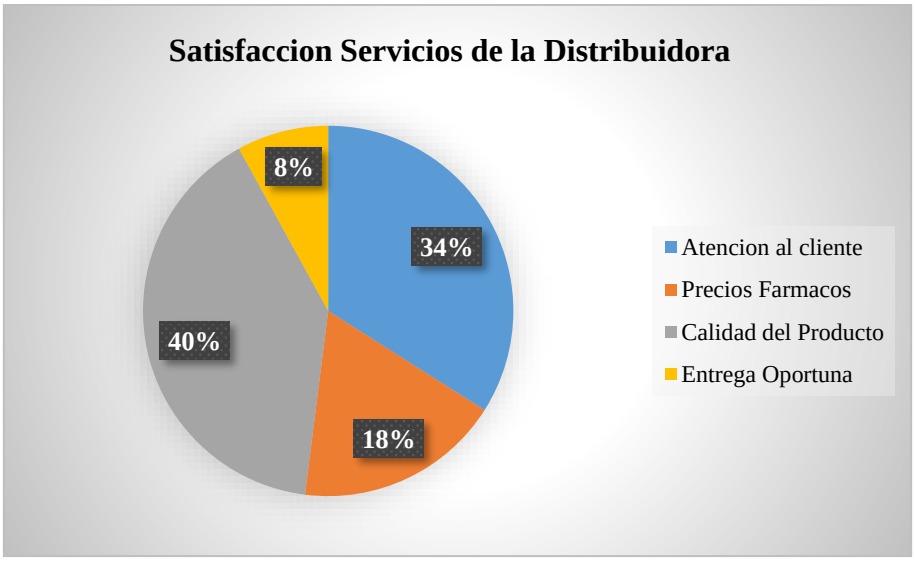

Figura 6. Satisfacción servicios distribuidora

Se corrobora que el negocio tiene dos aristas muy importantes como son la atención al cliente y calidad de los productos que se ofertan con un 34 y 40% respectivamente, sin dejar de lado el precio con un 18% y la entrega oportuna con 8%.

Pregunta 4.- ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar el servicio de la distribuidora?

Tabla 4.

Sugerencias para mejorar el servicio

¿Qué sugerencias daría usted para mejorar el servicio de la distribuidora?			
Contacto directo cliente	frecuencias de visitas asesor comercial	Variedad y Calidad	Precios
33	10	5	2
66%	20%	10%	4%

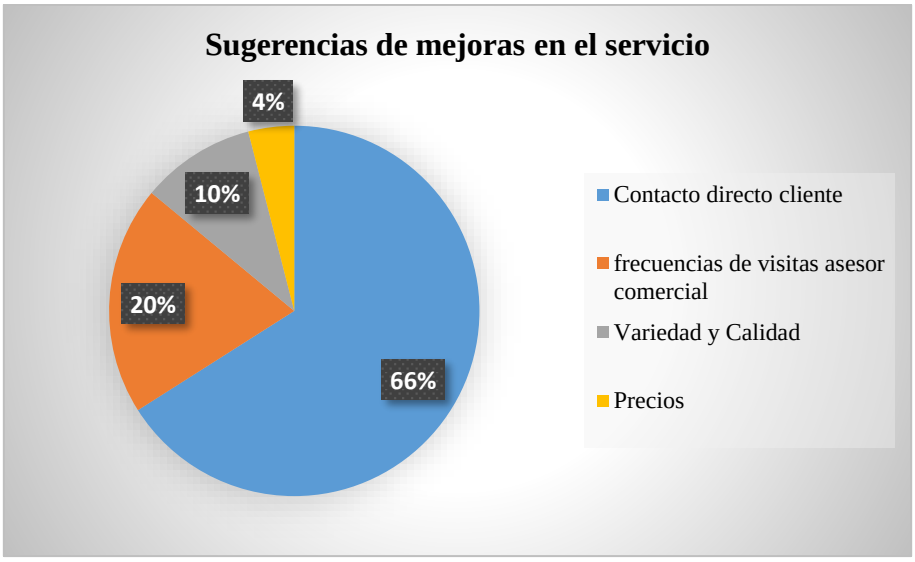

Figura 7. Sugerencias para mejorar el servicio

Se pudo observar que el 66% de los clientes encuestados dijo que la distribuidora debería mejorar el contacto directo con el cliente, mientras que el 20% indico que debe haber mayor frecuencia de visitas de los asesores comerciales, el 10% menciono que debería haber mayor variedad y calidad de los fármacos, finalmente el 4% respondió que se debería mejorar el precio de los mismos.

Pregunta 5.- ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría conocer sobre los productos y servicios que oferta la Distribuidora?

Tabla 5.

Medios de comunicación

¿A través de qué medios de comunicación le gustaría conocer sobre los productos y servicios que oferta la Distribuidora?				
Llamadas Telefónicas Directas del Asesor Comercial de su zona	Redes Sociales	Mensajes de texto	E-mailing	Call Center
7	11	3	14	15
14%	22%	6%	28%	30%

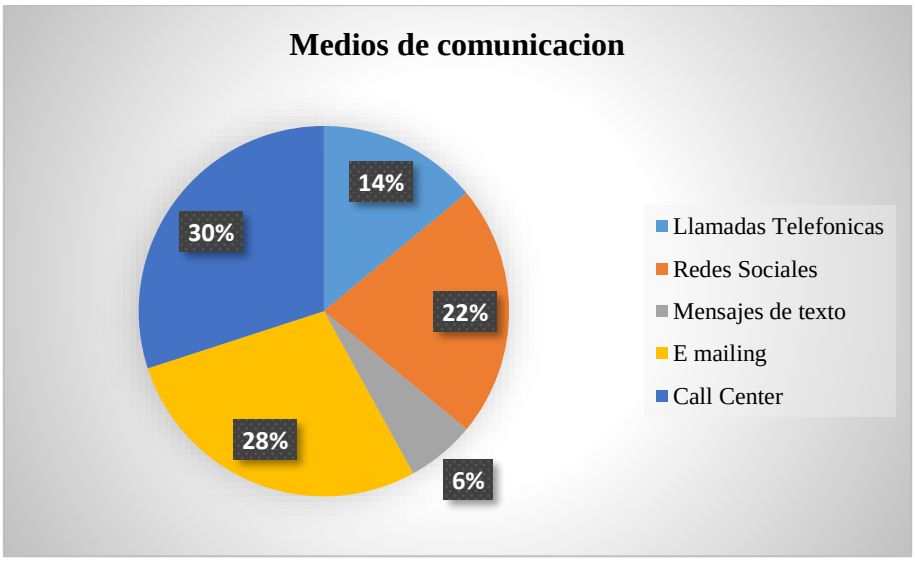

Figura 8. Medios de comunicación

Se pudo identificar que los medios más relevantes para recibir la información con un 305 les gustaría que sea a través de una línea call center, mientras que el 28% menciono que les gustaría recibir por medio de correos electrónicos información, recordatorios, entre otros, el 14% manifestó que prefiere que se contacten por medio de llamadas telefónicas, y finalmente el 6% prefiere recibir mensajes de texto en su teléfono celular.

Pregunta 6.- ¿Qué Beneficios le gustaría recibir por ser cliente frecuente de la Distribuidora?

Tabla 6.

Beneficios para los clientes

¿Qué Beneficios le gustaría recibir por ser cliente frecuente de la Distribuidora?			
Precios mejorados	Descuentos	Bonos de Compra	Tarjetas de regalo
8	10	14	18
16%	20%	28%	36%

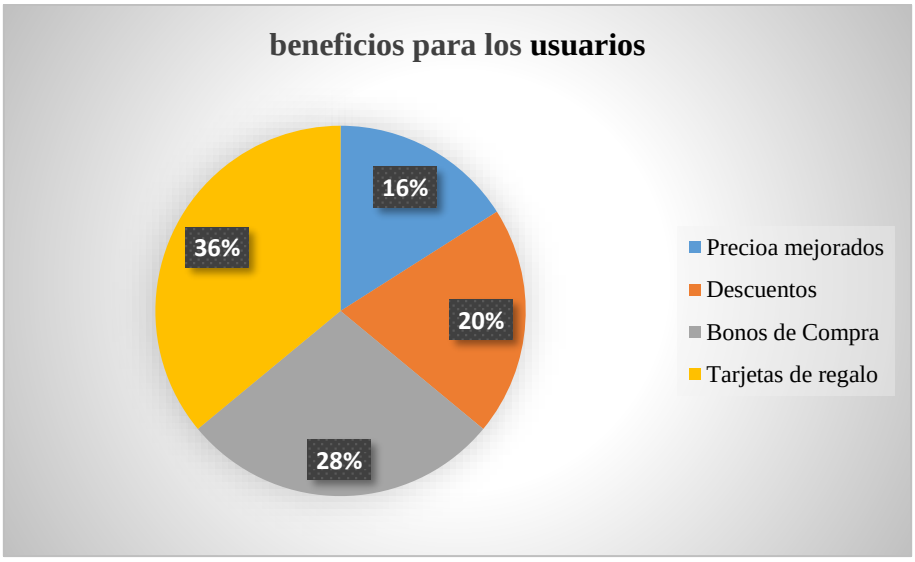

Figura 9. Beneficios para los usuarios

Se pudo determinar que los clientes les agradaría recibir con un 36% Beneficios de la empresa como tarjetas de regalo, mientras que el 28% prefiere Bonos de Compra, el 20% desea recibir descuentos en sus compras, finalmente el 16% prefiere que los precios sean mejorados y más bajos.

Con los resultados anteriores se corrobora la necesidad de crear un programa de marketing relacional para mejorar las prestaciones de ventas y servicios de la Distribuidora Abad Hermanos a continuación se detalla el proceso para efectuar las estrategias planteadas anteriormente.

2.3.9 Estrategias de la organización

Distribuidora Abad Hermanos ha fundamentado su desarrollo en el Ecuador de la siguiente manera:

- Venta a puntos farmacéuticos y retail del sector privado.
- Venta a hospitales y unidades médicas del sector público.
- Cumplimiento del plan anual comercial enfocado principalmente en el sector privado incentivando las compras mediante la bonificación y para el sector público la competitividad se marca por el descuento financiero en ambos casos apalancados por los laboratorios farmacéuticos.
- Estructura financiera sólida y con liquidez.

2.3.9.1 Segmentos de clientes

Distribuidora Abad Hermanos enfoca su atención en el canal tradicional atendiendo a cerca de 500 puntos en la zona austro del país, enfocado principalmente en farmacias y tiendas, atendiendo los segmentos farma y de consumo.

2.3.9.2 Canales de distribución y comunicación

Su enfoque comunicacional se apoya en su fuerza de ventas que tiene un amplio campo de acción en sus puntos de venta, entregando una propuesta de valor enfocada en la calidad y rapidez del servicio que brindan.

2.3.9.3 Relaciones con proveedores

La compañía ha desarrollado relación con 45 proveedores entre líneas de distribución directas e indirectas, participando activamente en el desarrollo del

portafolio del socio comercial, inclusive apoyando con la fuerza de ventas en puntos y brindando cobertura en zonas estratégicas.

2.3.9.4 Relaciones con clientes

Distribuidora Abad Hermanos respondiendo al compromiso permanente de cumplir con las necesidades de sus clientes, con una filosofía de trabajo alineada a los objetivos de la compañía, se ha especializado en fomentar una relación muy cercana, entablando un entorno de confianza brindando calidad en su servicio, y entregando un precio competitivo de los productos que comercializa en el mercado privado, donde ha desarrollado la base del negocio permitiéndole crecer durante estos casi 30 años de participación en el mercado de distribución farmacéutica en el país.

2.3.9.5 Fuentes de ingreso

Su fuente de ingreso es fruto del enfoque en ventas a sus clientes, en la actualidad Distribuidora Abad Hermanos tiene un volumen de ventas de 500.000 USD mensuales aproximadamente, lo que le permite tener niveles de rentabilidad lo suficientemente buenos para seguir siendo una empresa viable y sostenible, con un enfoque 100% en el mercado privado, debido a los serios problemas que hoy en día tiene el sector público para cumplir con los pagos y que genera serios problemas de flujo de caja a sus proveedores. La principal fuente de ingresos se concentra en un grupo menor a 30 clientes, los cuales se han constituido en un pilar fundamental para la continuidad del negocio ya que con el pasar de los años se han convertido en un eje transversal para que la compañía cubra sus costos fijos. A este grupo se suman varios clientes un poco más pequeños que han evolucionado considerablemente en los últimos 10 años y que le han permitido a la compañía ampliar su participación de mercado.

2.4 Análisis FODA de Distribuidora Abad Hermanos

Debido a que Distribuidora Abad Hermanos, se encuentra en un período de transición para recuperar y aumentar su participación en el mercado, es importante que el camino para esta meta planteada de crecimiento sea coherentemente estructurado en la definición de sus objetivos y controlándolos en su ejecución de acuerdo con la visión de futuro que se ha trazado la empresa. Para ello necesita de entender en el contexto su realidad interna y externa a través de:

Así mismo Waisman, y otros (2008) manifiesta que: “Las oportunidades detectadas deben cruzarse con las fortalezas y las debilidades, y, por otro lado, las amenazas con las fortalezas y debilidades, formando así una matriz de cuatro cuadrantes, conocida como Matriz FODA (Sigla de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)” (p. 139)

2.4.1 Fortalezas

Distribuidora Abad Hermanos tiene las siguientes fortalezas desarrolladas en la siguiente medida:

- Estado financiero sólido ya que es una empresa rentable y con un buen grado de liquidez.

- Distribuye productos de las principales filiales farmacéuticas presentes en el país para la región austro.

- Ubicación centralizada en la ciudad de Cuenca convirtiéndola en una atractiva posibilidad de abarcar un mercado que no está cubierto completamente.

- Se ha desarrollado un paquete tecnológico para el manejo de información y digitalización del modelo de negocio.

- Disponibilidad de capacidad instalada para el almacenamiento acorde a las buenas prácticas de almacenamiento y distribución.

Según Waisman, y otros (2008) “Fortaleza. Una fortaleza es una capacidad que tiene la empresa, que la destaca frente a sus competidores. Esta capacidad puede estar vinculada a cualquiera de los aspectos analizados en el modelo de la cadena de valor, de Porter, como en el modelo de las siete S, de McKinsey” (p. 138)

2.4.2 Debilidades

Las siguientes debilidades deben inmediatamente ser analizadas y mejoradas, estas son:

- Operador logístico débil comparado con los grandes distribuidores.

- Falta de acceso a información en tiempo real.

- Desconocimiento de los beneficios de implementar estrategias de marketing relacional.

- Insuficiencia de equipos y desconocimiento de su utilidad como herramienta estratégica.

- Falta de cultura de marketing.

Por medio de Waisman, y otros (2008) “Debilidad. Por el contrario, una debilidad es cuando el o los competidores poseen una capacidad superior a la nuestra en aspectos determinados” (p. 138)

2.4.3 Oportunidades

Las siguientes estadísticas revelan una interesante oportunidad para Distribuidora Abad Hermanos:

- Opción de expansión gracias a la disminución de farmacias independientes, que están dispuestas a vender sus negocios abandonando definitivamente el mercado y desarrollando una cadena de farmacias propia.

- Opción de ingresar a nuevos mercados en distribución de medicamentos especiales.

- Los avances tecnológicos permiten ser empresas más dinámicas y actuar en tiempo real.

- Constantes cambios en el mercado farmacéutico, lo que se constituye en oportunidad al cumplir inmediatamente con las nuevas normativas.

Conforme dice Waisman, y otros (2008) “Oportunidades. Aquellas situaciones del entorno que pueden tener un impacto positivo y significativo sobre el sector industrial o la empresa serán oportunidades” (p. 134)

2.4.4 Amenazas

Distribuidora Abad Hermanos está inmersa en un sistema comercial y económico ecuatoriano mismo que es afectado por actores y factores externos siendo estos los siguientes:

- La globalización del comercio permite la introducción al mercado regional de la zona a distribuidores mejores características de calidad, a precios competitivos.

- La crisis económica que no permite el crecimiento de muchos mercados entre esos el farmacéutico.

- La competencia que cada vez es más agresiva en este negocio.

- Tendencia a la baja de los márgenes por la presión generada por las grandes cadenas de distribución y por los mismos laboratorios.

- Intrusismo en el sector por parte del gobierno y los entes reguladores.

Del mismo modo Waisman, y otros (2008) “Amenazas. Por el contrario, las que puedan tener impacto negativo, pero igualmente significativo, serán amenazas” (p. 134)

La organización frente a las amenazas descritas debe mantener un permanente seguimiento y evaluación de causas, efectos e impactos de las mismas en el mercado de medicamentos, lo que obliga a sostener y sustentar un modelo de gestión por procesos que permita resistir la influencia de los factores externos.

2.4.5 Resumen FODA

La esencia de la matriz FODA, se fundamenta en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgirán en el futuro, los cuales, combinados con datos importantes, provee la base de una empresa para la mejor toma de decisiones en el presente para explotar oportunidades y evadir problema, entonces esta matriz con estos factores permitirá diseñar un futuro deseado e identificar las vías de hacerlo para Distribuidora Abad Hermanos.

Es importante definir claramente los parámetros necesarios para que la Distribuidora Abad Hermanos enfrente este crecimiento, ya que la estructura debe ser lo suficientemente flexible y técnica para adaptarse a los cambios que se requieren con el fin de atender mayor volumen de ventas, esto desarrollará y multiplicará exitosas relaciones comerciales con sus clientes.

3 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MARKETING RELACIONAL

3.1 Oportunidades del plan estratégico relacional

En el Austro Ecuatoriano este tipo de herramientas no han sido explotadas ni implementadas con la frecuencia de grandes ciudades del país por lo que generará una gran ventaja brindando valor agregado a la Distribuidora, la cual permitirá obtener una mayor cantidad de información del cliente para determinar sus requerimientos y necesidades de compra y alcanzar con mayor cobertura a zonas que aún no han sido visitadas, razón por la cual se podrá implementar estrategias de marketing relacional adecuadas y con mayor grado de efectividad en su aplicabilidad, mejorando la forma de interacción con los clientes por medio de procesos coordinados con un servicio de atención de calidad.

3.2 Estrategia relacional

La estrategia relacional se refiere principalmente, a las acciones y actividades que van a ejecutar para conocer, relacionarse y fidelizar a cada cliente y colaborador, asignándole un valor, gestionando información de cada usuario para lograr una relación sana, por medio de herramientas tanto tecnológicas, como equipos electrónicos, software, aplicaciones que permitan un adecuado rendimiento, dando relevancia a los siguientes factores.

3.2.1 Conocimiento del cliente

Se obtiene la misma al conocer los requerimientos y las situaciones que les agrada y desagrada a los clientes para poder mejorar las ventas de las empresas innovando en aquellos productos de menor satisfacción.

3.2.2 Retención

Se refiere a que los clientes se pueden mantener en la misma empresa al adquirir productos y servicios porque la compañía efectúa acciones continuas de retroalimentación para mantener constantes a los clientes.

3.2.3 Segmentación

Esta oportunidad se basa en diferenciar a los clientes habituales y los clientes ocasionales para atacar posteriormente con mayor frecuencia a los clientes ocasionales para que se vuelvan habituales creando satisfacción.

La optimización de las acciones de marketing a través de Marketing Relacional permitirá obtener un marketing más efectivo, ya que se puede crear inteligentes oportunidades de venta cruzada abriendo la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas gracias al conocimiento integral del cliente (Camacho & Tarazona, 2011).

3.3 Fidelización, vinculación y retención de clientes

Según menciona Neal (2017) dice que: “La lealtad del cliente es la proporción de veces que un comprador elige el mismo producto o servicio en una determinada categoría, en comparación con su número total de compras en esa misma categoría, considerando que los productos o servicios en competencia están convenientemente disponibles”. Aunque pueden resultar útiles en algunos contextos, estas definiciones no captan la riqueza ni la profundidad de la lealtad dentro del ámbito relacional.

Para establecer la identificación y valoración de la lealtad de los clientes, las empresas suelen recurrir a alguna de las siguientes variables, o a un mix de las mismas, en función del tipo de negocio, sector, tipo de productos ofertados o de la propia cartera de clientes disponible.

La lealtad es, por lo tanto, la medida de la vinculación del cliente a la marca o empresa; refleja la posibilidad de que el cliente cambie a otra marca,

especialmente cuando se modifica alguna característica en funcionamiento o precio, o cuando las acciones de captación de los competidores logran calar en la percepción que sobre el índice de satisfacción posee el consumidor para lograr la prueba del producto y su posterior reiteración en la compra.

La fidelización tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo en nosotros o en nuestro entorno se verá cumplido una vez más. El Marketing relacional pone en las manos de la empresa los mecanismos para incidir sobre la misma.

La vinculación, es entendida como número de servicios y productos que un determinado individuo o empresa contrata o compra, la frecuencia con que lo hace o incluso el tiempo que lo lleva haciendo. No contempla la satisfacción y la exclusividad, dos de los factores que mejor definen a la fidelización (Ponzoa & Reinares, 2004).

Nivel de compra de productos y servicios:	• Potencial de compra del cliente versus compra real. • Participación de venta por cada cliente • Productos o servicios contratados en exclusiva versus compartidos con otros competidores. • Compra de productos de alta vinculación (aquellos que suponen un alto nivel de compromiso y de relación futura con la empresa, como por ejemplo tener el mejor precio de aspirina de la región).
Frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios:	• Variación histórica de ventas • Número y valor de los productos contratados en un determinado periodo. • Índice de respuesta a la propuesta de nuevos productos. • Cancelación histórica de compras.
Interacción del cliente con diferentes canales o redes de venta utilizados por la empresa:	• Canales propios versus canales alternativos. • Frecuencia de visita. • Tiempo promedio de visita. • Posición relativa de la interacción versus potencial y tiempo o número contactos realizados en nuestros competidores.
Recomendación de nuestra empresa o productos a familiares y amigos:	• Repuesta a promociones amigo hace amigo (member get member). • Nivel de iniciativa en la recomendación de nuevos clientes.
Participación en actividades de comunicación y promocionales:	• Presencia en eventos, presentaciones de productos, ferias, etc. • Inscripción en programas de fidelización, clubes o servicios de información periódica sobre la empresas o sus productos (excluyendo el servicio post-venta) • Nivel de retroalimentación, respuesta y participación • Exclusividad en la participación
Lealtad explícita:	• Cláusulas de exclusividad aceptadas en contratos. • Lealtad por ventaja (empresas que cubren una necesidad con un nivel satisfacción no disponible en el mercado). • Sensibilidad al precio. • Búsqueda de nuevas alternativas. (potencialidad y actitud declarada contrastada).

Figura 10. Variables e Indicadores del nivel de lealtad de los clientes

3.4 Gestión organizacional

Actualmente las empresas para poder mantenerse en el mercado deben efectuar una serie de mejoras a su organización por la alta competencia lo que conlleva muchas veces a recurrir a optimizar la tecnología con el fin de mantener una mejor comunicación tanto con los clientes internos así como los externos, de tal

forma que las organizaciones que buscan mejorar su tecnología recurren a sistemas CRM, en los cuales la gestión de la organización debe tener identificado claramente el desarrollo adecuado de las fases del cambio para aprovechar las ventajas y adaptar las mismas a los empleados.

También deben tomar en consideración que debe existir una adecuada comunicación entre los diferentes departamentos y mandos medios, y también concientizar a la estructura organizacional sobre la introducción de una herramienta tecnológica y los beneficios que esta brinde para ser aprovechados por los empleados y las personas que lo manejan con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa que muchas veces serán mejorar el nivel de ventas definiendo las necesidades de los clientes que buscan satisfacción mediante productos y servicios.

3.5 Procesos de gestión actuales

Los procesos en la organización no tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes por lo que es necesario definir cuál es el impacto de los mismos y la incidencia que conlleva a determinar una estructura coherente en la organización.

3.5.1 Procesos Estratégicos

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes), y estos intervienen en la visión de la organización.

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por

ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico (Peteiro, s.f.).

3.5.2 Procesos Clave

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización (Peteiro, s.f.).

3.5.3 Procesos de Apoyo

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas

- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización (Peteiro, s.f.).

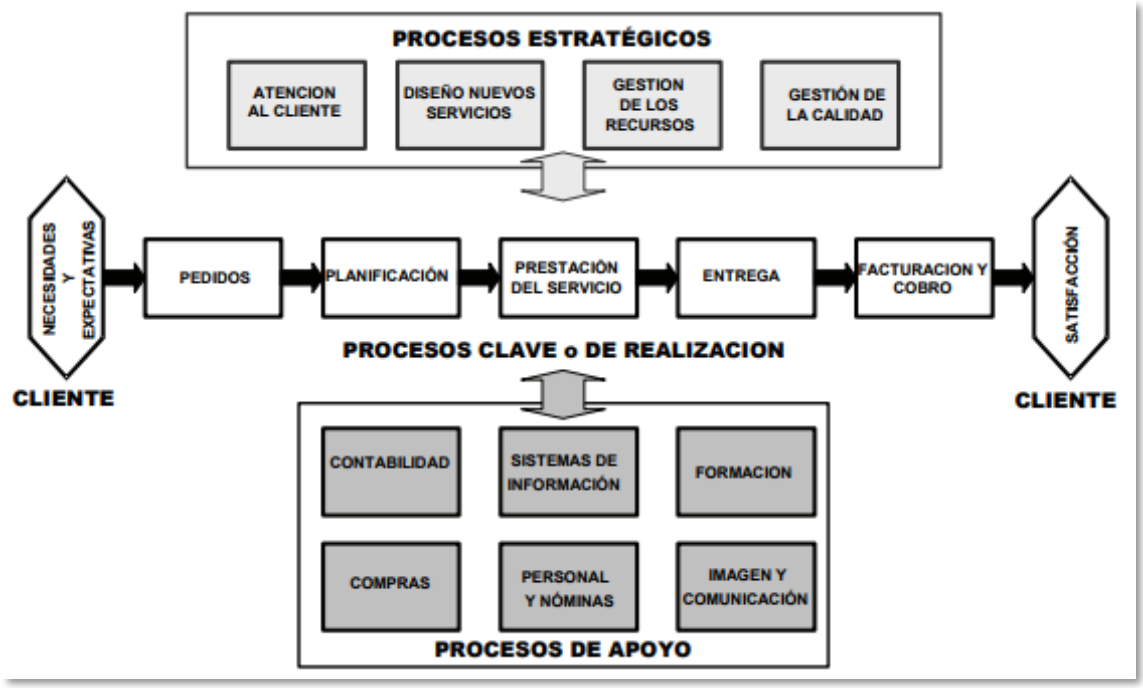

Figura 11. Tipos de Procesos en la Organización
Tomado de (Ministerio de Fomento de España, 2005)

3.6 Interrelación de procesos

Los procesos empresariales interactúan con otros procesos empresariales a través del intercambio de información o mensajes. Puede crear una colaboración de procesos para cualquier mapa de proceso que tenga en el espacio de diseño o a la que pueda acceder en el repositorio. También se puede empezar desde un diagrama de colaboración, describiendo las actividades de proceso que son relevantes para la colaboración y después extraer esas actividades en un diagrama de proceso nuevo.

> La interrelación de procesos es una herramienta que permite demostrar cómo se relacionan y comunican los diferentes procesos entre sí. Esta herramienta toma en consideración tanto los procesos internos como externos de la organización. Los procesos identificados en muchos casos no corresponden a las áreas funcionales establecidas dentro de la organización. Es probable que en un proceso se interrelaciones con varias áreas funcionales (Gonzalez, 2016).

Para aumentar la satisfacción del cliente tanto en la calidad del servicio que reciba o producto que adquiere, el proceso debe estar relacionado entre sus actividades que deben ser de calidad óptimas y adecuadas. Una manera de demostrar la interrelación entre los procesos de una organización de manera didáctica, de fácil entendimiento y muy oportuna es la Matriz de Interrelación de Procesos de doble entrada (Gonzalez, 2016).

Tabla 7.

Modelo Mapa de procesos

	Gestión Comercial	Planeamiento	Diseño y Desarrollo	Compras y adquisiciones	Producción	Terminación	Logística	RRHH	Gerencia Gral
Gestión Comercial		xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Planeamiento	xx		xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Diseño y Desarrollo	xx	xx		xx	xx	xx	xx	xx	xx
Compras y adquisiciones	xx	xx	xx		xx	xx	xx	xx	xx
Producción	xx	xx	xx	xx		xx	xx	xx	xx
Terminación	xx	xx	xx	xx	xx		xx	xx	xx
Logística	xx	xx	xx	xx	xx	xx		xx	xx
RRHH	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx		xx
Gerencia Gral	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	

Tomado de (Gonzalez, 2016)

3.7 Gestión de base de datos

Un Sistema de Gestión de base de datos consiste en una colección de datos interrelacionados y un conjunto de programas para acceder a los mismos. Permite el almacenamiento, manipulación y consulta de datos pertenecientes a una base de datos organizada en uno o varios ficheros. En el modelo más extendido (base de datos relacional) la base de datos consiste, de cara al usuario, en un conjunto de tablas entre las que se establecen relaciones (Alonso, 2006).

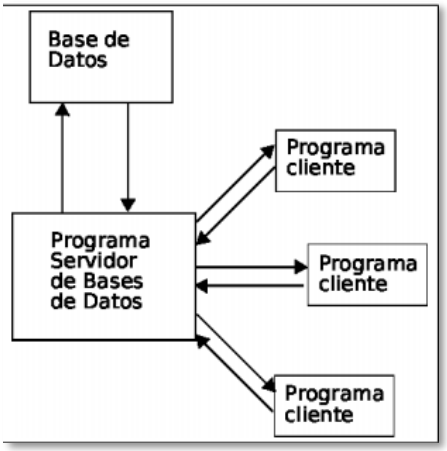

Figura 12. Esquema Cliente - Servidor en una base de datos
Tomado de (Alonso, 2006)

El método de almacenamiento y el programa que gestiona los datos (servidor) son independientes del programa desde el que se lanzan las consultas (cliente) (Alonso, 2006).

Estos sistemas de gestión son una herramienta estratégica y clave para para asegurar que la empresa dispone de bases de datos que:

- Agrupan y almacenan la información de manera fiable y segura.

- Permite el acceso y la modificación de forma transaccional, incluso con operaciones masivas.

- Ayuda a compartir la información de la empresa transversalmente.

- Evita que exista redundancia en la información, trabajando el concepto de dato único.

- Permite ser el soporte de todos los procesos de la empresa.

3.8 Customer Relationship Management

Un CRM se define como la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos un CRM involucra la adquisición, el análisis y el uso del conocimiento de los clientes con la finalidad de vender más productos o servicios y hacer dicho proceso de forma más eficiente (Padilla & Quijano, 2004).

"El CRM se constituye como el proceso de analizar las grandes cantidades de datos producidas por las llamadas de ventas, centros de servicio al cliente y ventas actuales supuestamente como signo de la conducta del consumidor. CRM también maneja los negocios con la finalidad de tratar a los diferentes tipos de clientes de diferente manera" (Padilla & Quijano, 2004). Es decir, un CRM, es una herramienta tecnológica que relaciones a procedimientos, clientes, personas y la organización con el fin de efectuar un nexo más personalizado para satisfacer las necesidades de los clientes, conocer sus requerimientos y necesidades con el propósito final de poder fidelizarlos siendo una estrategia del marketing relacional la adecuada gestión de la empresa hacia el cliente.

3.9 Identificación y selección de Herramienta CRM

3.9.1 Definición CRM

A través de Galbreath & Rogers, dicen que: "Un CRM es un desarrollo de las actividades de negocios necesarias para identificar, adquirir, investigar y retener

a los clientes más leales y rentables para entregarles el producto o servicio correcto, al cliente correcto, a través del canal correcto, en el momento adecuada y el costo necesario. CRM integra ventas, marketing, servicio, planeación de los recursos de la empresa y administración de las funciones de la cadena de suministro a través de la automatización de los procesos de negocios, soluciones de tecnología y recursos de información, para maximizar cada contacto con el cliente" (Padilla & Quijano, 2004). Por lo tanto, un CRM facilita y ayuda a mejorar los vínculos comerciales y relacionales entre las empresas con sus clientes, colaboradores de la compañía, proveedores de la empresa y empleados para crear un sentido de pertenencia interno y una fidelización externa principalmente enfocado hacia los clientes.

3.9.2 Metodología del CRM

La metodología del CRM se enfoca en utilizar tecnología para organizar automatizar y sincronizar los procesos del negocio principalmente actividades de venta, comercialización, servicio al cliente y soporte técnico (Lisiak, 2015).

La Metodología del CRM Según Laudon & Laudon (2004) consta de 5 fases las cuales se detalla a continuación:

Tabla 8.
Proceso de planeación estratégica

Fase	Descripción
1	Análisis del Funcionamiento actual y necesidades de la Empresa: Situación actual: Clientes, Servicio, Comercial, Comunicación
	Interacción entre departamentos y áreas de la empresa.
	Conocer las Herramientas informáticas actuales.
	Identificar el DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
	Conocer cuál es la Estrategia de negocio actual y futura.
	Formas de mejora: clientes, servicio
	Definir la Estrategia, o focalización de la organización en el cliente

2	Establecer Modelo de Gestión óptima de las Relaciones con el cliente, Modelo de Dirección y Actuación Comercial, Modelo de Reconocimiento que apoye implantación.
	Herramienta Informática: Funciones de la solución e interacción con otras soluciones informáticas. Búsqueda de proveedores.
	Efectuar el Proyecto: Concretar el objetivo del proyecto, plan de actuación, infraestructura necesaria, responsables, indicadores, cronograma
3	Implantación de la herramienta: Especificar requerimientos técnicos y funcionales del proyecto.
	Instalación herramienta CRM.
	Configuración herramienta CRM.
	Realizar las pruebas determinadas en el Plan.
4	Comunicación-Formación: * Comunicación a la compañía.
	Implicación de la Dirección, Directivos, Mandos Intermedios.
	Entrenamiento integral orientado a los objetivos de negocio:
	Formación sobre el Modelo Comercial y de Relación.
	Formación sobre cómo sacar partido del sistema (comercial y marketing) + Motivación de uso del sistema (actitudinal) – Formación para manejar el sistema (tecnológico) Metodología formativa: Preferentemente Presencial + Coaching.
5	Se realiza un seguimiento al Equipo de implantadores, así como un seguimiento cuantitativo del grado de implantación + Información semanal sobre la evolución de la implantación

Adaptado de (Grupo Solport, 2016)

3.9.3 Objetivos del CRM

Los objetivos de un CRM contienen la facilitación de un diálogo adecuado con los clientes, una mayor rentabilidad por cliente, información compartida a través de un centro de contactos, menor costo de adquisición, reducción de costos de ventas y el compromiso para negocios futuros de clientes rentables (Brunetta, 2010), manteniendo un margen comercial en aumento constante por parte de la empresa.

Según Ospina dice que los objetivos fundamentales de la aplicación de la herramienta tecnológica CRM son:

- Ayudar y apoyar a los departamentos de Marketing de las empresas a identificar sus mejores clientes, manejar campañas de Marketing con metas y objetivos claros, y a generar prospectos de calidad para sus equipos.
- Asistir a las organizaciones a mejorar sus procesos de ventas remotas y el manejo de cuentas, optimizando la información compartida por múltiples empleados y modernizando los procesos existentes.
- Permitir la formación de relaciones individualizadas con los clientes, con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de los mismos y maximizando los beneficios, identificando los clientes más rentables y dándoles a éstos el mejor nivel de servicio posible.
- Proveer a los empleados de la información y procesos necesarios para conocer mejor a sus clientes, entender sus necesidades, y efectivamente construir relaciones productivas y mutuamente beneficiosas entre la compañía, sus clientes, y sus asociados (Ospina, 2010)

3.9.4 Módulos del CRM

Los sistemas CRM pueden con frecuencia están conformados por algunos módulos, dependiendo de cada proveedor, así como también tomando en cuenta los requerimientos y necesidades de los usuarios, los módulos de un CRM más comunes son módulos de marketing, módulos de ventas y módulos de servicios.

3.9.4.1 Módulo de marketing

Según Starck (2015) “El módulo de marketing permite a la empresa conocer quiénes son sus clientes, que desean y como y cuando desean realizar negocios con la empresa, brindando experiencias personalizadas a través de diferentes canales para fidelizar clientes.”

Este módulo contiene herramientas relacionadas con la comercialización, entre las cuales se pueden mencionar: análisis del mercado, estudio de clientes, (segmentación análisis y retención) planificación de marketing, monitoreo de ROI, (recuperación de la inversión), gestión de campañas de marketing orientadas a segmentos de clientes, identificación de oportunidades de ventas cruzadas, personalización y monitoreo de eventos, calendarios y actividades de activación.

Con este módulo se puede mejorar y gestionar información adecuada del cliente, así como tener un seguimiento del flujo de trabajo diario, gestión y planificación de campañas de marketing, Realizar Programas de retención, así como de gestión de promociones y eventos.

3.9.4.2 Módulo de Ventas

El módulo de ventas está enfocado principalmente en la fuerza de ventas de la organización y es el principal eje para que el CRM tenga funcionalidad y aprovechamiento óptimo, el objetivo básico es adecuar el soporte de ventas en los clientes que producen mayores beneficios a la empresa, permitiendo a esta área comercial acceder a la información de las ofertas de productos y servicios de la empresa, como a la información de los clientes.

También el módulo de ventas permite administrar actividades del área comercial, conocer el ciclo de ventas de la empresa, determinando clientes potenciales, contactos, pedidos, documentos, así como realiza el cierre de la venta, hasta el servicio postventa.

Además, define aspectos básicos como: nombre del cliente, dirección, números de contacto, empresa a la que pertenece y cargo que desempeña. Gestión de oportunidades, Gestión de cuentas corporativas e individuales.

Con respecto a los bonos y comisiones por rendimiento de volumen de ventas permite calcular las mismas, así como ver el grado de cumplimiento de un vendedor con relación a sus cuotas. Seguimiento de pedidos y Previsión de ventas.

3.9.4.3 Módulo de Servicios

Este módulo permite efectuar una relación con el cliente, los servicios prestados a los mismos y la calidad de atención, aquí se gestiona la atención al usuario y el mismo permite el manejo de los diferentes tipos de incidencias con las ofertas de productos o servicios de la empresa, también llamado gestión de casos.

Así mismo, el módulo de servicio facilita la vista completa de la información de los clientes, el acceso a la base de datos de conocimiento, la gestión de la satisfacción del cliente, el conocimiento de las funcionalidades del producto o servicio, la gestión de devoluciones, la asistencia técnica a los clientes, la analítica de estos servicios y el soporte a la gestión de los centros de llamada.

Según Starck (2015) dice que:

> Dentro de este módulo, algunos proveedores ofrecen gestión de autoservicio del cliente brindando servicio y autoservicio de gestión de transacciones a través de Internet, vía teléfono (por medio de sistemas interactivos de voz) e incluso bajo la co-navegación por el sitio web en conjunto con representantes de ventas de la empresa. Del mismo modo, apoya al funcionamiento del CRM analítico a través de la recopilación de información predefinida y uniformemente dimensionada.”

Otras funciones de los Módulos de CRM permiten conocer:

- Seguimiento de redes sociales.
- Centro de contacto – Canales de contacto.

- Sincronización de datos.
- Servicio al cliente – Soporte y ayuda.
- Informes y reportes.
- Indicadores claves de rendimiento.
- Movilidad.

3.9.5 Estructura del CRM

3.9.5.1 CRM analítico

El primer paso en ejecutar es definir cuáles son las características de los clientes, gustos y preferencias. Se identifica el fin de la empresa, y cómo se va a realizar este propósito, para de esta manera empezar a analizar cómo diseñar y crear el CRM el mismo que debe tener todas las aplicaciones que se realizan para analizar los datos del cliente por medio de herramientas operacionales; lo cual permite evaluar tendencias, resultados, estadísticas y en general información para toma de decisiones y contribuir alcanzar los objetivos.

El CRM Analítico es la porción del entorno de CRM que provee el análisis del cliente por datos de su comportamiento para tomar decisiones de negocio. Los clientes se encuentran en el núcleo de las empresas modernas, y entender sus preferencias, sus valores, y sus historias es la base para conducir una compañía hacia un mayor éxito (Guzmán & Montana, 2014).
Analizando todos los puntos de datos de los clientes (centro de llamadas, internet, correo electrónico, medios de comunicación social), se pueden agrupar a los clientes de acuerdo con sus conductas, permitiendo identificar los mejores clientes para un trato especial y maximizar el valor de tiempo de vida de ellos. Se puede segmentar a los clientes en todos los niveles para los esfuerzos de mercadeo dirigido. Las tendencias de los clientes pueden extraerse de grandes cantidades de datos y pueden utilizarse para anticipar las necesidades, y para guiar el desarrollo del producto, los esfuerzos de mercadeo, y las promociones.

Así mismo Guzmán & Montana (2014) dice que:

> El CRM Analítico contribuye a brindar apoyo en las decisiones, una vez que entienda dónde está obteniendo o no obteniendo valor de sus operaciones de servicio de atención al cliente, podrá comenzar a hacer correcciones de curso, y a tomar nuevas decisiones hacia las inversiones operacionales; dónde invertir dinero, dónde no invertir, dónde recurrir a recursos propios, y dónde recurrir a recursos ajenos. Mientras que el apoyo en las decisiones está relacionado con las operaciones de servicio de atención al cliente, en realidad, es una visión panorámica, ya que provee los números del panorama general necesarios para tomar las decisiones operacionales.

3.9.5.2 CRM operacional

Luego de que se elaboró el perfil del cliente, se comienza a crear las estrategias, para poner en marcha el CRM, siendo aplicaciones que integran el front, back y mobile office, incluyendo automatización de ventas, automatización de mercadotecnia de la empresa, servicio y soporte al cliente.

Según Winer (2011) dice que: “Un CRM operacional es aquel que permite realizar las tareas cotidianas de una empresa, estas aplicaciones que apoyan el trabajo diario en las diferentes áreas de aplicación del software (ventas, mercadotecnia, servicios, centros de contacto).”

“Entre las aplicaciones más relevantes se encuentra el almacenamiento de la información de cuentas (grupos de personas, organizaciones, empresas) y de los contactos (personas individuales), almacenamiento de datos de comunicación e interacción con el cliente. el sistema se encarga de almacenar (siempre relacionando estos datos con un cliente en particular) todos los datos de llamadas telefónicas, reuniones, tareas, notas, y correos electrónicos, seguimiento de reclamos si los productos o servicios que comercializamos involucran un seguimiento post-venta, esta funcionalidad permite realizar un

seguimiento de los llamados por pedido de soporte, quejas, no conformidades, etc., y su estado actual y eventualmente su resolución, para ir conformando una base de conocimiento interna de la empresa, que permita identificar posibles fallas reiteradas (tanto de productos como humanas en la atención) y responder de forma consistente a las mismas, identificación de interesados y prospectos."

Los contactos que reúnen ciertas características que pueden llegar a convertirse en clientes son los prospectos, que también son almacenados dentro del CRM Operacional y luego identificar su posible interés en los productos/servicios para avanzar con las gestiones comerciales, ya en carácter de Interesados.

Los Prospectos que dan Información como oportunidades comerciales son captados por el CRM Operacional que provee herramientas para poder almacenar los datos relacionados con las etapas de (Pedido de Presupuesto, Renegociación, Confirmación/Anulación de Pedidos, etc.), su aspecto monetario y quién es el encargado de llevar adelante la venta.

3.9.5.3 CRM colaborativo

Este CRM adjunta los servicios de soporte tales como correo electrónico, comunidades, conferencias, centros de interacción del cliente habilitados por Web que facilitan las interacciones entre los clientes y empresas.

Según Corredor & Peralta (2007) dice que:

> El CRM de Colaboración corresponde a las herramientas que permiten la integración de las aplicaciones con los diferentes canales de comunicación que utiliza la empresa con sus clientes, con el CRM de Colaboración los componentes y los procesos permiten a la empresa la interacción y colaboración con sus clientes.
> Es el encargado de facilitar la interacción del cliente con la organización e incorpora los nuevos medios (Internet y telefonía móvil), como canales

> adicionales, debiendo proveer, en conjunto, el conocimiento de los patrones de comportamiento del cliente, que constituye la base para diseñar la estrategia CRM (Maza, 2016, p. 30).

Consiste en canales que permiten a los clientes tener acceso en línea a la información en cualquier momento, en cualquier lugar, como: Internet, intranet, portales auto-servicio y conexiones de socios, si el sitio web es difícil de navegar, o el portal auto-servicio no provee la información que los clientes necesitan, y el sistema de registración de llamados no opera durante el horario laboral del cliente, en el caso internacional, entonces el canal no sirve, para facilitar las interacciones entre clientes y organizaciones (clientes a ventas, ventas a marketing, constructores de comunidad), debe orientarse a mejorar la comunicación y coordinación para promover la disminución de costes del cliente e incrementar su retención (Maza, 2016).

3.9.6 Comparación herramientas CRM

Customer Focus ha publicado su nuevo Cuadrante Mágico 2016 “CRM para el ciclo de atención al cliente”, donde examina el mercado mundial de fabricantes de plataformas de servicio al cliente y de soporte, y presenta las principales fortalezas y debilidades de los 14 proveedores más relevantes en el ecosistema actual de tecnologías (2016) en los cuales se consideran las tres principales que son: Sales Force, Pegasystem, Oracle.

3.9.6.1 Sales Force

> El CRM de Salesforce es una aplicación en formato cloud que te ayuda en la gestión de la fuerza de ventas, flujos de trabajo, portales de cliente, servicios, desarrollos específicos, etc. Un único usuario puede disfrutar de planes que comienzan en sólo US$5 al mes, y para una pyme es más que suficiente.

Sales Force es fácil de usar y configurar, puedes almacenar, compartir y gestionar información con seguridad, fácil de personalizar, y cuenta con más de 97 mil clientes en el mundo, que en su mayoría son PYMES.

El plan Group ofrece una característica que ayuda a rastrear a los leads. Los usuarios pueden conectarse a Sales Force con medios sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn. Mantiene un registro de contactos, oportunidades de ventas, y mucho más. También hay una gran cantidad de informes que ayudan a explicar los datos que se recoge a través de Sales Force, y los usuarios también pueden crear sus propios informes personalizados y separar contactos dentro de futuros y actuales clientes (Alvarado, 2016)

Información del Producto:

Sales Force Sales Cloud CRM le permite rastrear toda la información e interacciones de los clientes en una ubicación para seguir más clientes potenciales.

Tipos de clientes:

Pymes y grandes empresas

Información de costos:

Sales Force CRM ofrece cuatro planes de precios SMB y empresariales facturados anualmente. Dé los detalles una mirada, y seleccione su plan:

- Director de contacto - $ 25 – 75 – 150 – 300 / usuario / mes
- Gestión de contactos
- Cuentas y contactos
- Seguimiento de tareas y eventos
- Outlook, integración de correo electrónico de Gmail

Dispositivos disponibles:

- Ventanas
- Android

- Mac
- Linux
- IPhone
- IPad basado en web

Lista de características:

- Comunidades de ventas
- Marketing y ventas
- Integración de correo electrónico
- Oportunidades y presupuestos
- Crear y ejecutar aplicaciones innovadoras
- Predicción
- Involucrar a los clientes en todas partes
- Aprobaciones y flujo de trabajo
- Cuentas sociales y contactos (charla)
- Analítica
- Móvil para mantenerse conectado
- Gerente de contacto
- Visibilidad en tiempo real
- Paneles
- Flujo de trabajo

Integraciones Soportadas:

Sales Force CRM se integra con los siguientes sistemas y aplicaciones empresariales:

- Force.com
- Heroku
- Combustible Exact Target
- Aplicaciones de terceros
- Paquetes de desarrollo interno (Advance)

3.9.6.2 Pegasystem

Según Software Advice (2016) dice que:

> Pegasystems desarrolla aplicaciones estratégicas para ventas, marketing, servicio y operaciones. Las aplicaciones de Pega agilizan las operaciones comerciales críticas, las empresas se conectan a sus clientes sin problemas en tiempo real a través de los canales, y se adaptan a responder rápidamente a las necesidades cambiantes. Pega, con aplicaciones disponibles en las instalaciones o en la nube, se construye sobre la plataforma unificada de Pega 7, que utiliza herramientas visuales para ampliar y modificar aplicaciones para satisfacer las necesidades estratégicas de negocio de los clientes fácilmente.

Información del Producto:

Pegasystem es un sistema de interacción para clientes en una ubicación definida para desarrollar clientes potenciales, determinando variables que sean útiles para la toma de decisiones del negocio.

Tipo de Clientes:

Pequeñas, Medianas y Grandes empresas.

Características:

- Registro de llamada
- Gestión de contactos
- Atención al cliente
- Correo de publicidad
- Seguimiento de la interacción
- Manejo de liderazgo
- Gestión de lista
- Catálogo de productos
- Cotizaciones propuestas

- Seguimientos referencias

Despliegue:

Nube, SaaS, Web

Formación:

- Documentación
- Webinars
- En vivo en línea
- En persona

Apoyo:

- En línea
- Horas de trabajo

3.9.6.3 Oracle

Según dice Oracle.com (2016)

> Oracle Sales Cloud es también una perfecta solución de construcción de tuberías, ya que le permite utilizar todos los canales a su disposición para mantenerse a la vanguardia de sus clientes y ofrecer una experiencia excepcional al cliente en cada oportunidad.

"Cada individuo de su empresa está involucrado en hacer ventas, desde representantes de campo y operaciones hasta líderes de equipo. Oracle Sales Cloud une todas las personas y departamentos y ayuda a resolver los desafíos de los datos de los clientes, permitiéndoles mejorar y ofrecer constantemente experiencias positivas con ventas, marketing y servicio".

Información del Producto:

Oracle Sales Cloud es una solución de gestión de relaciones con el cliente que ofrece capacidades y características que permiten a las empresas crecer significativamente a través de ventas aceleradas.

Tipo de clientes:

Pequeñas, Medianas y grandes empresas.

Detalles del Costo:

Oracle Sales Cloud ofrece cuatro paquetes de precios SMB y Enterprise para satisfacer las necesidades de diferentes usuarios. Dé a los detalles una mirada, y seleccione el plan más adecuado para su negocio:

- Edición Profesional - desde $ 65 / usuario / mes
- CX Core
- Aplicación móvil para smartphones y tablets
- Analítica de ventas

Dispositivos disponibles:

- Ventanas basadas en web
- Apple

<u>Características</u>:

- Automatización de fuerza de ventas
- Ventas y servicios unificados
- Seguimiento y gestión de problemas de servicio
- Análisis de solicitud de servicio

<u>Integraciones soportadas</u>:

Oracle Sales Cloud se integra con los siguientes sistemas y aplicaciones empresariales:

- MS Outlook
- Notas de IBM
- Gmail

3.9.7 Selección del CRM adecuado

Tomando en cuenta las características, elementos e información de cada uno de los CRM, y conociendo el análisis del cuadrante Mágico de Gartner, se ha determinado seleccionar el CRM Sales Force, ya que es el que presenta las mejores condiciones en cuanto a bondades, precio, usos y ventajas.

Figura 13. Cuadrante Mágico de Gartner CRM
Tomado de (Customer Focus, 2016)

Detalle de CRM Sales Force

- Implementar el CRM presenta beneficios en lo económico ya que el desembolso puede ser mensual o anual, impactando muy poco al flujo de caja del negocio.

- Los módulos de la herramienta se ajustan a la realidad del negocio interactuando especialmente en el módulo de ventas entregando información de cuentas, seguimiento y el historial de sus actividades debido a que el modelo se aplicara de forma B2B. Además, permitiendo conocer el esquema de acción de la competencia entregando un proceso de ventas completamente personalizable.

- Dentro del módulo de marketing la acción dentro de cuadros de campaña, mailing, posibilidad de interactuar con Google AdWords, permiten una acción oportuna de los usuarios en la toma de decisiones.

- Esta herramienta brinda acceso a soporte y apoyo a temas de call center, seguimiento de errores, manejo de casos, así como la integración de servicios con las distintas plataformas de redes sociales como Facebook, LinkedIn, Google Apps, entre otras.

- Nos permite tener acceso a todos los sistemas operativos de smartphones y tablets, ajustándose a la base de equipos con los que cuenta la compañía para el desarrollo de actividades de sus vendedores.

- Al ser un CRM de carácter global se ajusta a más de 16 idiomas, entregando soporte de uso de multi-monedas, permitiendo a la empresa entregar reporte a empresas multinacionales bajo el esquema que necesiten.

- Otra característica importante es su acción de automatización del flujo de trabajo, debido a su capacidad de ajuste y personalización acorde al usuario, brindando los niveles de seguridad, manejo y respaldo de datos, de acuerdo a los lineamientos que requiera la empresa.

- Finalmente, una de las funciones más importantes es que es una herramienta cloud, entregándoles a sus usuarios la seguridad de exportación automática de los registros y datos que sean cargados en el sistema, brindándoles acceso desde cualquier parte, inclusive permitiendo la interacción en tiempo real con socios estratégicos del negocio.

3.9.8 Valoración financiera de la aplicación del CRM

Tomando en cuenta que la mejor alternativa de CRM es la Sales Force, este será la herramienta que se implementara en la Distribuidora Abad Hermanos que cuenta actualmente con 600 clientes activos los mismos que recibirán una adecuada fidelización con servicios postventa, así como promociones, informes, descuentos para incrementar el nivel de ventas y satisfacer a los clientes, el CRM adecuado Sales Force tiene un costo de 150 dólares mensuales, es decir, 1.800 dólares mensuales por los 12 usuarios.

4 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL

4.1 Modelo de Negocios para la Propuesta del plan de Marketing relacional

4.1.1 Definición de datos relevantes de clientes

Los clientes de la Distribuidora Abad Hermanos principalmente son farmacias medianas y pequeñas que se encuentran en la región austro del país. Sus dueños son hombres y mujeres entre 18 y 65 años como población económicamente activa que tienen ingresos promedios 750 a 1500 dólares, estos usuarios tienen un flujo de compras mensuales entre 500 a 1000 dólares en productos farmacéuticos durante todos los meses del año, los mismos poseen pequeñas microempresas de venta de productos farmacéuticos y médicos, que se conocen como farmacias independientes.

4.1.2 Establecimientos de segmentación de clientes

Tomando en cuenta los aspectos más importantes que representan ingresos para la distribuidora se pretende establecer por líneas de productos y ventas la segmentación de clientes, es decir, los clientes serán segmentados por el volumen y potencial de compras, frecuencia de compras, y los ingresos que se perciben por cada tipo de consumidores.

Es así como se creará una base de datos diferenciando cada una de estas categorías, entendiendo que su enfoque se concentra en su totalidad en farmacias independientes a las que buscan apalancar y apoyar en el desarrollo de su negocio. Distribuidora Abad Hermanos no tiene un enfoque hacia clientes corporativos ni públicos debido a que en su mayoría son atendidos directamente por las casas farmacéuticas entregando condiciones comerciales especiales.

Tabla 9.

Variables de segmentación de clientes

Variable
Volumen de compras
Frecuencias de compras
Ubicación
Ingresos que percibe la Empresa (Margen Bruto)
Antigüedad de clientes
Número de clientes por categoría

Los segmentos que ha definido la compañía para sus clientes es el siguiente:

Oro	Plata	Bronce
•Volumen de compras superior a 2.000 USD •Frecuencia de compra entre 3 a 4 veces al mes •Ubicadas en las ciudades principales o capitales de provincia •La empresa percibe un esquema de rentabilidad entre el 22 al 25%	•Volumen de compras entre 1.000 a 2.000 USD •Frecuencia de compra entre 2 a 3 veces al mes •Ubicadas cantones aledaños y parroquias de ciudades principales •La empresa percibe un esquema de rentabilidad entre el 18 al 22%	•Volumen de compras inferior a 1.000 USD •Frecuencia de compra entre 1 a 2 veces al mes •Ubicadas en la periferia de ciudades principales y cantones más pequeños •La empresa percibe un esquema de rentabilidad entre el 12 al 17%

Figura 14. Contacto con los clientes

Estas categorías quedarían conformadas de la siguiente manera, cumpliendo las condiciones arriba descritas, por un tema de confidencialidad no pueden ser revelados montos, esquemas y nombres, pero si el número de clientes que pertenece a cada una:

- Oro = 30 clientes
- Plata = 120 clientes
- Bronce = 343 clientes

4.1.3 Modelo de interacción con clientes

Actualmente la comunicación con los clientes está constituida por visitas de los vendedores corporativos a los usuarios en sus Instituciones médicas, Clínicas entre otros, y se lo realiza dentro del mes entre 2 a 4 veces, para mantener un contacto adecuado y el nexo no se pierda y ocasione pérdida de ventas o incluso cambio de proveedor del cliente, además de poder abastecer adecuadamente con producto para que se mantenga en stock.

Figura 15. Contacto con los clientes

Se pretende crear una estrategia de visita de rutas para cubrir a todos los clientes de cada zona dividas entre norte centro sur y Provincias, en las mismas buscar nuevos usuarios presentando un portafolio de productos adecuado en un catálogo representativo, que se pretende elaborarlo digitalmente y poder enviarlo con actualizaciones a los clientes para mejorar la comunicación y la información como un valor agregado de tal forma estos puedan ser fidelizados con la implantación del software tecnológico Sales Force.

4.1.4 Desarrollo de estrategias de fidelización de clientes

Para el caso de la estrategia de Fidelización como ya se ha mencionado se implementará el CRM, Sales forcé como herramienta de apoyo y soporte para

mejorar el contacto con el cliente sistematizando adecuadamente los procesos digitales, así como mejorando los tiempos de respuesta de los pedidos, solicitudes, información promoción y difusión de los productos de la Distribuidora.

4.1.4.1 Call Center Cloud

Implementar un call center cloud lleva a optimizar nuestro contact center, garantizando el enrutamiento adecuado e inteligente de nuestros clientes gratuita, permitiendo explotar el diseño y la gestión del flujo de la comunicación omnicanal. 1-800 ABAD, permitirá manejar una sola interfaz de voz, correo, redes sociales y chat, integrando fácilmente las aplicaciones del negocio incluyendo nuestro CRM Sales Force, aumentando ampliamente el potencial de cada una de estas herramientas.

Esta forma de interacción con el cliente permitirá a la empresa ofrecer servicios de comunicación e información personalizada idónea, a través de las redes de datos, esto servirá para que el usuario este en contacto permanente con la empresa y poder así dar seguimiento a trámites, consulta de requisitos, reclamos, brindar información y principalmente conocer la percepción que tiene de los productos y el nuevo servicio que se está brindando de tal forma se preste un soporte ágil a la colectividad.

Figura 16. Call Center

4.1.4.2 Programa de Fidelización de clientes

Se efectuará un programa de fidelización por medio del CRM Sales forcé donde identificado claramente la base de datos de los clientes diferenciados por categoría. Se pretende crear una tarjeta de fidelización, es decir, otorgar puntos a los clientes mayoristas por cada compra que realicen, de esta forma se verán motivados por la recompra, también se enviará correos automáticamente a los clientes en sus cumpleaños, con recordatorios con su saldo en puntos y más correos prediseñados sobre ofertas de productos y actualizaciones de la Distribuidora (Kopernet, 2014).

Además, se pretende conocer la opinión de los clientes, que será manejado por medio del call center el mismo que enviará encuestas de satisfacción a todos los clientes inscritos en el programa de puntos y se les premiará por responder (Kopernet, 2014).

Otra actividad que se efectuará en este programa será la de comunicar las promociones y promover el retorno de los clientes de forma inmediata enviando mensajes de texto a los celulares de los usuarios (Kopernet, 2014).

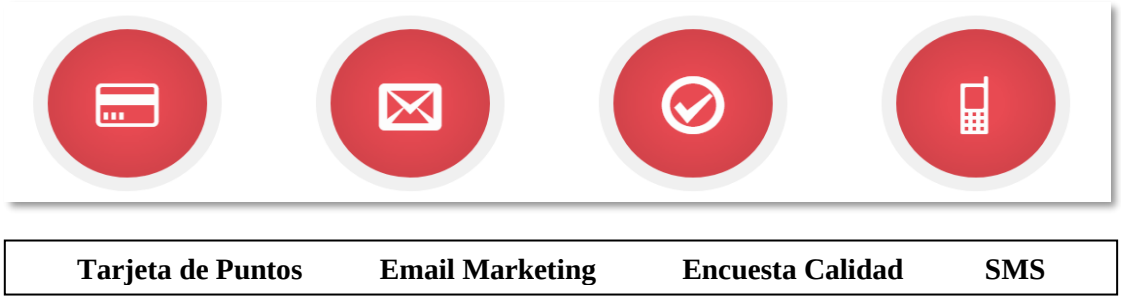

Figura 17. Esquema del programa de Fidelización
Tomado de (Kopernet, 2014)

4.1.4.3 Plan de acumulación de beneficios

En esta estrategia se pretende diferenciar a los clientes oro, plata y bronce, a los cuales se pretenderá fidelizar para convertirlos en categorías superiores, se tomará en cuenta principalmente factores como la frecuencia de compra y la

rentabilidad que producen las compra, así como la cantidad de producto que compran, se ofrecerá a cada línea identificada regalos, descuentos, bonos, entre otras, con estas estrategias se mantendrá un contacto más integral con los clientes y se podrán conocer preferencias necesidades y requerimientos para a futuro llegar a obtener mayor número de usuarios.

Figura 18. Plan de Beneficios Clientes

Este plan de beneficios cuenta con el apoyo de las distintas casas farmacéuticas a las que representa Distribuidora Abad Hermanos, los valores que se invierten para la implementación de estas acciones dependen directamente de las condiciones comerciales que se negocian semestral y anualmente con la participación de las marcas más importantes y representativas, siendo los principales contribuyentes para la aplicación de esta estrategia.

4.1.4.4 Tarjeta de identificación clientes Abad Hermanos

Para fortalecer el crecimiento de la empresa también se pretende crear una tarjeta indicando la categoría a la que pertenece el cliente.

Figura 19. Tarjetas Abad Hnos

4.1.4.5 Fan Page Facebook

Para lograr una fidelización de clientes también se creará otro canal de comunicación que permita alcanzar este propósito, al ser productos éticos los que en su mayoría comercializa la empresa, no pueden ser promocionados libremente debido a las restricciones que existen en el país, sin embargo lo que se busca con este fan page es brindar a los clientes más facilidades para el contacto, comunicando sus quejas, dudas, sugerencias, se deberá contestar a todos los comentarios, preguntas e interrogantes que formulen y lo más rápido posible, con el apoyo del Call Center Cloud.

Funcionalmente lo que se creará son publicaciones visuales enfocadas en la empresa, promociones, formas de contacto y las casas comerciales a las que

representa la empresa y dedicadas a los clientes fieles (por ejemplo, promociones para para clientes oro), inclusive destacando el cierre de nuevos acuerdos comerciales.

Figura 20. Fan Page Facebook Abad Hermanos

4.1.5 Aplicación y puesta en marcha de estrategias

4.1.5.1 Aplicación de herramienta CRM (Sales Force)

<u>Alcance</u>:

Mediante esta estrategia la empresa podrá mantener una comunicación adecuada con los clientes, gestionando procesos que vinculen directamente a los clientes para conocer sus requerimientos y fidelizarlos manteniendo y aumentando la frecuencia de compras de los mismos hacia la distribuidora.

<u>Actividades</u>:

Para efectuar esta estrategia se efectuará la implementación del programa Sales Force en la distribuidora y lo realizará un técnico especializado que capacitará a

todo el personal que estará a cargo del manejo y uso, así como también al cuerpo directivo ya que las actividades estarán relacionadas con toda la empresa.

Tiempo:

20 días laborables

Fecha de inicio:

1 de abril de 2018, será permanente el uso

Recursos:

El Área Financiera destinará los rubros monetarios para la adquisición del programa y tendrá un costo de 75 dólares mensuales y será utilizado por los vendedores el supervisor y el gerente comercial.

4.1.5.2 Call Center Cloud 1800 Abad

Alcance:

Con la implementación de un Call Center Cloud será de gran ayuda para brindar información y atención telefónica a las llamadas de los clientes, en donde se darán servicios de solicitudes de quejas, sugerencias, soporte de adquisiciones, ventas, así como se efectuará llamadas los cumpleaños y se enviarán recordatorios, así como información por medio de correos electrónicos, a los diferentes clientes, segmentándolos por líneas de compra, mediante la integración con el programa CRM. Es importante señalar que esta información ya se encuentra registrada en el sistema de facturación actual de la empresa y lo que se hará es integrarla a Sales Force.

Actividades:

Para la creación del Call Center se contratará 2 personas con experiencia en este tema, el equipo está conformado por dos agentes, gerente comercial y el diseñador de sistemas, teniendo las siguientes funciones:

- iAgents: Atender a los clientes con información en tiempo real para prestar un rápido y mejor servicio, personalizando la atención al cliente.
- Gerente comercial: Gestionar contact center, configurar paneles de control y supervisar la actividad la actividad de los iAgents.
- Diseñador de sistemas: Definir los flujos omnicanal, reglas horarias y call-backs.

Cabe indicar que únicamente se contratará a los dos iAgents, ya que tanto el gerente comercial como el desarrollador del sistema son parte de la empresa. Adicionalmente se enviará mensualmente una encuesta de satisfacción de calidad a los clientes vía electrónica con preguntas efectivas para medir el nivel de cumplimiento de la empresa.

Tiempo:

2 semanas de creación y será indefinido

Fecha de inicio:

1 de abril de 2018

Recursos:

El área financiera, destinará los valores para las adecuaciones de las instalaciones compras de muebles enseres, materiales herramientas, el área operativa y gerencia efectuará las compras y cotizaciones más económicas para la ejecución del call center, así como la gestión para la obtención de la línea telefónica que tendrá 3 extensiones, entre otros.

4.1.5.3 Programa de fidelización de clientes

Alcance:

Por medio de esta estrategia se podrán fidelizar a los clientes en la cual se pretende crear acciones para alcanzar la misma y mejorar el nivel de frecuencia de ventas y alcanzar mejor posición en el mercado del Austro Ecuatoriano.

Actividades:

Para lograr estas acciones se crearán tarjetas de regalo para clientes especiales, así como para clientes regulares que luego se los vincule a especiales en las cuales se podrán brindar beneficios como regalos en los cumpleaños, bonos de descuentos en compras, premios, puntuales entre otros.

Tiempo:

Tiempo de creación 8 días y será servicio permanente por un año.

Fecha de inicio:

1 de abril de 2018

Recursos:

Área financiera, Operaciones.

4.1.5.4 Estrategia de Marketing digital en un fan page (Facebook)

Alcance:

Por medio de esta estrategia se pretende difundir y promocionar con un diseño adecuado en redes sociales, creando un Fan Page en Facebook, con los servicios y líneas con las que cuenta la Distribuidora dentro de su zona de cobertura en la región austro del país.

Actividades:

Se creará un fan page de Facebook propio de la distribuidora con un logotipo indicativo en la cual se ofertará con micro videos visuales las instalaciones y los productos relevantes con diferentes marcas, brindando información clara.

Tiempo:

Creación aproximadamente en un mes, donde se analizarán todos los contenidos que se pueden publicar y el alcance que tendrá con los distintos clientes. Será permanente con actualización de contenidos semanales.

Fecha de inicio:

1 de abril de 2018

Recursos:

Será efectuada por medio del área financiera y el área comercial que adaptar los contenidos necesarios para producir un alto impacto por esta vía.

A continuación, se presenta una tabla resumen sobre el total de inversiones para el plan de marketing relacional, es importante mencionar que es un esquema mensual, este es un beneficio de contratar sistemas cloud que permiten este tipo de desembolso y tienen un menor impacto en la organización:

Tabla 10.

Inversiones marketing relacional

Inversiones marketing relacional mensual	
Concepto	**Costo total ($)**
CRM Sales Force – 12 usuarios (Lightning Enterprise)	1.800
Inversión programa de recompensas	2.500
Call Center Cloud	1.500
Manejo y creación de contenidos Fan Page (Facebook)	500
Total	**6.300**

5 ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Indicadores de evaluación financiera

A continuación, se presenta los principales indicadores financieros partiendo del siguiente estado de flujo de fondos de la Distribuidora Abad Hermanos, el mismo que se indica a continuación:

Al tratarse de estrategias que explotarán los beneficios de herramientas que utilizan la nube, el costo total y el desembolso son bajos y mensuales por esta razón no analizaremos el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) debido a que el impacto en la operación es mínimo.

5.1.1 Retorno sobre la inversión (ROI)

Con esta métrica podemos conocer el valor que generamos con las acciones de marketing planteadas para este proyecto, esclareciéndonos la inversión que ha conllevado nuestra venta, de esta manera podemos determinar si las acciones de marketing fueron correctas. Para el cálculo estamos anualizando el gasto mensual de 6.300 USD, y proyectando un crecimiento en ventas del 2% (10.000 USD mensuales), teniendo en cuenta que las ventas mensuales representan cerca de 500.000 USD.

Tabla 11.

Retorno inversión (ROI)

Cálculo de Retorno de Inversión (ROI)	
Cálculo de ROI	
Datos a completar:	
Inversión	$ 75.600,00
Ingresos netos producidos por inversión	$ 120.000,00
Resultados	
ROI en %	59%
ROI en $	$ 1,59

El retorno de inversión (ROI) cuando mi ingreso es $120.000,00 y mi inversión es de $75.600,00 es igual a 59%

Por cada dolar invertido, obtengo $1,59 dolares de retorno

5.2 Diagrama de Gantt para implementación de la estrategia

Diagrama de Gantt del Proyecto

Start	Apr 1
Final Target	Nov 18
Today	Jan 28

No.	Actividad	Inicio	Fin	Status
1	Definición de datos relevantes de clientes.	Apr 1	Jun 15	
2	Establecimientos de segmentación de clientes	May 1	Jun 20	
3	Modelo de interacción con clientes	May 15	Aug 15	
4	Desarrollo de estrategias de fidelización de clientes	Jun 1	Jun 30	
5	Diágnostico de oportunidades acorde a información de FV	Jun 30	Aug 31	
6	Ajuste de los modulos del CRM	Sep 1	Sep 30	
7	Integración y preubas con el sistema de fact.	Jul 20	Sep 21	
8	Migración de sistema Equipos FV	Sep 15	Nov 15	
9	Ingreso datos clientes	Oct 1	Oct 31	
10	Capacitación al personal	Oct 10	Nov 15	
11	Capacitación al personal	Nov 1	Nov 18	

Figura 21. Diagrama de Gantt

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Distribuidora Abad Hermanos es una empresa de venta de productos farmacéuticos ubicada en la ciudad de Cuenca, la misma que cubre toda la zona del austro ecuatoriano, varias provincias aledañas, su principal fortaleza es la ubicación y capacidad instalada de sus bodegas, la cual buscará incrementar las ventas por medio de un proceso de marketing relacional que permita un contacto comunicacional más personal con los clientes.

Se aplicó un estudio de mercado a 50 farmacias a las que atiende la distribuidora, que indico que la mayor parte de los clientes buscan un contacto más personalizado con la empresa, así como también buscan medios digitales para conocer e informarse sobre actualizaciones, productos servicios, ofertas, descuentos entre otros, además los consumidores prefieren recibir información por correos electrónicos, visitas corporativas, fan page, los mismos tienen la necesidad de recibir mejores promociones, premios, bonos de compra, ofertas y regalos por tiempo y frecuencia de compra de productos farmacéuticos.

Con esta base se definió que la mejor alternativa para implementar un CRM tecnológico es el programa Sales Force por su amplias características y posición consolidada como herramienta digital que permite interactuar y conocer a los usuarios de una compañía, debido a su adaptabilidad con el negocio, integrando funciones de venta, mercadeo y servicio, que potenciaran la acción del personal en el punto de venta.

Las estrategias de marketing relacional más relevantes para la aplicación y aprovechamiento del programa Sales Force, y la permanente fidelización de los clientes, son la creación de un call center cloud, para integrar las aplicaciones en las que interactúa el negocio entregando amplia información al usuario para una mejor y ágil atención a los clientes, de una forma personalizada determinando el

valor del cliente para la empresa y viabilizando el up-selling y el crosselling, protegiendo la inversión realizada en las nuevas estrategias y potencializándolas.

Se creará tarjetas de identificación de la categoría de clientes, para diferenciarlos entre clientes oro, plata y bronce, los mismos que obtendrán diferentes beneficios por la frecuencia y volumen de compra en la cual se ofrecerá, descuentos, premios, regalos, entre otros, finalmente se pretende enviar información vía mail a los usuarios en la cual se enviara un catálogo digital de los productos y marcas, novedades, recordatorio de cumpleaños, tarifas, encuestas de satisfacción de calidad y servicio cortas para medir si se está cumpliendo con el fin de mejorar y mantener a los clientes satisfechos.

La inversión mensual del plan de marketing relacional fue de 6.300 dólares los mismos que serán financiados con los ingresos que percibe la compañía mensualmente, al ser un proyecto cloud no es necesario valorar los indicadores financieros VAN y TIR debido a que el impacto en el flujo del negocio es bastante bajo con apenas un impacto del 1,26% en promedio en relación a las ventas mensuales de la empresa, entregando un ROI del 59%, es decir, que por cada dólar invertido recuperaremos 1,59 confirmando la viabilidad del proyecto.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda a la Distribuidora implementar el Plan de Marketing relacional con la ejecución del programa Sales Force que le permitirá mejorar y mantener las ventas fidelizando a los clientes, logrando una consolidación en el mercado el Austro ecuatoriano para a futuro expandir su marca.

Se sugiere capacitar adecuadamente a las personas encargadas del manejo del CRM Sales Force, para cumplir y aprovechar con el uso de la herramienta tecnológica de forma eficiente, así como comunicar de errores en el sistema para efectuar el soporte técnico por la persona especializada.

Se aconseja bimensualmente elaborar encuestas de satisfacción de calidad, atención al cliente, y servicio post venta tanto para los usuarios como empleados, de tal forma que se pueda conocer la percepción que tiene el consumidor sobre la empresa, conocer sugerencias y peticiones, e informar sobre promociones y actividades de la compañía, se creara sentido de pertenencia de los empleados al determinar su opinión sobre el trabajo realizado y si sus expectativas de crecimiento son las esperadas, de tal forma se puedan tomar decisiones para contribuir a un ambiente laboral integral.

Finalmente se encomienda a la distribuidora, crear alianzas estratégicas con diferentes empresas de la zona es decir, poder asociarse con diferentes compañías para conseguir objetivos directos (ganancia económica, consolidación institucional, bases de estabilidad, contactos, prestigio, influencias, etc.), así como también para generar oportunidades de desarrollo que no sólo sirvan para la propia empresa, sino para que otros también se beneficien, de esta forma, habrá un beneficio indirecto, porque existirán más clientes, más aliados, más apoyos, una interacción más agradable y más posibilidades para el crecimiento de todos (Gonzalez & Pinela, 2010).

REFERENCIAS

ALFE. (8 de octubre de 2016). *El sector de la salud en Ecuador ¿cómo se organiza el mercado farmacéutico?* Recuperado el 21 de enero de 2018, de Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos: http://farma.ebizor.com/sector-la-salud-ecuador-se-organiza-mercado-farmaceutico/

ALFE. (2 de junio de 2017). *Ecuador como productor farmacéutico*. Recuperado el 21 de enero de 2018, de Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Ecuador: http://farma.ebizor.com/ecuador-como-productor-farmaceutico/

Alonso, F. (2006). *Sistemas de Información Geográfica*. Recuperado el 3 de marzo de 2018, de http://www.um.es/geograf/sigmur/sigpdf/temario_9.pdf

Alvarado, C. (2016). *Las 5 Mejores Herramientas de CRM para Pymes: SalesForce*. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de http://www.christiamalvarado.com/marketing/las-5-mejores-herramientas-de-crm-para-pymes/

Bose, R. (2003). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Managemente & Data Systems*(102), 89-97.

Brunetta, H. (2010). *CRM y su implementación: 10 pasos para tener éxito*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de http://www.aacrm.org/articulos deinteres.htm#nueve

Camacho, O., & Tarazona, J. (2011). *Marketing viral como estrategia de gestión empresarial para Yamaha Motos Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Obtenido de http://tangara.uis.edu.co/ biblioweb/tesis/2011/142152.pdf

Corredor, A., & Peralta, D. (3 de diciembre de 2007). *Adaptación de tecnología CRM, Open Source, en la microempresa EASYSOFT de Colombia: Conceptos y herramientas CRM*. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS0710IS09/entregables/Conceptos%20y%20Herramientas%20CRM.pdf

Customer Focus. (2016). *Cuadrante Mágico de Gartner*. Recuperado el 12 de febrero de 2018, de http://www.customerfocus.es/nuevo-cuadrante-magico-gartner-2016-crm-ciclo-servicio-cliente/

Diario El Comercio. (15 de octubre de 2014). *El 2015 será un año difícil por la baja en el precio del petróleo*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de http://www.elcomercio.com/actualidad/2015-sera-dificil-ecuador-petroleo.html

Dimas, Y. (2014). *Gestión y creación de base de datos en excel para la mejora de la organización de los expedientes y accesibilidad de información hacia los clientes en el despacho*. La Chorrera: Universidad Americana. Obtenido de https://www.slideshare.net/Docentes...1/gestin-y-creacin-de-base-de-datos-en-excel-para-la-mejora-de-la-organizacin-de-los-expedientes-y-accesibilidad-de-informacin-hacia-los-clientes-en-el-despacho

Duque, J. (24 de agosto de 2017). *Fidelización de clientes y CRM*. *Una nueva estrategia*. Recuperado el 3 de marzo de 2018, de Ciudad Gestión: http://www.ciudadgestion.co/mercadeo/fidelizacion-de-clientes-y-crm-una-nueva-estrategia/

Espinoza, B., & Terán, F. (Mayo de 2015). *El analfabetismo digital y la seguridad informática en el Ecuador*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de http://www.eumed.net/rev/atlante/04/analfabetismo-digital.html

Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: A leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine, 11*(3), 161-71.

Gonzalez, D., & Pinela, L. (2010). *Análisis del mercado del turismo emisivo y su relación entre las agencias de viajes mayoristas e internacionales en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral. Obtenido de https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/100382/D-64598.pdf

Gonzalez, H. (20 de julio de 2016). *ISO 9001:2015: Elaboración de mapas de procesos*. Recuperado el 1 de febrero de 2018, de Calidad y Gestión: https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/

Grupo Solport. (2016). *CRM: Gestión de Relaciones con los clientes*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de http://www.solport.net/web/index.php/home/areas-de-negocio/crm-gestion-de-relaciones-con-los-clientes

Guzmán, A., & Montana, S. (2014). *Desarrollo de una estrategia CRM para la implementación de un plan de fidelización de clientes en SOFALCA comercializadora*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12001/1/TRABAJODEGRADO%20CRM%20111.pdf

Hamilton, J. (2004). Theatrical Performance and Interpretation. En D. Padilla, & I. Quijano, *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México*. Cholula, Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla.

Ibarra, M. (2015). *Programas y Estrategias asociadas a la Responsabilidad Social en la gestión de una Distribuidora Farmacéutica: Estudio de Caso*

DIFARE S.A. Guayaquil: Universidad Casa Grande. Obtenido de dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/734/1/Tesis1014IBAp.pdf

IFI Promesa. (2016). *Industria Farmaceútica de Innovación e Investigación*. Obtenido de Código de Ética IFI - FIMM: http://www.ifi-promesa.com.ec/pages/submenuTopicLevel2.jsf;jsessionid=EAB0415943229D04CED4BEAADB2B58DF?id=11&idSubtopic=71

INEC. (Junio de 2011). *Ecuador en cifras: Censo nacional económico*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados_generales_censo_economico.pdf

Juan Valdez Café. (21 de noviembre de 2011). *Misión, Visión y Valores*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de http://juanvaldezmi.blogspot.com/2011/10/mision-vision-y-valores.html

Kopernet. (2014). *Programa de Lealtad*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de Puntos de Lealtad: https://www.puntosdelealtad.com/servicios-programa-de-lealtad.php

Kotler, P., & Kevin, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ta. ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Management Information Systems*. London: Pearson Prentice Hall.

Lisiak, F. (22 de septiembre de 2015). *Entienda qué es un CRM y cómo funciona*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de Tree Alianza Inteligente: https://www.tree.com.py/blog/que-es-un-software-crm

Maza, J. (2016). *Propuesta de modelo CRM para la gestión centralizada del cumplimiento tributario: CRM Colaborativo*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Retrieved from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5242/Mazza_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Fomento de España. (Mayo de 2005). *La gestión por procesos: Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera*. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf

Neal, W. (2017). Satisfaction is nice but value drives loyalty. En P. Reinares, *Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones* (3ra. ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Oracle. (2016). *Rising Expectations Turn Customer Experience into a Competitive Advantage*. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de https://www.oracle.com/applications/customer-experience/crm/index.html

Ospina, J. (16 de agosto de 2010). *El verdadero valor del Cliente!* Recuperado el 12 de febrero de 2018, de https://jaimeospina.wordpress.com/tag/crm/

Padilla, D., & Quijano, I. (2004). *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México*. Cholula, Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla. Obtenido de https://documentop.com/capitulo-2-21-customer-relationship-management-crm-udlap_598674a71723ddb404628a5f.html

Peteiro, D. (s.f.). *Todo sobre la Gestión por Procesos: La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de Sinapsys Business Solutions: http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i

Ponzoa, J., & Reinares, P. (2004). *Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la fidelización y seducción del cliente*. Madrid: Pearson Educación.

Ponzoa, P., & Reinares, M. (2004). *Marketing Relacional* (2da. ed.). Madrid: Pearson Educación.

Quintiles IMS. (2016). *Ranking de Distribuidores*. Quito: IMS Health.

Reinares, P. (2017). *Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones* (3ra. ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter: Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 6 de febrero de 2018, de http://www.5fuerzasdeporter.com/

Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica* (10ma. ed.). Bogotá: 3R Editores.

Shekhar, S., & Chawla, S. (2002). *Spatial Databases: A Tour*. Michigan: Prentice Hall. Obtenido de http://www.um.es/geograf/sigmur/sigpdf/temario_9.pdf

Software Advice. (2016). *Pega CRM Software*. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de https://www.softwareadvice.com/crm/pega-crm-profile/

Stark, K. (21 de diciembre de 2015). *Módulos de un CRM*. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de http://www.evaluandocrm.com/modulos-de-un-crm/

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (s.f.). *Atribuciones y Ámbito de la Intendencia de Abogacía de la Competencia: Estructura y Dinámica del Estudio del Sector Farmacéutico*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de http://studylib.es/doc/5300184/sector-farmac%C3%A9utico---superintendencia-de-control-del-pod...

Valle, A., & Tobar, G. (2017). El marketing relacional y la rentabilidad en los servicios prestados por tres concesionarios automotrices en la provincia de Tungurahua del Ecuador. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación,*

4(2), 135-147. Obtenido de http://186.46.158.26/ojs/index.php/EPISTEME/article/viewFile/489/268

Waisman, A., Ojeda, J., Yenaropulos, H., Cucchi, J., Rabouin, R., Schefer, R., & Varela, F. (2008). *La revolución del valor* (1ra. ed.). Buenos Aires: Pearson Education de Argentina S.A.

Winer, R. (2011). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review, 21*(4), 89-105.